

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการทฤษฎีและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวพุทธธรรมผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา บทความและเว็บไซต์ต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
2. พฤติกรรมของผู้บริหาร
3. หลักธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
4. หลักการครองตน การครองคนและการครองงาน
5. หลักธรรมในการการครองตน การครองคนและการครองงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 ความหมายของคุณธรรม

วิริยา ชินวรรณ โฉม (2546 : 9) ได้สรุปความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม ดังนี้
คุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง หลักการที่มนุษย์ในสังคมควรยึดถือ

ปฏิบัติเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

พระมหาอดิศร ธีรสิโล (2542 : 55) ได้สรุปความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม
ดังนี้

คุณธรรม หมายถึง ความดีงามสูงสุด ปลูกฝังอยู่ในอุปนิสัยอันดีงาม อยู่ในจิตสำนึก อยู่ในความรู้สึกผิดชอบชั่วดี อันเป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งควบคุมพฤติกรรมที่แสดงออก
สนอง ปรรตนา

จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติการกระทำตลอดจนความรู้สำนึกที่คิดอัน
ถูกต้องดีงามที่ควรประพฤติปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองแก่ตนและบุคคลโดยทั่วไป

จินตนา บุญบงการ (2547 : 23) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมดังนี้
 คุณธรรม คือ สภาพความงาม ความดี
 คุณธรรม หมายถึง ความดีที่ปลูกฝังไว้จนเป็นอุปนิสัย อยู่ในจิตสำนึก รู้สึก
 รับผิดชอบชั่วดี

1.2 คุณธรรมและจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา

พิทฐ์ มลิวัลย์ (2005 : 102) ได้กล่าวถึงคุณธรรมของผู้บริหารไว้ดังนี้
 ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีจิตใจกว้างขวาง หูกว้าง ตากว้าง หมั่นสอดส่องดูแล
 ความทุกข์สุขของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอหน้ากัน ผู้บริหารควรมีคุณธรรมดังนี้

1. ความละเอียดใจในการทำชั่ว ทุจริตทั้งปวง
2. มีความสะดุ้งกลัวหรือเกรงกลัวในการกระทำชั่วและทุจริตประการ
 ต่าง ๆ ต่อตนเอง ต่อครู อาจารย์ ต่อนักเรียนและบุคคลทั่วไป
3. มีความอดทน รู้จักอดกลั้นต่อความยากต่างๆ มีความอดทนต่อความ
 ลำบากของงาน ความอดทนต่ออุปสรรคทั้งหลายตลอดความเข้าใจผิดและความไม่สุจริตต่าง ๆ
 ที่คนอื่นมีต่อตน
4. มีความสงบเสงี่ยม ความอ่อนน้อมถ่อมตน
5. มีสติสัมปชัญญะ ตลอดเวลาต่อหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ไม่มี
 การลืมตัวหรือละเลยต่อหน้าที่ความรับผิดชอบของตน
6. รู้จักอุปการะคือทำคุณประโยชน์ให้แก่บุคคลอื่น นึกถึงประโยชน์
 ของบุคคลอื่นเป็นที่ตั้งพร้อมที่จะให้ความอนุเคราะห์แก่คนอื่นในงานหน้าที่และความ
 รับผิดชอบของตน
7. ไม่มีอคติใดๆ ในการปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงาน ต่อศิษย์และต่อบุคคล
 ทั่วไป อคติที่ควรละเว้นได้แก่
 - ความลำเอียงเพราะความรักใคร่ชอบพอกัน
 - การลำเอียงเพราะความไม่ชอบ ไม่พอใจกัน
 - การลำเอียงเพราะเขลา
 - การลำเอียงเพราะกลัวภัยต่างๆ
8. การทำงานให้สำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมที่ทำให้สำเร็จ
 ความประสงค์ได้แก่
 - ความพอใจและเอาใจใส่ในงานของตน

- ความพากเพียรในการประกอบกิจกรรมงานในหน้าที่
- ความเอาใจใส่ใฝ่ในงานไม่ทอดทิ้ง
- ความหมั่นตรองพิจารณาหาเหตุผลและวิธีการทำให้การทำงาน

เจริญก้าวหน้าเสมอ

9. มีพรหมวิหาร 4 คือคุณสมบัติอันประเสริฐของผู้บริหาร ได้แก่

- เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดี มีไมตรีต้องการช่วยให้

ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

- กรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความ

ทุกข์ใฝ่ใจที่จะบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

- มุทิตา ความเบิกบานยินดี คือ เมื่อคนอื่นอยู่มีสุขก็มีใจแจ่มชื่น

เบิกบาน เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จอกงามยิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย

- อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ วางจิตราบเรียบ สม่่าเสมอ

มั่นคงเที่ยงตรง มองเห็นการที่บุคคลจะรับผลดีชั่ว สมควรแก่เหตุที่ตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัย วางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม

10. มีความรอบรู้ หมั่นศึกษาหาความรู้รอบตัวเพื่อให้เป็นบุคคลที่ทันต่อ

เหตุการณ์ ทันต่อบุคคลและทันต่อปัญหา

โดยสรุป คุณธรรม และจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความดี ความงามที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหาร โดยความดีความงามนั้น เกิดจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษานำหลักธรรมมาปฏิบัติจนเป็นอุปนิสัยติดตัว

2. พฤติกรรมของผู้บริหาร

มงคล ภาณุรฎวานนท์ (2539 : 11) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำและแสดงกิริยา รวมทั้งท่าทีที่ผู้บริหารแสดงออกให้ผู้ร่วมงานสังเกตเห็นได้ในการบริหารงานของเขา

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2541 : 20) เห็นว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกหรือการกระทำของผู้นำ ในอันที่จะชักจูงบุคคลต่าง ๆ ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในกาปฏิบัติงาน

ทองย้อม สาคูสูงเนิน (2548 :13) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมกรรมการบริหารว่า หมายถึงการแสดงออกของผู้บริหารหน่วยงานจะต้องแสดงพฤติกรรมที่เป็นทั้งผู้นำและผู้บริหาร ในการพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน โดยต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ดีและใช้ความสามารถในการบริหารงานโดยใช้ความรู้ประสบการณ์มาพัฒนาหน่วยงานและใช้เทคนิคการบริหารที่เกิดประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงานและหน่วยงาน

โดยสรุป พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารของหน่วยงาน จะต้องแสดงพฤติกรรมที่เป็นทั้งผู้นำและผู้บริหาร ในการพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

3. ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ลักษณะ เป็นคำสอนของพระพุทธเจ้า นับถึงปัจจุบัน ลักษณะยังคงทันสมัยอยู่เสมอ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิตและแนวทางในการบริหารงาน ได้อย่างดีที่เป็น เช่นนี้ก็เพราะลักษณะดังกล่าวเป็นความจริงที่สามารถพิสูจน์ได้เรียกว่า “ สัจธรรม ” ปฏิบัติได้ เห็นผลอย่างแท้จริงอยู่ที่เราจะสามารถนำลักษณะข้อใดมาใช้ให้เหมาะสมกับตัวเรามากที่สุด สำหรับผู้บริหารก็ต้องมีลักษณะสำหรับยึดถือและปฏิบัติมากมาย (พิทธุ มลิวัดย์. 2005 : 102) ซึ่งขอนำเสนอเรื่องที่สำคัญ ๆ ดังนี้

