

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราชผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อประกอบและเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

๒.๑ แนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ

๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

๒.๑.๓ ประเภทของผู้นำและภาวะผู้นำ

๒.๑.๔ ลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ

๒.๑.๕ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.

๒.๑.๖ ทฤษฎีภาวะผู้นำ

๒.๒ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

๒.๒.๑ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหารธรรม

๒.๓.๑ ความหมายของหลักพรหมวิหารธรรม

๒.๓.๒ องค์ประกอบของพรหมวิหารธรรม

๒.๓.๓ การใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้นำ

๒.๔ ภาวะผู้นำตามหลักหลักพรหมวิหารธรรม

๒.๔.๑ ภาวะผู้นำด้านเมตตา

๒.๔.๒ ภาวะผู้นำด้านกรุณา

๒.๔.๓ ภาวะผู้นำด้านมุทิตา

๒.๔.๔ ภาวะผู้นำด้านอุเบกขา

๒.๕ บริบทโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ (Leader)

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)^๑ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้นำในทางพระพุทธศาสนานั้น ผู้นำสูงสุดในสมัยพุทธกาล ก็คือพระศาสดา อธิบายว่า พระผู้มีพระภาคเจ้า ผู้ทรงนำหมู่ ชื่อว่าพระศาสดา เหมือนบุคคลผู้นำเกวียน ย่อมนำหมู่เกวียนข้ามที่กัณดาร ข้าม คือข้ามขึ้น ข้ามออก ข้ามพ้นที่กัณดาร เพราะใจที่กัณดาร เพราะสัตว์ร้าย ที่กัณดาร เพราะอดอยากที่กัณดาร เพราะขาดน้ำได้แก่ ให้ถึงถิ่นที่ปลอดภัย ฉนใด พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงเป็นผู้นำ เป็นผู้นำโดยพิเศษ เป็นผู้ตามแนะนำ ทรงให้รู้จักประโยชน์ ให้พิจารณาให้เพ่งประโยชน์ ทรงให้เลื่อมใสได้ เพราะเหตุนี้พระผู้มีพระภาคเจ้า จึงชื่อว่า ผู้ทรงนำหมู่ เพราะว่าพระผู้มีพระภาคนั้นทรงมีพระนามว่า "นายก" และ "วินายโก" ไวพจน์อย่างหนึ่งที่เรียกพระพุทธเจ้า ก็คือ นายก ซึ่งแปลว่า ผู้นำ

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^๒ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันแล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม้กระทั่งเป็นหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ขยมงฺคโล)^๓ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ นายสารสิทธิ์ คือผู้ที่สามารถขบถเทียมมาให้สามารถบรรลุทุกสิ่งของได้มากไปถึงจุดหมายปลายทางได้รวดเร็วและปลอดภัย เพราะมีคุณสมบัติของนายสารสิทธิ์ที่ดีสามารถ หรือนายวงดนตรีที่ดีคือ ที่สามารถควบคุมวงดนตรีหลายชิ้นหลายคน เป็นวงใหญ่ ให้บรรเลงเพลงได้ไพเราะเพราะพริ้ง สะกดใจผู้ฟังให้เคลิบเคลิ้มเป็นสุข หรือให้บรรเลงเพลงได้เร้าใจถูกใจผู้ฟังให้สนุกสนานเพราะเป็นนายวงดนตรีที่มีความสามารถ กล่าวคือ มีสถานะเป็นผู้นำสูงฉนใด หัวหน้าฝ่ายบริหารตลอดถึงหัวหน้างานทุกระดับขององค์กรที่จะสามารถปกครองบังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และสามารถบริหารจัดการกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุผลดีมีประสิทธิภาพสูง ก็จะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี คือ มีประมุขศิลป์สูงฉนนั่น

^๑ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๖.

^๒ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

^๓ พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ขยมงฺคโล), หลักธรรมมาภิบาลและประมุขศิลป์, (กรุงเทพมหานคร : มงคลชัยพริ้นติ้ง, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๑ - ๑๒๒.