3.1 พรหมวิหาร 4

เป็นลักษณะของผู้ใหญ่(ผู้บังคับบัญชา)ที่ควรถือปฏิบัติเป็นนิตยมี 4 ประการคือ

1. เมตตา คือความรักใคร่ปรารถนาจะให้ผู้อื่นมีความสุข
2. กรุณา คือความสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์
3. มุทิตา คือความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุข
4. อุเบกขา คือการวางตนเป็นกลาง ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงวิบัติหรือ

มีทุกข์

3.2 อคติ 4

อคติ หมายความว่า การกระทำที่เสียความเที่ยงธรรม มี 4 ประการคือ

1. ฉันทาคติ คือความลำเอียงเพราะรักใคร่

2. โทสาคติ คือความลำเอียงเพราะโกรธ
3. โมหาคติ คือความลำเอียงเพราะหลง
4. ภยาคติ คือความลำเอียงเพราะกลัว

3.3 สังคหวัตถุ 4

เป็นหลักธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของกันและกันและกันเป็นเหตุให้ตนเองและหมู่คณะก้าวไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง มี 4 ประการ

1. ทาน คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละแบ่งปันช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้ แนะนำสั่งสอน
2. ปิยวาจา คือ วาจาเป็นที่รัก วาจาสุดดีมีน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้ง คือกล่าวคำสุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน สมนามสามัคคีให้เกิดไมตรีและความรักใคร่กัน
3. อุตถจริยา คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำรุงสาธารณประโยชน์ ตลอดจนช่วยแก้ไข ปรับปรุง ส่งเสริมในทางจริยธรรม
4. สมานัตตตา คือ ทำตนให้เสมอดันเสมอปลาย ปฏิบัติเสมอกันในชนชั้นทั้งหลายและเสมอในสุข ทุกข์ โดยร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

3.4 อิทธิบาท 4

เป็นหลักธรรมดีให้เกิดความสำเร็จ มี 4 ประการ

1. ฉันทะ คือความพึงพอใจในงาน
2. วิริยะ คือความขยันหมั่นเพียร
3. จิตตะ คือความมีใจฝักใฝ่เอาใจใส่ในงาน
4. วิมังสา คือไตร่ตรองหาเหตุผล

3.5 ทศพิธราชธรรม 10 ประการ

เป็นหลักธรรมสำหรับพระราช กิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินควรประพฤติคุณธรรมของผู้ครองบ้านเมือง ธรรมของนักปกครอง ประกอบด้วย

1. ทาน คือการให้ปัน ซึ่งอาจเป็นการให้เพื่อบูชาคุณหรือให้เพื่อเป็นการอนุเคราะห์
2. ศีล คือการสำรวมกาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อยสะอาดดีงาม

3. ปริงจาคะ คือการให้ทรัพย์สินของเพื่อเป็นการช่วยเหลือหรือความทุกข์ยากเดือดร้อนของผู้อื่นหรือเป็นการเสียสละเพื่อหวังให้ผู้อื่นได้รับความสุข
4. อาชชวะ คือความมีอหยาศัยชื่อตรงมั่นในความสุจริตธรรม
5. มัททวะ คือความมีอหยาศัยตั้งาม ละมุนละไม อ่อนโยน สุภาพ
6. ตปะ คือการบำเพ็ญเพียรเพื่อขจัดหรือทำลายอกุศลกรรมให้สิ้นสูญ
7. อโกธะ คือความสามารถระงับหรือขจัดเสียได้ซึ่งความโกรธ
8. อวิหิงสา คือ การไม่เบียดเบียนคนอื่น
9. ขันติ คือความอดทนอดกลั้นไม่ปล่อยกาย วาจา ใจตามอารมณ์หรือกิเลสที่เกิดขึ้นนั้น
10. อวิโรธนะ คือการธำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม

3.6 บารมี 6

เป็นหลักธรรมอันสำคัญที่จะนำมาซึ่งความรักใคร่นับถือ นับว่าเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมมากสำหรับผู้บริหารจงพึงถือปฏิบัติ 6 ประการ คือ

1. ทาน คือการให้เป็นสิ่งที่ดีควรให้
2. ศีล คือการประพฤติในทางที่ชอบ
3. ขันติ คือความอดทนอดกลั้น
4. วิริยะ คือความขยันหมั่นเพียร
5. ญาณ คือการเพ่งพิจารณาให้เห็นของจริง
6. ปัญญา คือความมีปัญญารอบรู้

3.7 ขันติโสรัจจะ

เป็นหลักธรรมอันทำให้บุคคลเป็นผู้งาม (ธรรมทำให้งาม)

1. ขันติ คือ ความอดทน มีลักษณะ 2 ประการ
 - อดใจทนได้ต่อกำลังแห่งความโกรธแค้นไม่แสดงอาการกาย วาจา ที่ไม่น่ารักออกมาให้เป็นที่ปรากฏแก่ผู้อื่น
 - อดใจทนต่อความลำบากตรากตรำหรือความเหน็ดเหนื่อย
2. โสรจจะ ความสงบเสงี่ยม ทำจิตใจให้เข้มแข็ง ไม่ขุ่นหมอง

3.8 ธรรมโลกบาล

เป็นหลักธรรมที่ช่วยคุ้มครองโลก หรือมวลมนุษย์ให้อยู่ด้วยความร่มเย็นเป็นสุข

มี 2 ประการ คือ

1. หิริ คือ ความละอายในตนเอง
2. โอตตัปปะ คือ ความเกรงกลัวต่อทุกข์และความเสื่อม แล้วไม่กระทำให้

ความชั่ว

3.9 อริฐานธรรม 4

เป็นหลักธรรมที่ควรตั้งไว้ในจิตใจเป็นนิตย์ เพื่อเป็นเครื่องนิยมนำจิตใจให้เกิดความรอบรู้ความจริง รู้จักเสียสละ และบังเกิดความสงบ มี 4 ประการ

1. ปัญญา คือ ความรู้ในสิ่งที่ควรรู้ รู้ในวิชา
2. สัจจะ ความจริง คือ ประพฤติสิ่งใดก็ให้ได้จริงไม่ทำอะไรรีบจบ
3. จาคะ คือ สละสิ่งที่เข้าศึกแห่งความจริงใจ คือ สละความเกียจคร้าน

หรือความหวาดกลัวต่อความยุ่งยากลำบาก

4. อุปสมะ คือ สงบใจจากสิ่งที่เข้าศึกต่อความสงบ คือ ยับยั้งใจมิให้ปั่นป่วนต่อความพอใจรักใคร่และความขัดเคือง เป็นต้น

3.10 กหบดีธรรม 4

เป็นหลักธรรมของผู้ครองเรือนพึงยึดถือปฏิบัติ มี 4 ประการ คือ

1. ความหมั่น
2. ความโอบอ้อมอารี
3. ความไม่ตื่นตื่นมัวเมาในสมบัติ
4. ความไม่เศร้าโศกเสียใจเมื่อเกิดภัยพิบัติ

3.11 ราชสังคหัตถ์ 4

เป็นหลักธรรมอันเป็นเครื่องช่วยในการวางนโยบายบริหารบ้านเมืองให้ดำเนินไปด้วยดี มี 4 ประการ คือ