ลีปพนธ์ เกตุทัต^๔ ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ จะต้องวิเคราะห์ตัดสินใจโดยมองอย่างนก มองภาพรวมทั้งหมด และปฏิบัติตนอย่างหนอน เอากายใจและสมองเข้าสัมผัสสามารถวางแผนที่ชัดเจน จัดแผนงาน แผนคน และแผนเงินให้เข้ากันกระจายและมอบให้เป็นตลอดจนการควบคุมนโยบายต่างๆ หรือแผนงาน ขององค์กรให้สามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีกลยุทธ์ มีศิลปะ มีอิทธิพลสามารถชี้นำผู้อื่นได้ให้เกิดความวางใจ เชื่อใจ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือทุกด้าน และให้เกิดความมั่นใจในความสามารถในการเป็นผู้นำของตน ซึ่งสามารถสร้างความสำเร็จแก่ตนและผู้ปฏิบัติตามนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและจัดการองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้การดำเนินการบรรลุยังเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้ ความหมายของ ภาวะผู้นำ ในทัศนะนักวิชาการทั่วไปมีนักวิชาการที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำเอาไว้หลายทฤษฎีด้วยกันที่น่าสนใจทั้งนักวิชาการต่างประเทศและภายในประเทศเพื่อความเข้าใจที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำจากผู้รู้ทั้งหลาย ดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)^๕ ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลาย มาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

สมพงษ์ สิงหะพล^๖ ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้ศักยภาพของตนเองในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลหรือองค์การนั้นต้องการ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี^๗ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

^๔ลีปพนธ์ เกตุทัต, “วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง, (กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๕๑), หน้า ๓๒.

^๕พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

^๖สมพงษ์ สิงหะพล, ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร, (นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๗), หน้า ๑๐.

^๗รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๑.

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่มนั่นเอง

๒.๑.๓ ประเภทของผู้นำและภาวะผู้นำ

ประเภทของผู้นำและลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นต้นตัวกำหนด เพราะผู้นำที่เป็นบุคคลธรรมดาที่สามารถที่จะได้รับการยอมรับจากมติมหาชน จึงต้องปรับปรุงตนเองให้เข้าสภาพแวดล้อมและสภาพการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีทักษะของนักวิชาการทั้งหลายต่อไปนี้

กวี วงศ์พุ่ม^๔ ได้จำแนกผู้นำออกเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

ก. พิจารณาตามความรับผิดชอบที่ผู้รับผิดชอบอยู่ซึ่งแยก ได้เป็นผู้นำซึ่งได้มาโดยอำนาจ อันได้แก่ ผู้นำที่เป็นผู้นำขึ้นมาโดยอาศัยอำนาจทางกฎหมายหรืออำนาจทางการปกครอง อำนาจจากการบังคับบัญชา ทำให้สามารถใช้บุคคลอื่นๆ ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม อำนาจของผู้นำในลักษณะนี้ใช้จำแนกได้ดังนี้

๑. ผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำในลักษณะนี้ได้อำนาจมาตามตัวบทกฎหมาย เป็นผู้ที่มีอำนาจตามกฎหมายและสามารถใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ผู้นำประเภทนี้ได้แก่ ผู้นำตามหน่วยราชการต่างๆ

๒. ผู้นำลักษณะพิเศษหรือมีความสามารถพิเศษ ผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้เป็นผู้ที่มีพรสวรรค์โดยกำเนิด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวหรือเข้าใจคน ผู้นำประเภทนี้ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่มจะออกมาในรูปแบบความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ด้วยความรักความศรัทธาที่สมาชิกในกลุ่มมีต่อผู้นำ ซึ่งจะเป็นพลังให้สมาชิกเหล่านั้น ร่วมกันปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยความเคารพนับถือ

๓. ผู้นำแบบพ่อพระ ผู้นำลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่เป็นจุดศูนย์กลางแห่งความรัก เป็นจุดศูนย์กลางรวมศรัทธา ความศรัทธา ความเชื่อมั่นจากคนทั้งปวง ผู้นำในลักษณะนี้จะไม่ใช้อำนาจตามแบบอย่างผู้นำแบบใช้พระเดชหรือผู้นำในลักษณะพิเศษ อำนาจต่างๆ เกิดจากแรงศรัทธา รักและเคารพนับถือจากประชาชนโดยประชาชนจะพร้อมใจกันปฏิบัติตาม ผู้นำแบบพ่อพระที่เห็นชัดคือ องค์พระมหากษัตริย์