1. ลัสสะเมชัง คือ ความเป็นผู้ฉลาดปรีชาในการพิจารณาถึงผลผลิตอันเกิดขึ้นในแผ่นดิน แล้วพิจารณาผ่อนผันจัดเก็บเอาแต่บางส่วนแห่งสิ่งนั้น

2. ปริสเมชัง คือ ความเป็นผู้ฉลาดในการดูคน สามารถเลือกแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งในความถูกต้องเหมาะสม

3. สัมมาपालัง คือ การบริหารงานให้ต้องใจประชาชน

4. วาจาเปยยัง คือ ความเป็นบุคคลมีวาจาไพเราะรู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาวตาม

เหตุการณ์ ตามฐานะและตามความเป็นธรรม

3.12 สติสัมปชัญญะ

เป็นหลักกรรมอันอำนวยประโยชน์แก่ผู้ประพฤติเป็นอันมาก

1. สติ คือ ความระลึกได้ก่อนทำ ก่อนนุชา ก่อนคิด คนมีสติจะไม่
เดินเลื้อย เผลอตน

2. สัมปชัญญะ คือ ความรู้ตัวในเวลากำลังทำ กำลังพูด กำลังคิด

3.13 อกุศลมูล 3

อกุศลมูล คือ รากเหง้าของความชั่ว มี 3 ประการ คือ

1. โลภะ คือ ความอยากได้
2. โทสะ คือ ความคิดประทุษร้าย
3. โมหะ คือ ความหลง ไม่รู้จริง

3.14 นีวรณ 5

นีวรณ แปลว่า ธรรมอันกั้นจิตในไม่ไห้บรรลุความดี มี 5 ประการ คือ

1. กามฉันท คือ พอใจรักใคร่ในอารมณ์ มีความพอใจในรูป เป็นต้น
2. พยาบาท คือ ปองร้ายผู้อื่น
3. ถีนมิทธะ คือ ความที่จิตใจหดหู่และเคลิบเคลิ้ม
4. อุทธัจจะกุกกุจจะ คือ ความฟุ้งซ่านและรำคาญ
5. วิจิกิฉา คือ ความลังเลไม่ตกลงใจได้

ผู้กำจัดหรือบรรเทานีวรณได้ ย่อมได้นิสงฆ์ 5 ประการ คือ

1. ไม่ข้องติดอยู่ในกายตนหรือผู้อื่นจนเกินไป
2. มีจิตประกอบด้วยเมตตา
3. มีจิตอาจหาญในการประพฤติความดี
4. มีความพินิจและความอดทน
5. ตัดสินใจในทางดีได้แน่นอนและถูกต้อง

3.15 เวสาร์ชกรณะ 5

เวสาร์ชกรณะ แปลว่า ธรรมที่ยังความกล้าหาญให้เกิดขึ้น มี 5 ประการ คือ

1. ศรัทธา คือ เชื่อในสิ่งที่ควรเชื่อ

2. คีล คือ ประพศศคกย วจจ เรยบร้อย
3. พหสจจะ ค้อ ควมเป็นผู้ศคษมก
4. ปญญ ค้อ รบร้อล่งที่ควรรู้
5. วรย ร่มกะ ค้อ คกรปรรณนควมเพยร

3.16 อรยทรรพ์ 7

1. ศรทท ค้อ เช้อในล่งที่ควรเช้อ
2. คีล ค้อ ประพศศคกย วจจ เรยบร้อย
3. หร ค้อ ควมลคยต้อบปทจจรค
4. โศตปปะ ค้อ ควมสะค้กล้วต้อบปทจจรค
5. พหุสจจะ ค้อ ควมเป็นคนค้อยนค้อพมมก
6. จคค ค้อ คกรให้ป่นล่งของแกคนที่ควรให้
7. ปญญ ค้อ ควมรบร้อล่งล่งที่เป็นปรโยชนล่งและล่งที่เป็นไท

3.17 ลัปฐรธรรม 7 เป็นลัคคธรรมอันเป็นของคคค (ผู้ประพศศคค) มี 7 ประคกร

1. ฐมมัญญคค ค้อ ควมเป็นผู้รู้ว่เป็นเหตุ
2. อตถัญญคค ค้อ ควมเป็นผู้รู้จกผล
3. อตคคัญญคค ค้อ ควมเป็นผู้รู้จกคน
4. มตคคัญญคค ค้อ ควมเป็นผู้รู้จกประมณ
5. กถัญญคค ค้อ ควมเป็นผู้รู้จกคเวลคอันเหมะสม
6. ปฐญญคค ค้อ ควมรู้จกปรยษ รู้จกชุมชนและรู้จกที่ประชุมชนรกรยคที่จะประพศศคคชุมชนน้น ๆ ว่ชุมชนน้เมื่อเข้ไปหจจะต้อทำกรยคยงน้ จะต้อพคคยงน้
7. บุคคลปโรปรษญญคค ค้อ ควมเป็นผู้รู้จกคคค

3.18. ไตรศคก

เพ้อเป็นคกรสนบสนุนให้เกคคควมต้งจคคและมีม้อสะอคค ผู้ปรหกร
ต้อมมีไตรศคกข้อที่ต้องล่คคนยค 3 ประคกร ค้อ

1. คีล
2. สมคค
3. ปญญ

ท้งน้เพระ คีล เป็นคร้องสนบสนุนให้กย (ม้อ) สะอคค

สมาธิ เป็นเครื่องสนับสนุนให้ใจสงบ

ปัญญา เป็นเครื่องทำให้ใจสว่าง รู้ถูก รู้ผิด

3.19 พระพุทธโอวาท 3

ผู้บริหารที่ทำงานได้ผลดี เนื่องจากได้ “ตั้งใจดี” และ “มือสะอาด” พระพุทธองค์ได้วางแนวไว้ 3 ประการ คือ

1. เว้นจากทุจริต คือ การประพฤติชั่ว ทางกาย วาจา ใจ
2. ประกอบสุจริต คือ ประพฤติชอบ ทางกาย วาจา ใจ
3. ทำใจของคนให้บริสุทธิ์สะอาด ไม่โลภ ไม่โกรธ ไม่หลง

การนำหลักธรรมที่ประเสริฐมาปฏิบัติ ย่อมจักนำความเจริญ ตลอดจนความสุขกาย สบายใจ ให้บังเกิดแก่ผู้ประพฤติทั้งสิ้น สมดังพุทธสุภาษิตที่ว่า “ซั่มโม หเว รักษติ ซั่มมจริง” ธรรมะย่อมคุ้มครองรักษาผู้ประพฤติธรรม (พระมหาอดิศร ธีรสีโล 2542 : 61) ได้กล่าวถึงหลักธรรมสำหรับครู/ผู้บริหาร ดังนี้

ผู้บริหารต้องมีธรรมและนำธรรมไปใช้ในการบริหารงานดังนี้

1. เบญจศีล หรือศีล 5
2. อธิปไตย 4 คือ ธรรมนำไปสู่ความสำเร็จ
 - ฉันทะ
 - วิริยะ
 - จิตตะ
 - วิมังสา
3. โลกपालธรรม (ธรรมคุ้มครองโลก) คือ ธรรมที่ช่วยให้โลกมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย
 - หิริ
 - โอตตัปปะ
4. ธรรมทำให้งาม
 - ชันติ ความอดทน คือ อดได้ทนได้เพื่อบรรลุความดี
 - ไสรังจะ ความเสถียร คือ อภัยภัยงาม
5. พรหมวิหาร 4 ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ
 - เมตตา
 - กรุณา