ข. พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้ จำแนกได้ ดังนี้

๑. ผู้นำแบบอัตโนมัติ หรือแบบเผด็จการ คือ ผู้นำที่มีความก้าวร้าวใช้อำนาจเหนือผู้อื่นข่มผู้อื่น ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางของกลุ่ม ความลำบาคบ่าบิ่น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มีต่อ

^๔ กวี วงศ์พุ่ม. ภาวะผู้นำ. (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ, ๒๕๓๘), หน้า ๔.

ผู้อื่นนั้นมีน้อยมาก ผู้นำแบบอัตนิยม จะมุ่งหนักไปทางด้านวินัยและขอบสัณฐานลักษณะภายนอกที่แสดงถึงฐานะและอำนาจเป็นต้นว่า เครื่องแบบทางทหารหรือตำรวจผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่จะมีความเชื่อมั่นในตัวเองเท่านั้น

๒. ผู้นำแบบประชานิยมหรือการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้จะไม่มุ่งความสนใจเกี่ยวกับการมีอำนาจ แต่ใช้วิธีกระตุ้นหรือเร้าให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมกิจกรรมร่วมออกความคิดเห็น ผู้นำในลักษณะนี้ไม่ได้ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางในการแสดงพฤติกรรมของกลุ่ม การนำกลุ่มจะนำโดยอาศัยวิธีการเชิญชวนให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมออกความคิดเห็นเพื่อจะได้วัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการสนับสนุนในกลุ่มร่วมกันพิจารณา

๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำในลักษณะนี้เป็นผู้นำที่ปล่อยปละละเลยเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มใช้เสรีภาพอย่างกว้างขวางจนดูประการหนึ่งขาดหลัก ยินยอมให้ทุกคนปกครองตนเองมากกว่าที่จะชี้แนะหรือจำกัดแนวทางปฏิบัติ เป็นผู้นำประเภทปล่อยกลุ่มตามสบาย ในบางครั้งอาจจำเป็นต้องกำกับก็เป็นการกำกับหรือดูแลเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ลักษณะผู้นำประเภทนี้โดยทั่วไปจะมีลักษณะเหนื่อยหน่าย เฉื่อยชา สมาชิกในกลุ่มต่างทำงานตามความพอใจของตนเองเป็นกลุ่มที่ขาดระเบียบวินัยเป็นที่สุด

ค. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดง จำแนกได้ ดังนี้

๑. ผู้นำ แบบแสดงตนเองในลักษณะพ่อแม่ปกครองลูก คือ ทำตัวเหมือนพ่อแม่ให้ลูกน้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามเสมือนหนึ่งเป็นลูกหลานดูแลปกป้องและคุ้มครองลูกน้อง

๒. ผู้นำแบบใช้กลอุบายกุมบังเหียนการบริหาร ผู้นำในลักษณะนี้จะพยายามสร้างอำนาจ ใช้อำนาจโดยอาศัยประสบการณ์ความรู้และตำแหน่งของตนให้เข้ากับสถานการณ์ พยายามเชิดบุคคลหนึ่งขึ้นให้แสดงบทบาทเพื่อผลประโยชน์ของตนให้เข้ากับสถานการณ์ พยายามเชิดบุคคลหนึ่งขึ้นให้แสดงบทบาทเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

๓. ผู้นำในลักษณะผู้เชี่ยวชาญ ประเภทนี้ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่น ไม่ใช่หัวหน้างานโดยแท้จริง เพียงแต่คอยให้คำแนะนำทางวิชาการในสาขาที่ตนรอบรู้และถนัด

สมพงษ์ เกษมสิน^๔ ได้กล่าวถึงประเภทของผู้นำไว้เพื่อให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ ๓ ประเภท คือ

ก. พิจารณาจากสถานการณ์ของผู้นำหรือลักษณะผู้ที่ได้มาซึ่งอำนาจแบ่งออกเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. ผู้นำตกทอด คือ ผู้นำที่ได้รับตำแหน่งหน้าที่กลุ่มเพราะบิดามารดาเป็นผู้นำกลุ่ม ดังนั้นตำแหน่งผู้นำจึงเป็นตำแหน่งมรดกตกทอดสืบกันมาสมาชิกจะมีการยอมรับผู้นำประเภทนี้เพราะว่าเคยมีความศรัทธาในบิดามารดามาก่อนจึงเป็นประเพณี

^๔ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๓๖๒.

๒. ผู้นำเป็นทางการคือ ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มโดยมีวิธี ดังนี้

- ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจสูงสุดขึ้นไปในกรณีนี้ผู้มีอำนาจจะไม่มีอำนาจสามารถพิเศษอะไรแต่เมื่อผู้มีอำนาจเห็นสมควรก็อาจแต่งตั้งได้ดังนี้

- ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้มักเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษกว่าบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม เช่นมีความคล่องแคล่ว มีการพูดจาโน้มน้าวจิตใจคนอื่นได้ดีเฉลียวฉลาด ทำให้เป็นที่ศรัทธาของบุคคลในกลุ่ม ซึ่งได้รับการเลือกตั้งให้เป็นผู้นำเมื่อมีการเลือกตั้งแล้วสมาชิกก็จะเสนอชื่อนี้ไปยังบุคคลที่มีอำนาจให้แต่งตั้งเป็นผู้นำแบบทางการต่อไป

๓. ผู้นำตามธรรมชาติ จะแสดงความสามารถออกมาจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มอย่างเปิดเผย เป็นผู้ที่มีความรักอย่างแท้จริงต่อการปฏิบัติหน้าที่และจะไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้อื่นยิ่งถ้าได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดีจะทำให้เขามีความสามารถสูงในการทำงานเพราะเขามีลักษณะเด่นพิเศษอยู่ในตัวอยู่แล้ว ผู้นำตามธรรมชาติอาจแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภท คือ

- ผู้นำแบบใช้พระเดช คือ ผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจจากตัวบทกฎหมาย มักยึดถือกฎหมายและระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้งการปฏิบัติงานขาดการยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกันสถานการณ์มักพิจารณาผู้ร่วมงานไปในทางลบ

- ผู้นำแบบใช้พระคุณ คือ ผู้นำที่มีอำนาจและศิลปะในการจูงใจสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติตามผู้นำแบบนี้ มีลักษณะพฤติกรรมในทางอ่อนโยนเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์

- ผู้นำแบบพ่อพระ คือ ผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์อยู่ในตำแหน่ง ที่ควรแก่การเคารพนับถือได้แก่ องค์พระมหากษัตริย์ซึ่งได้รับการเทิดทูนจากปวงชนในฐานะองค์ประมุขของประเทศ

ข. พิจารณาลักษณะหรือวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจแบ่งผู้นำออกเป็น ๓ ประเภท คือ

๑. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย คือ ผู้นำที่ใช้อำนาจอยู่เกือบตลอดเวลา เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ตัดสินใจสั่งการตามอารมณ์ เห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม เพื่อแสดงว่ามีอำนาจผูกขาดการแก้ปัญหา ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกของกลุ่มหรือผู้ร่วมงานการออกคำสั่งหรือวินิจฉัยปัญหาใดๆ ในกลุ่มมีหน้าเพียงเชื่อฟังและคอยปฏิบัติตาม

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ ผู้นำที่สนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ร่วมงานให้แสดงข้อคิดเห็นต่างๆ อย่างเสรีและนำความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากการประชุมร่วมกันมาพิจารณา อภิปราย แสดงความคิดเห็นเพื่อสรุปหาแนวปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจกันมีสัมพันธภาพที่ดี มีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มที่