- มุทิตา
- อุเบกขา

6. ราชธรรม/ทศพิธราชธรรม หลักธรรมสำหรับพระราชานักบริหาร ต้องปฏิบัติ คือ

- ทาน คือ การให้
- ศีล คือ ความประพฤติเรียบร้อย ทางกาย วาจา
- บริจาคะ คือการเสียสละความสุขของตนเพื่อประโยชน์สุขของคนอื่น
- อาชวะ คือ ความซื่อตรง มีความจริงใจ ปฏิบัติงานด้วยความสุจริต
- มัททวะ คือ ความสุภาพอ่อนโยน
- ตบะ คือ การระงับยับยั้งมิให้กิเลสเข้าครอบงำ
- อักโกธะ คือ ความไม่โกรธ ไม่ลุอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจําใจ
- อวิหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียน ไม่บังคับกดขี่
- ชันติ คือ ความอดทน อดทนต่อความลำบาก ตรากตรำ ทนต่อคำขู่ขู่เหยียดหยัน
- อวิโรธนะ คือ ความไม่ประพฤติผิดธรรมดา ไม่หวั่นไหวต่อลาภสักการะ

ใด ๆ หลักธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษานำหลักธรรมของพระพุทธศาสนามาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ หลักธรรมนั้นเรียกว่า “สังฆธรรม” ประกอบด้วยพรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 อคติ 4 อิทธิบาท 4 ทศพิธราชธรรม 10 ประการ บารมี 6 ชั้นดี โสรัจจะ ธรรมโลกบาล อริฐานธรรม 4 คหบดีธรรม 4 ราชสังคหวัตถุ 4 สติสัมปชัญญะ อกุศลมูล 3 นีวรณ 5 เวสาร์ชชกรณะ 5 อริยทรัพย์ 7 สัมปยุตธรรม 7 ธรรมเสริมให้ก้าวหน้า 7 ไตรสิกขา พระพุทธโอวาท 3

สรุป หลักธรรมของผู้บริหาร มีความจำเป็นสำหรับนักบริหารและพยายามปลูกสร้างให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดพลังคุณงามความดีสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4. หลักในการครองตน การครองคนและการครองงาน

ในการบริหารงานในองค์กรต่างๆ ผู้บริหารมักจะพบกับปัญหาการทำงานด้านต่างๆ เกิดความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน

ผู้บริหารจะต้องพบหรือสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเพื่อให้ได้ทราบสาเหตุของปัญหาและนำปัญหามาแก้ไข สิ่งที่เป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่จะต้องยึดเป็นหลักปฏิบัติดังนี้

4.1 หลักในการครองตน

พระภิกษุ วิสุทธิคุณ (<http://www.dhammadownload.com/dhammadownload.com/dhammadownload.com/dhammadownload.com>) ได้ให้ความหมายของการครองตนดังนี้

การครองตน หมายถึง การดำรงรักษาดนให้ดำรงอยู่ในคุณความดี เพื่อให้การดำเนินชีวิตของตนไปในทางที่ดีที่ชอบ ก่อรูปด้วยสาระประโยชน์เพื่อให้ถึงความสำเร็จ ความเจริญรุ่งเรืองและสันติสุขแห่งชีวิตยิ่งขึ้นไป

หลักการครองตน คือ หลักธรรมเครื่องรักษาดนตามพระธรรมคำสั่งสอนของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า คือ สติสัมปชัญญะ อันก่อรูปด้วยปัญญาอันเห็นชอบ 1 หิริโอตตัปปะ 1 สีลสังวร 1 และอินทริยสังวร 1

โดยสรุปหลักการครองตนดังนี้

หลักการครองตน หมายถึง การปฏิบัติตน การระมัดระวังตน รักษาดนให้ดำรงอยู่แต่ในคุณงามความดีโดยยึดหลักธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ

หลักการครองตนของผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องยึดหลักในการครองตนดังนี้

1. พรหมวิหาร 4

ประกอบด้วย

เมตตา หมายถึง ความปรารถนาที่จะเห็นชอบคนอื่นเป็นสุข
 กรุณา หมายถึง ความสงสารต้องการที่จะช่วยให้บุคคลอื่นเป็นสุข
 มุทิตา หมายถึง ความพลอยยินดี เมื่อบุคคลอื่นเขาได้ดี
 อุเบกขา หมายถึง การทำใจให้เป็นกลางไม่แสดงความเสียใจหรือดีใจ
 เมื่อบุคคลอื่นประสบความวิบัติ

4.2 หลักในการครองคน

พระภิกษุ วิสุทธิคุณ (<http://www.dhammadownload.com/dhammadownload.com/dhammadownload.com/dhammadownload.com>) ได้สรุปหลักในการครองคนไว้ดังนี้

หลักการในการครองคน หมายถึง การปฏิบัติตามหลักธรรม คำสอนของพระพุทธเจ้าเป็นการผูกใจผู้อื่นให้สมัครรักใคร่ นับถือ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

หลักธรรมในการครองคน ได้แก่

สังคหวัตถุ 4 อย่าง ได้แก่

ทาน หมายถึง การให้เป็นสิ่งของๆตนแก่ผู้อื่นที่ควรให้
 ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาวิจารณ์ สุภาพอ่อนหวาน
 อุตถจริยา หมายถึง ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่บุคคลอื่น
 สมานัตตา หมายถึง ความเป็นผู้มีตนเสมอไม่ถือตัว
 หลักการครองคน หมายถึง ปฏิบัติของบุคคลที่ปรารถนาจะครองใจคนอื่น
 เพื่อให้เกิดผลตามที่ตนต้องการ หลักธรรมสำหรับผู้บริหาร คือ พรหมวิหาร 4

4.3 หลักในการครองงาน

พระภิกษุ วิสุทธิคุณ (<http://dhammadakaya/Lecture/lecture 52. php>, March 8 , 2005) ได้ให้ความหมายหลักการครองงานไว้ดังนี้

หลักการครองงาน หมายถึง หลักธรรมนำไปสู่ความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้า และความมั่นคงในหน้าที่การงานหรือในการประกอบอาชีพ อันจะยังผลให้ผู้ปฏิบัติได้ถึงความสำเร็จและความสันติสุขในชีวิต จะต้องเป็นการประกอบอาชีพโดยสุจริต โดยชอบธรรม จึงจะได้ผลเป็นความเจริญและสันติสุขในชีวิต

หลักในการครองงาน เป็นหลักธรรมนำไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่การงานและอาชีพ คือ ความเป็นผู้มีศีลและปัญญาอันเห็นชอบ 1 ความเป็นผู้มีกัลยาณธรรม 1 และความเป็นผู้มีอิทธิบาทธรรม 1

ผู้มีศีลและปัญญาอันเห็นชอบ หลักธรรมในการครองงานอันแรก คือ ความเป็นผู้มีศีลอย่างน้อยก็ต้องมีศีล 5 คือ