๓. ผู้นำแบบตามสบาย คือ ผู้นำที่มีแต่เพียงชื่อแต่ไม่มีอำนาจ การใช้อำนาจควบคุมน้อยมาก หรือแทบไม่มีเลย สมาชิกของกลุ่มได้รับเสรีภาพในการในภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มที่ตามใจชอบ เป้าหมายของงานไม่แน่นอนไม่มีหลักในการควบคุมและดูแลผลผลิตอยู่ในระดับปานกลางหรือค่อนข้างต่ำ

ค. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการทำงานหรือบทบาทที่ผู้นำแสดงออกแบ่งเป็น ๖ ประเภท คือ

๑. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ คือ ผู้นำที่มีกฤษฎีระเบียบแบบแผนเป็นเกณฑ์สำคัญในการปฏิบัติงานไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มหรือผู้เป็นไปในลักษณะร่วมงานเจ้านายกับลูกน้อง ผู้ร่วมงานจะต้องระวังตัวตลอดเวลา การติดต่อสื่อสารเป็นรูปแบบการติดต่อสื่อสารทางเดียว

๒. ผู้นำแบบบงการหรือคำสั่ง คือ ผู้นำที่ชอบการปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจวิธีสั่งงานอย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนและวิธีทำงาน ขาดมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นพิธีการไม่มีความเป็นกันเองห่างเหิน

๓. ผู้นำแบบเชี่ยวชาญ คือ ผู้นำที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาที่ได้รับการฝึกอบรมมาโดยเฉพาะ จนได้รับการยกย่องนับถือจากสมาชิก ผลักดันให้รับตำแหน่งของผู้นำโดยที่ตัวเองไม่ต้องการมีบทบาทหรือมีอำนาจในการควบคุมสมาชิกของกลุ่ม ภาวะของการเป็นผู้นำ ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและมีประสบการณ์ของผู้นำเป็นเกณฑ์ที่สำคัญ

๔. ผู้นำแบบจงใจ คือ ผู้นำที่ยอมให้สมาชิกของกลุ่มได้ร่วมพิจารณาแสดงความคิดเห็นใช้ดุลยพินิจเพื่อหาทางบรรเทาการต่อต้าน มีการสื่อสารแบบสองทางความสัมพันธ์ในกลุ่มจะมีสามัคคีธรรมสูง ผลสำเร็จเป็นงานของส่วนรวม

๕. ผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจ คือ ผู้นำที่นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน ยึดหลักประนีประนอมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แตกต่างจากผู้นำแบบจงใจตรงที่ใช้วิธีการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่มด้วยความเต็มใจแทนการใช้ศิลปะการจงใจ

๖. ผู้นำแบบบิดามารดา คือผู้นำที่แสดงบทบาทเหมือนเป็นบิดามารดาของสมาชิกของกลุ่มมีความต้องการให้สมาชิกเชื่อฟังและให้ความเคารพมีเมตตากรุณา

สรุปได้ว่า ผู้นำดังที่ได้กล่าวมาแล้วนี้มีอยู่หลายประเภท ซึ่งแบ่งออกตามลักษณะความรับผิดชอบของผู้นำ ตามวิธีการที่ผู้นำใช้ ตามบทบาทหน้าที่ที่ผู้นำแสดงออก ตามการได้มาซึ่งอำนาจความเป็นผู้นำ ตามการใช้อำนาจของผู้นำ และตามการแสดงออกของผู้นำ ซึ่งมีทั้งผู้นำแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ

๒.๑.๔ ลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ

คุณสมบัติของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ความสามารถและลักษณะต่างๆ ของผู้นำจะสามารถทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพ นักวิชาการและนักบริหารได้กล่าวถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์^{๑๐} กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มักจะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ทั่วไป และมีความรอบรู้เฉพาะอย่าง มีการรับรู้ได้อย่างถูกต้องและเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สูงอีกด้วย นอกจากนี้ยังได้ศึกษาและตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้หลายประการ ได้แก่

๑. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits) เกี่ยวกับรูปร่างหน้าตาดี เช่น ความสูงพอเหมาะ น้ำหนักไม่มากนัก หน้าตาดี สุขภาพแข็งแรง

๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality) เกี่ยวกับความฉลาดความกระตือรือร้นในหน้าที่การงาน ความริเริ่มในทางความคิด ความอดทน ความพยายาม

๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว (Personal Traits) เกี่ยวกับความฉลาด ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ ความชอบ และรักงาน

๔. คุณลักษณะทางสังคม (Social Traits) เกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ไว้วางใจได้ ร่วมงานกับผู้อื่นได้

กิติ ตยัคคานนท์^{๑๑} ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ พอสรุปได้ คือ มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี ความรู้ดี ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไปท่าทางและบุคลิกดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง มีความกล้าหาญ เด็ดขาดและไม่โลภโลเล มีศิลปะในการทำงาน มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

กวี วงศ์พุด^{๑๒} ได้สรุปลักษณะที่ดีของผู้นำ ดังนี้ คือ มีการศึกษาดี เฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเอง มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การและสังคม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ ความสามารถในการปรับตัวปรับอารมณ์ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมดี มุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้ดี

^{๑๐}ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, **พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๑๒๔.

^{๑๑}กิติ ตยัคคานนท์, **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เซซฐ์การพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๘ - ๒๔.

^{๑๒}กวี วงศ์พุด, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ, ๒๕๓๘), หน้า ๑๐๖ - ๑๑๐

มีความสามารถในการคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสามัคคีมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ สุจริตใจ

แสดงออกในรูปของพฤติกรรม ได้แก่ ความสัมพันธ์ กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความเป็นผู้นำสูงสามารถแสดงบทบาทในการนำ

บาร์นาร์ด^{๑๓} (Barnard) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจรวดเร็วและถูกต้องมีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบและมีความฉลาดรอบรู้ ทันโลกทันเหตุการณ์ และมีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีนั้น ต้องมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่ดี มีความเห็นอกเห็นใจ มีมนุษยสัมพันธ์ยอมรับฟังความคิดเห็นคนอื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ผู้นำและภาวะผู้นำนั้นมีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่หรือผู้นำที่มีความสามารถที่ดีและเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับโดยสามารถชักจูงให้กลุ่มบุคคลในองค์การมีความสามารถเชื่อมั่นในตัวเองคอยชักจูงให้ร่วมกันคิด และร่วมมือกันทำนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครสมานสามัคคีกัน นอกจากภาวะผู้นำแล้วยังต้องมีคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำอีกซึ่งประกอบด้วยลักษณะภายนอกได้แก่ บุคลิกลักษณะทางร่างกาย และอุปนิสัยส่วนตัวที่เหมาะสม บุคลิกภายในได้แก่ คุณธรรมภายในจิตใจและสติปัญญาที่เหนือบุคคลอื่น เช่น ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความเที่ยงตรง ความกระตือรือร้น และที่ขาดไม่ได้ คือ ทักษะที่กว้างไกล

๒.๑.๕ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์^{๑๔} ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า การที่ผู้นำ นำอย่างไรนั้นเป็นผลก่อให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) แบบภาวะผู้นำที่พบบ่อยๆในการวิจัยและแนวปฏิบัติมี ดังนี้

๑. ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบอัตตาธิปไตย (Authoritarian or Auto-cratic styles) ภาวะผู้นำแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้อำนาจเพื่อให้เกิดความกลัว ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบนี้ คือ การใช้อำนาจ การรวบอำนาจและการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติ

^{๑๓} Barnard, C.J., *Education for Executive in Reading in Human Relations*, (New Jersey : Prentice-Hall., 1961), p. 45.

^{๑๔} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ” ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๘), หน้า ๗๙-๘๐.