- เจตนางดเว้นจากการฆ่าสัตว์ตัดชีวิต
- เจตนางดเว้นจากการลักทรัพย์
- เจตนางดเว้นจากการ ประพฤติผิดในกาม
- เจตนางดเว้นจากการ พุคปดมคเท็จ
- เจตนางดเว้นจากการ เสพสิ่งเสพติดให้โทษ

ความเป็นผู้มีกัลยาณธรรม ได้แก่ เป็นผู้มีเมตตา กรุณา พรหมวิหาร คือ ความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นอยู่ดีมีสุขและพ้นจากทุกข์ ได้แก่

- รู้จักเห็นอกเห็นใจกัน
- ความเป็นผู้มีจิตใจโอบอ้อมอารี มีใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รู้จักเสียสละ

- ไม่หลอกลวงหรือเบียดเบียนผู้อื่นเขาเลี้ยงชีวิต
- เป็นผู้มีความสันโดษในคุ้มครองของตน
- เป็นผู้มีความซื่อสัตย์และความจริงใจต่อกัน
- เป็นผู้มีความอดทน อดกลั้น รู้บาป บุญ คุณ โทษ

ความเป็นผู้มีอิทธิบาทธรรม หมายถึง ข้อปฏิบัตินำไปสู่ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่กิจการงานหรือในอาชีพโดยชอบธรรม ได้แก่

- ฉันทะ คือ ความรักงาน
- วิริยะ คือ ความเพียร
- จิตตะ คือ ความเป็นผู้มีใจจดจ่ออยู่กับงาน
- วิมังสา คือ ความเป็นผู้รู้จักพิจารณาเหตุ สังกตผลในการปฏิบัติงานของ

ตนเองและของผู้อื่นอยู่ได้บังคับบัญชา

หลักในการครองงาน เป็นหลักในการขยันหมั่นเพียร ดังนี้

- ทำงานที่มาถึงให้สำเร็จลุล่วงไป หมายถึง วันนี้มีอะไรต้องทำก็พยายามทำงานนั้นให้เสร็จสิ้นลุล่วงไปไม่ค้างค้ำ

- ทำงานด้วยความขยัน เอาจริงเอาใจ
- มีสติในการทำงานเสมอ
- ทำงานต้องทำอาชีพที่ถูกต้องดีงาม
- ใคร่ครวญก่อนแล้วจึงทำ

หลักการครองตน ครองคน ครองงานของผู้บริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารนำหลักธรรมมาประพฤติปฏิบัติในทางที่ดี ทำให้มีผู้คนรักใคร่นับถือและประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 สติ สัมปชัญญะ

5. หลักธรรมในการครองตน การครองคนและการครองงาน

หลักธรรมของพระพุทธเจ้ามีมากมายแต่เพื่อให้ง่ายต่อขอบเขตการนำไปใช้ในงานบริหาร จึงขอประยุกต์ใช้หลักธรรมในการบริหารอยู่ในขอบเขตการบริหารงานดังนี้

5.1 หลักธรรมในการครองตน ได้แก่

5.1.1 ไตรสิกขา

5.1.2 สติสัมปชัญญะ

5.1.3 สัมปรีชธรรม

5.1.4 หิริโอตตปปะ

5.2 หลักธรรมในการครองคน ได้แก่

5.2.1 พรหมวิหารธรรม

5.2.2 สังคหัตถุธรรม

5.2.3 ทศพิธราชธรรม

5.2.4 อปริหานิยธรรม

5.3 หลักธรรมในการครองงาน ได้แก่

5.3.1 อิทธิบาทธรรม

5.3.2 พลธรรม 4

5.3.3 ฌราวาสธรรม

5.3.4 จรรยาบรรณครู

5.1 หลักธรรมในการครองตน

5.1.1 ไตรสิกขา

1) สีล คือ ความประพฤติเรียบร้อยทาง กาย วาจา และโดยความประพฤติ

2) สมาธิ คือ ความตั้งมั่นแห่งจิต ความสำรวมใจให้แน่วแน่ เพื่อให้จิตใจสงบ หรือเพื่อให้เกิดปัญญาเห็นแจ้ง

พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2531 : 197) ได้ให้ความหมายของ สมาธิ ว่า ความตั้งมั่นของจิต หรือภาวะที่จิตแน่วแน่ต่อสิ่งที่กำหนด

3) ปัญญา คือความรู้ทั่วไป ความรู้ชัดความรอบรู้ในเหตุผลคือพิจารณาให้เข้าใจทุกสิ่งทุกอย่างตามสภาวะที่เป็นจริง

5.1.2 สติสัมปชัญญะ

ธรรมมีอุปการะมาก 2 คือธรรมที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงสำหรับทุกคน ผู้ใดทำงานที่ทำคำที่พูด และเรื่องที่เกิด ไม่มีความผิดพลาด ย่อมมีความเจริญรุ่งเรือง ทั้งแก่ตนและหมู่คณะ ธรรมมีอุปการะมาก คือ ความระลึกได้ ความรู้ตัว จะช่วยให้ไม่ทำอะไรเกิด ความผิดพลาด จึงเป็นธรรมที่จำเป็นและควรยึดถือเป็นหลักในการประกอบกิจการทั้งปวง มี 2 ประการ คือ

1) สติ คือ ความระลึกได้ ความระลึกชอบ คือมีสติควบคุมเหตุการณ์ต่างได้เสมอๆไม่ประมาท พึงเหลือในทุกโอกาส ไม่ลืมตัว

2) สัมปชัญญะ คือ ความรู้ตัวหรือปัญญาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า คือ มีปัญญารู้ตัวอยู่ทุกขณะ ไม่เผลอตัว สัมปชัญญะ ใช้คู่กับสติความระลึกได้ จึงมักพูดรวมกันว่า สติสัมปชัญญะ

5.1.3 สัปปริยธรรม 7

สัปปริยธรรม 7 เป็นธรรมของสัตบุรุษ คือ ธรรมของคนดี คนที่สมบูรณ์แบบหรือมนุษย์โดยสมบูรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นสมาชิกที่ดี มีคุณค่าอย่างแท้จริงของมนุษยชาติ จะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติ 7 ประการ คือ (พระราชวรานุมณี (ประยุทธ์ ปยุตโต). 2529 : 244-246)

1) ธีรมัตถุญตา รู้หลักและรู้จักเหตุ คือ รู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต ในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินกิจการต่างๆ รู้เข้าใจสิ่งที่จะต้องประพฤติปฏิบัติตามเหตุผล

2) อัตถัญญตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือรู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าในวัตถุประสงค์ของกิจการที่จะกระทำ รู้ว่าหลักการนั้นๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร รู้ว่าที่ตนทำอยู่อย่างนั้นๆ ดำเนินชีวิตอย่างนั้นๆ เพื่อประสงค์ประโยชน์อะไร หรือควรจะได้บรรลุถึงผลอะไร ที่ให้มีหน้าที่ ตำแหน่ง ฐานะการงานอย่างนั้นๆ

3) อุตตัญญตา รู้จักตน คือ รู้ตามเป็นจริงว่าตัวเรานั้นว่าโดยฐานะ ภาวะเพศ กำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถและคุณธรรม เป็นต้น บัดนี้ทำไรอย่างไร แล้วประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสม และรู้จักแก้ไขปรับปรุงส่งเสริม ทำการต่างๆ ให้สอดคล้องถูกต้องตรงทางที่จะให้เจริญออกงามบังเกิดผลดี

4) มัตตัญญตา รู้จักประมาณ คือ รู้จักพอดี เช่น รู้จักประมาณในการบริโภค รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอเหมาะพอดีในการพูด การปฏิบัติกิจ และทำการต่างๆ

5) กาลัญญตา รู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่พึงใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงานปฏิบัติกิจการต่างๆ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่น

6) ปริสัจญตา รู้จักชุมชน คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมชน และชุมชน รู้การอันควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นที่ชุมชน

7) ปุคคลัญญตา รู้จักบุคคล คือ รู้และเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอรรถาธิบาย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใครๆยิ่งหรือหย่อนอย่างไร ควรจะคบ หรือได้คติดะไรจะสัมพันธ์เกี่ยวข้อง จะใช้ จะยกย่อง จะตำหนิหรือจะแนะนำสั่งสอนอย่างไร

โดยสรุปผู้บริหารต้องเป็นสมาชิกที่ดีของมนุษยชาติ เป็นคนดีของชาติ ด้วยการเป็นผู้ที่พร้อมด้วยเหตุผล รู้จักตน รู้เวลา รู้ประมาณ รู้จักเข้าสังคม และวิเคราะห์ชุมชนและตัวบุคคลเพื่อเตรียมตัวให้พร้อมทุกสถานการณ์ รู้เขา รู้เรา” คือพฤติกรรมนำประยุกต์ของหมวดธรรมข้อนี้

5.1.4 ธรรมเป็นโลกบาล 2

ธรรมเป็นโลกบาล 2 คือ เป็นธรรมะที่ทำให้โลกอยู่ด้วยความร่มเย็นเป็นสุข สังคมมีระเบียบวินัย ไม่สับสนวุ่นวาย ไม่เบียดเบียนกัน ไม่กดขี่ข่มเหง ปรปักษ์พินกัน เพราะมนุษย์ยังมีหลักธรรมคุ้มครองโลกนี้อยู่ในจิตใจ

1) หิริ ความละอายแก่ใจ ความเกลียดบาป คือ เกิดความละอายไม่ทำบาป เพราะมีความละอายตนเอง มีความละอายไม่คิดทำบาป หรือความชั่วทั้งปวง แม้แต่ความผิดเพียงเล็กน้อย จนถึงการคิดไม่ดี

2) โอตตัปปะ ความเกรงกลัวต่อบาป คือ ไม่ทำบาป เพราะมีความเกรงกลัว เช่น กลัวถูกตำหนิติเตียน กลัวผิดกฎหมาย กลัวถูกลงโทษ

หิริกับโอตตัปปะ ธรรมคุ้มครองโลก ต่างเป็นธรรมะ ทำให้คนไม่ทำความชั่วเหมือนกัน แต่มีข้อแตกต่างกันที่ คนที่มีหิรินั้นมีมโนธรรมสูงกว่าคนที่มีโอตตัปปะ เพราะไม่ทำบาป โดยเกิดความสำนึกขึ้นเอง หรือเป็นนิสัยส่วนตัว ส่วนคนที่มีโอตตัปปะนั้นไม่ทำความชั่วเพราะเกิดจากความกลัวที่จะตามจากการลงโทษภายนอก

ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมเป็นที่พึ่งพาของสังคม เป็นผู้ควบคุมให้สังคมสงบสุขไม่เบียดเบียนกัน ผู้บริหารต้องมีความสำนึกในมโนสำนึกตลอดว่าทั้งต่อหน้าและลับหลังที่จะนำเอาหลักธรรมข้อนี้มาเป็นหลักยึดในการครองตน

5.2 หลักธรรมในการครองตน

5.2.1 พรหมวิหาร 4

คือ ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ที่ประเสริฐ 4 ประการ หรือเป็นธรรมประจำใจของผู้ใหญ่ ผู้เป็นหัวหน้า พึงมีต่อผู้น้อยหรือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา มีจิตใจประเสริฐดุจพระพรหม

พระราชวรมุณี (2539 : 9) ได้พูดถึงคนที่มีคุณต่อส่วนรวมหรือเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม จะมีพรหมวิหาร คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่ กว้างขวางดุจพระพรหม 4 อย่างต่อไปนี้

- 1) เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยให้ทุกคน ประสบประโยชน์และความสุข
- 2) กรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง
- 3) มุทิตา ความเบิกบานยินดี มีใจแจ่มชื่นเบิกบานเมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จอกงามยิ่งขึ้น ไปถึงพลอยยินดีบันเทิงใจด้วย
- 4) อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือวางจิตราบเรียบ สม่ำเสมอ มั่นคงเที่ยงตรง มองเห็นการที่บุคคลจะรับผลดีผลชั่ว สมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัย วางตน และปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม

5.2.2 สังคหัตถ์ 4

สังคหัตถ์ 4 คือ ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวนำใจผู้อื่น หรือธรรมเพื่อให้ตนเป็นที่รักเป็นที่ชอบใจของผู้อื่น

- 1) ทาน ให้ปัน คือ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ ช่วยด้วยทุน การให้ปันสิ่งของแก่ผู้อื่นที่ควรให้ปัน ตลอดจนให้ความรู้ ความเข้าใจ และศิลปวิทยา
- 2) ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือ พูดจาปราศรัยด้วยถ้อยคำสุภาพอ่อนหวาน ไพเราะเป็นที่เจริญใจ มีวาจาที่นุ่มนวล ไพเราะ อ่อนหวาน
- 3) อัตถจริยา ทำประโยชน์แก่เขา คือ การประพฤติกิจที่เป็นประโยชน์แก่กันและกัน ช่วยเหลือกันด้วยกำลังกาย กำลังงาน กำลังความคิด และกำลังทรัพย์ เป็นต้น
- 4) สมานัตตา เอาตัวเข้าสมาน คือ ความเป็นผู้วางตนเหมาะสมวางตนเสมอดันเสมอปลาย ประพฤติตนตามที่ควรจะเป็น

5.2.3 ทศพิธราชธรรม

ทศพิธราชธรรม คือ ธรรม 10 ประการ ของพระราชา หรือธรรม 10 ประการอันเป็นกิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินทรงประพฤติ เป็นธรรมที่จำเป็นสำหรับผู้นำ ผู้บริหารระดับสูง ทศพิธราชธรรม ธรรมของผู้ปกครองหรือราชธรรม (ธรรมของพระราชา) 10 ประการ ดังนี้