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือแบบมีส่วนร่วม (Democratic or Participative style) ผู้นำแบบนี้จะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

๓. ผู้นำแบบยึดผลผลิตเป็นเกณฑ์ (Production-centered style) ผู้นำแบบนี้เน้นภารกิจที่จะต้องปฏิบัติและเทคนิคในการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติกำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด เน้นความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

๔. ผู้นำแบบยึดลูกน้องเป็นเกณฑ์ (Employee-centered style) ผู้นำแบบนี้เน้นความพอใจของลูกน้องเป็นประการสำคัญ ปลอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามวิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะทำ ผู้นำกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วให้เสรีภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

๕. ผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive style) ผู้นำแบบนี้แสวงหาการสนับสนุนทางจิตวิทยาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ - ผู้ตาม ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเข้าใจซึ่งกันและกัน และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

๖. ผู้นำแบบทำตามหน้าที่ (Functional or instrumental style) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญ หน้าที่เหล่านี้ เช่น การวางแผนการจัดองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น บุคคลจะเป็นผู้นำก็ต่อเมื่อปฏิบัติหน้าที่ได้ผลเป็นอย่างดี

๗. ภาวะผู้นำที่ยึดความเป็นจริง (Reality-centered leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริงของสถานการณ์ ดังนั้นแบบของภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับความถูกต้องในการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้นำจะปรับแบบของภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์

ความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง แต่องค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งคือผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน และชี้แนวทางเพื่อความสำเร็จของงานผู้นำมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานหลายประการ เช่น

๑. การยอมรับ (Acceptance) ผู้นำที่ดีนั้นผู้ตามจะยอมรับทั้งในตัวผู้นำและการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ นั่นคือผู้ตามยอมรับทั้งเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการยอมรับจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน

๒. ความพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) การที่บุคคลทำงานตามเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ตนเองยอมรับยอมทำงานด้วยความสบายใจมีความพอใจในการทำงาน การที่บุคคลมีความรู้มีความสามารถ และมีความพอใจในการทำงานยอมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการทำงานที่มีประสิทธิภาพย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

๓. ขวัญ (Morale) ภายใต้การนำของผู้นำที่ดี สมาชิกในองค์กรย่อมมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคคลที่มีขวัญดีย่อมใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้น (Extra effort) มากกว่าเดิมในการทำงาน ลักษณะเช่นนี้ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานได้ง่ายขึ้น

๔. แรงจูงใจ (Motivation) ผู้นำที่ดีนั้นนอกจากจะกระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตามแล้วยังยกระดับของแรงจูงใจให้สูงขึ้น เช่น ยกระดับของแรงจูงใจที่ทำงานเพื่อตนเองไปสู่ระดับของการทำงานเพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์กร การที่สมาชิกขององค์กรมีแรงจูงใจมากขึ้น และมีระดับของแรงจูงใจสูงขึ้น ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานในที่สุด

๕. การเป็นแหล่งวิทยาการ (Resource person) ผู้นำที่ดีย่อมมีความรู้ ความรอบรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะ โดยธรรมชาติแล้วการทำงานย่อมมีปัญหา และอุปสรรค ระดับของอุปสรรคและปัญหาย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของภารกิจ เมื่อผู้นำสามารถเป็นแหล่งวิทยาการได้เป็นอย่างดี ย่อมสามารถช่วยแก้หรือลดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน การทำงานที่ปราศจากปัญหาและอุปสรรคย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานจากอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อความสำเร็จของงานดังกล่าวมาแล้ว

สถิตย์ กองคำ^{๑๕} ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Likert (Rensis Likert's styles of leadership) ไว้ว่า Likert ศึกษาวิจัยแบบของความเป็นผู้นำ ๔ ประการ ดังนี้ คือ

๑. ผู้นำแบบเผด็จการหาผลประโยชน์ (Exploitive authoritative) ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเผด็จการ เขาจะตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ เองโดยไม่ขอความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานและเขาสนใจด้วยการข่มขู่และการลงโทษ

๒. ผู้นำแบบเผด็จการแบบเมตตากรุณา (Benevolent authoritative) ผู้นำประเภทนี้มีวิธีการปลุกฝังทางจิตใจคล้ายๆ พ่อปกครองลูก ในการเป็นผู้นำเขาจะปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างดี และดูแลความต้องการของผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับการตอบสนองในขอบเขตของระบบและธรรมเนียม ประเพณีบางครั้งเขาจะขอคำแนะนำจากผู้ปฏิบัติงาน แต่ยังคงตัดสินใจเรื่องที่สำคัญด้วยตนเอง เขาใช้ทั้งการข่มขู่และการให้รางวัลในการจูงใจ