- 1) ทาน ให้ปันช่วยประชา คือบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งเน้นการปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวก
- 2) คีล รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม สำนวณกาย และวจีทวาร ประกอบแต่การสุจริต รักษาจิตตிகุณ ประพฤติตนให้เป็นตัวอย่าง
- 3) ปริงจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยเสียสละ คือ สามารถเสียสละความสุขสำราญเป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
- 4) อาชชวะ ปฏิบัติการโดยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทางสัตย์ ไร้มายา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน
- 5) มัททวะ ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มีอัธยาศัยไมตรีเยื่อใยหยาบคาย กระด้าง ถือองศ์
- 6) ตปะ พันมัวเมาด้วยเผากิเลส คือ แผลเผากิเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำจิต ระงับยับยั้งข่มใจได้
- 7) อักโกธะ ถือเหตุผลไม่โกรธา คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยความและกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจําใจไว้
- 8) อวิหิงสา มือหิงสาน่าร่มเย็น คือ ไม่หลงระเริงอำนาจ ไม่บีบบังคับกดขี่ มีความกรุณา
- 9) ชันติ ชนะเช็ญด้วยขันติ คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหนื่อยยาก
- 10) อวิโรธนะ ดำริไม่ขัดราษฎร ปฏิบัติไม่คลาดธรรมเนียม คือ ถือประโยชน์สุข ความดีงามของรัฐและราษฎรอันเป็นที่ตั้ง อันใดประชาราษฎรปรารถนาโดยชอบธรรมก็ไม่ขัดฉิ้น การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรม เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนก็ไม่ขัดขวาง

พอจะสรุปพฤติกรรมสำหรับผู้บริหารในหมวดทศพิธราชธรรม คือ

- 1) สนับสนุนคนดีให้ทำความดีได้เต็มที่
- 2) ป้องกันคนไม่ดีไม่มีอำนาจ หรือโอกาส
- 3) แก้ไขคนพาลให้กลับใจเป็นคนดี

5.2.4 ธรรมะในการปกครอง “อปรีหานิยธรรม 7”

- 1) หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ พบปะปรึกษาหารือกิจการงานโดยสม่ำเสมอ
- 2) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจการทั้งหลายที่พึงกระทำร่วมกัน

- 3) ไม่ถืออำนาจใจใครต่อความสะดวก บัญญัติวางข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อันมิได้เคยบัญญัติวางไว้
 - 4) ท่านผู้ใดเป็นผู้ใหญ่มีประสบการณ์ยาวนาน ให้เกียรติเคารพนับถือท่านเหล่านั้น
 - 5) ให้เกียรติและคุ้มครองกุลสตรี มิให้มีการข่มเหงรังแก
 - 6) เคารพบูชาสักการะเจดีย์ ปูชนียสถาน อนุสาวรีย์ประจำชาติ ไม่ปล่อยปละละเลยพิธีเคารพบูชาอันพึงทำแก่สิ่งอันเตือนความทรงจำ
 - 7) จัดการให้ความอารักขา บำรุง คุ้มครอง อันชอบธรรม แก่บรรพชิตท่านผู้ทรงธรรมบริสุทธิ ซึ่งเป็นหลักใจ และเป็นตัวอย่างทางศีลธรรมของประชาชน
- พฤติกรรมในหลักธรรมหมวดนี้ก็คือเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานเพื่อความพึงพอใจในการทำงาน
- ผู้บริหารจะต้องนำหลักธรรมในการครองคนไปใช้ในการบริหารโดยยึดหลักธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว จะทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์

5.3 หลักธรรมในการครองงาน

5.3.1 อิทธิบาท 4

คือ คุณเครื่องทำให้สำเร็จตามความประสงค์ 4 อย่าง หรือหลักความสำเร็จทางให้ถึงความสำเร็จอย่างดีเยี่ยม อิทธิบาท มี 4 ประการ คือ

- 1) ฉันทะ ทำความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น คือมีใจรัก จะทำงานอะไรต้องมีใจรักในสิ่งนั้น เช่น การงานที่ทำ ถ้าต้องการทำให้สำเร็จต้องตั้งใจทำ และพอใจในงานที่ทำนั้น ไม่ใช่ทำเพื่อให้เสร็จ เพียงเพื่อหวังผลกำไร หรือรางวัลเป็นเครื่องตอบแทน
 - 2) วิริยะ พากเพียรทำหรือทำความเพียรประกอบสิ่งนั้น คือเพียรพยายามกระทำสิ่งนั้นด้วยความมานะอดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่หือถอย มีความขยันหมั่นเพียร
 - 3) จิตตะ เอาใจใส่ใฝ่สิ่งนั้น คือเอาใจฝักใฝ่ในงานที่ทำนั้น ด้วยความคิดด้วยสติปัญญา
 - 4) วิมังสา หมั่นตรិตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น คือ ใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล ในสิ่งที่ทำนั้นว่าพอดี หรือเกินเลย
- ผู้บริหารจะต้องมีและให้มีในบุคคลในองค์กร คือ ความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพและมีความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

อนึ่ง วิธีบริหารงานที่ดี คือ ธรรมาธิปไตยที่ใช้ทั้งพระเดชพระคุณซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลงาน

5.3.2 พละ 4

นักบริหารแบบธรรมาธิปไตยยึดหลักธรรมเป็นหลักในการบริหาร เขามีธรรมที่เรียกว่าพละ 4 ประการ อยู่ในใจ (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2541 : 164)

1. ปัญญาพละ กำลังความรู้หรือความฉลาด
2. วิริยพละ กำลังความขยัน
3. อนวัชชพละ กำลังการงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต
4. สังคหพละ กำลังการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์

พละหรือกำลังแห่งคุณธรรมทั้ง 4 ประการช่วยให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ นักบริหารจะสามารถวางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากร อำนาจการและควบคุมได้ดีต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริต และมีมนุษยสัมพันธ์ ยิ่งเขามีคุณธรรมทั้ง 4 ข้อมากขึ้นเท่าใดก็ยิ่งทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ตรงกันข้าม ถ้าใครคนใดขาดคุณธรรมทั้ง 4 ประการ แม้เพียงบางข้อเขาก็เป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้

นักบริหารต้องเป็นคนฉลาดรอบรู้และขยันขันแข็ง เรื่องนี้เข้าใจได้ง่ายว่าเพราะเหตุใดคนโง่และเกียจคร้านเป็นนักบริหารเมื่อใดก็พาให้องค์กรล่มจมเมื่อนั้น

นักบริหารต้องหมั่นพิจารณาตรวจสอบตนเองว่ามีพละครบทั้ง 4 ข้อหรือไม่ หากพบว่าตนเองพอข้อใดต้องพัฒนาข้อนั้น แม้พละทั้ง 4 ข้อจะมีความสำคัญเท่าเทียมกัน แต่พละข้อที่ 4 คือสังคหพละจะสำคัญมาก เนื่องจากนักบริหารทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ดังนั้นนักบริหารจะเสียเรื่องมนุษยสัมพันธ์ไม่ได้

5.3.3 ฌราวาสธรรม 4

ฌราวาสธรรม 4 หมายถึง ธรรมสำหรับฌราวาสธรรมสำหรับการครองเรือน หลักการครองชีวิตของภฤหัสถ์ คือ

1. สัจจะ ความจริง ความซื่อสัตย์ต่อกันทั้ง จริงใจ จริงวาจา และจริงการกระทำ
2. ทมะ ฝึกตน คือ ควบคุมจิตใจ ฝึกหัด คัดนิสัย แก้ไขข้อบกพร่อง ข้อขัดแย้ง ปรับตัวปรับใจเข้าหากัน
3. ขันติ อุดทน คือ มีจิตใจเข้มแข็ง หนักแน่น ไม่วู่วาม ทนต่อความล่วงเกินกัน

อังฉรา พรสีมา (2538 : บทคัดย่อ) ได้มีการศึกษาการปฏิบัติตนตามคุณธรรม 4 ประการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า

1) ทั้งผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอน ต่างก็มีความเห็นว่าการปฏิบัติ ตามคุณธรรม 4 ประการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับพอใช้ ยกเว้นด้าน การรักษาความลับ ความจริงใจต่อตนเองที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็น ธรรม และด้านการรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อ ประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง ผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับดี

2) ระดับการปฏิบัติตนตามคุณธรรม 4 ประการ ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามแนวคิดของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอน รวมทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความเห็นว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับมากกว่าความเห็นของผู้ช่วยบริหาร โรงเรียน

มงคล ภาธรภูวานนท์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมด้านคุณธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า

1) พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม สามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด มีพฤติกรรมโดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้านพบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับคือ ด้านคุณธรรมในการ ครองคน และด้านคุณธรรมในการครองงาน เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสถานภาพทางตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมด้านคุณธรรม อยู่ใน ระดับมาก ทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน เช่นเดียวกันทุกตัวแปร

2) พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม สามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ตามแนวคิดเห็นของผู้บริหารกับความคิดเห็นของครู-อาจารย์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งโดยส่วนรวมและรายด้าน

จิระศักดิ์ สงวนชีพ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติตนด้านคุณธรรมและ จริยธรรมสำหรับครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า การปฏิบัติตนในด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับครู อาจารย์ อยู่ในระดับมาก

เถวียน พันธุ์อนุ (2524 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของ ครูผู้สอนและประธานกรรมการโรงเรียน พบว่าคุณธรรมพื้นฐานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

และกรรมการ โรงเรียนเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมในการครองตน ครองคน และครองงานไม่แตกต่างกัน

ทองย้อม สาครสูงเนิน (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่าผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 1 มีพฤติกรรมด้านคุณธรรมด้านการครองตน การครองคนและการครองงานอยู่ในระดับมาก

โดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้ ทักษะต่างๆที่ได้รับจากการศึกษาอบรมนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้การบริหารงานของแต่ละสถานศึกษามีประสิทธิภาพ ในด้านพฤติกรรม ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมด้านการครองตน ครองคนและครองงานเป็นที่ยอมรับ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

คิตตี้ (Ketty. 1991 : 52-12A) ได้ศึกษาพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการรับรู้และเข้าใจสภาพบรรยากาศของโรงเรียนในหมู่นักเรียนกลุ่มเสี่ยงจากการศึกษาลงความเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลคือ

- 1) คุณธรรมเกี่ยวกับการบริหาร กฎเกณฑ์ และทีมงาน
- 2) คุณธรรมความสัมพันธ์ระหว่างครู กับนักเรียน
- 3) เป้าหมายของโรงเรียน
- 4) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
- 5) การเปิดโอกาสของทางโรงเรียน
- 6) ความไม่เอาใจใส่ของโรงเรียนต่อเด็กกลุ่มเสี่ยง
- 7) สถานภาพของนักเรียน (กลุ่มเสี่ยง/ไม่เสี่ยง)
- 8) เพศ (ชาย หญิง)
- 9) คุณธรรมของตัวนักเรียน
- 10) เจตคติของครูต่อสถานภาพและเพศของนักเรียน

แคร์รอลล์ (Carroll. 1992 : 54-02A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในด้านคุณธรรม พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของโรงเรียน คือ

- 1) คุณธรรมของผู้บริหารและครู
- 2) ความมีมนุษยสัมพันธ์
- 3) ความอดทน

- 4) จิตวิทยา (การเกลี้ยกล่อม)
- 5) การตัดสินใจ
- 6) การแสดงออก
- 7) ความสามัคคีปรองดอง
- 8) สถานภาพของครู
- 9) ภาวะเศรษฐกิจของครู (เงินเดือน)
- 10) กิจกรรม-การบริหารของโรงเรียน
- 11) ความสัมพันธ์กับชุมชน
- 12) การสนับสนุนจากชุมชน

สรุปคุณธรรมของครูส่งผลถึงการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ต่อการรักษาตำแหน่ง รักษาภาพในองค์กร และแก้ปัญหา ความขัดแย้งระหว่างสมาชิก คุณธรรมของครูนั้นจะเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นประการแรกเลขรวมถึงการตัดสินใจและการแสดงออก นอกจากนี้แล้วความสัมพันธ์ในหลายมิติที่แตกต่างกันเกี่ยวกับคุณธรรมของครูต่อพฤติกรรมของผู้นำ คือ แรงจูงใจ

สตือเบอร์ (Stueber. 2000 : 61-05A) ได้ศึกษารูปแบบของความเป็นผู้นำ ประวัติการทำงาน และคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในเรื่อง Lutheran ตลอดจนถึงศึกษาคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำที่ขอบบริการคนอื่น และความเป็นผู้นำที่มีน้ำใจกับคนอื่น โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 23 คน จากผู้บริหารทั้งหมด 71 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีรูปแบบความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกันเลย แต่ส่วนมากใช้รูปแบบผู้นำที่เข้มแข็งมากที่สุด แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบผู้นำอื่นๆด้วย และจากการได้ประเมินผลการรับรู้ตนเอง และการรับรู้ของผู้อื่น พบว่า ผู้บริหารประเมินความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการประเมินแบบอย่างให้กับบุคลากรของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงสุด จากการประเมินตนเองและให้ผู้อื่นประเมินในเรื่องการแสดงออก หรือปฏิบัติตนในด้านการให้บริการผู้อื่น และการมีน้ำใจต่อผู้อื่น พบว่าอยู่ในระดับปกติหรือปฏิบัติบ่อยมาก โดยประเมินในเรื่องการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับสูงสุดและมีการประเมินคุณลักษณะความเป็นผู้นำด้านความมีน้ำใจอยู่ในระดับสูงสุด

สวินนีย์ (Sweeney. 2000 : 289) ศึกษาเรื่องความเข้าใจเกี่ยวกับการได้รับประสบการณ์ในการฝึกเป็นนักบริหารในโปรแกรมการฝึกผู้บริหารของ Patterson ของ

ผู้เข้าร่วมโครงการ 5 คน โดยมีผู้เชี่ยวชาญ (mentors) ช่วยในการแนะนำในการฝึกดังกล่าว ในการฝึกครั้งนี้เน้นกรอบความคิดในเรื่องการจัดระเบียบทางสังคมทางองค์กร การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การสัมภาษณ์ การสังเกต และเชิงเอกสาร ผลการศึกษาสรุปได้กรอบความคิด 4 ประการ คือ

1) การฝึกการเป็นนักบริหารมีประโยชน์อย่างยิ่งในการเสริมสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่แท้จริงของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนักบริหาร

2) การฝึกการเป็นนักบริหารมีผลทำให้ผู้รับการฝึกประสบความสำเร็จในการเป็นนักบริหารที่ดี

3) ผู้เข้ารับการฝึกต้องการความรู้ทางเทคนิคและวิธีการที่จะได้รับการพัฒนาทักษะในการเป็นผู้บริหาร

โดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ผู้บริหารต้องรับรู้และเข้าใจสภาพบรรยากาศภายในโรงเรียน มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้