๓. ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative group) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก มอบหมายงานอย่างกว้างขวาง ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็น และอาศัยการให้รางวัลมากกว่าการลงโทษในการจูงใจ ร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างตั้งใจจริง เขามอบอำนาจหน้าที่ให้อย่างอิสระและใช้การให้รางวัลไม่ใช้การลงโทษในการจูงใจ

ผลการศึกษาวิจัยของ Likert พบว่า ผู้นำแบบให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้งานของผู้นำบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากกว่าความเป็นผู้นำเผด็จการแบบเมตตา

^{๑๕} สถิตย์ กองคำ, มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏ นครราชสีมา, ๒๕๔๔), หน้า ๑๖๐-๑๗๔.

กรุณา และแบบปรึกษาหารือ ส่วนความเป็นผู้นำเผด็จการแบบหาผลประโยชน์จะให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด และจากการวิเคราะห์ผู้นำ ส่วนใหญ่จะเป็นแบบเผด็จการคือ อยู่เบื้องหลังระหว่างเผด็จการแบบหาผลประโยชน์ กับเผด็จการแบบเมตตากรุณาและแบบให้มีส่วนร่วมการบริหารที่มีลักษณะผู้นำแบบเผด็จการมักตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ ออกคำสั่งที่เขาคาดหวังว่า จะต้องได้รับการเชื่อฟังตามที่ออกคำสั่งไป และกำหนดนโยบายทุกเรื่องระบุวิธีการปฏิบัติที่เขาต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตาม ผู้นำแบบเผด็จการจะครอบงำไม่ผ่อนปรน ไม่สนใจว่ากลุ่มจะชอบหรือไม่ แผนงานในกระบวนการดำเนินงานจะยึดถือตนเองเป็นหลัก Napoleon คือตัวอย่างหนึ่งของผู้นำแบบเผด็จการในสมัยเดิมเขาเรียกร้องความพอใจของเขาจากผู้ปฏิบัติงาน พยายามตัดสินใจเรื่องที่สำคัญทุกเรื่องด้วยตนเองเรียกร้องการเชื่อฟังที่สมบูรณ์แบบหมิ่นประมาท และมักจะทำตัวห่างเหินจากผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากผู้นำแบบเผด็จการปรึกษาหารือกับผู้ปฏิบัติงานน้อยมาก ดังนั้นเขาอาจจะพลาดข้อมูลที่ดีเป็นจำนวนมากที่จะช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องขึ้น อย่างไรก็ตามผู้นำแบบเผด็จการมีผลทำให้ตัดสินใจรวดเร็วขึ้นและไม่ต้องสงสัยว่าใครคือผู้รับผิดชอบการตัดสินใจ ข้อดีตรงนี้จึงทำให้ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการเป็นสิ่งจำเป็นในบางสถานการณ์ การดำเนินงานที่มีลักษณะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมหรือประชาธิปไตยจะเชิญชวนผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่มให้คำแนะนำว่า ใครจะทำอะไร ทำอย่างไร และเมื่อใด บทบาทของผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้แนะนำหรือชี้แนะมากกว่าเป็นผู้สั่งการ และพยายามให้กลุ่มเห็นพร้อมต้องกันก่อนที่จะดำเนินงาน

สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีลักษณะแบบปรึกษาหารือและแบบให้มีส่วนร่วมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสม ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน เพราะบทบาทของผู้นำทั้งสองแบบให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานโดยให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นพูดคุยกับผู้นำ อันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในการทำงาน แนวทางนี้อาจจะมีปัญหาอยู่บ้างในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถพื้นฐานและประสบการณ์ต่ำ จะทำให้เขาไม่กล้าแสดงออกเพราะการมองการณ์ไกล (Vision) มีน้อย ดังนั้น ผู้นำจะยึดแบบผู้นำประเภทใดไปใช้ จึงต้องมองผู้ปฏิบัติงานด้วยว่าเขาเป็นบุคคลเช่นใด

๒.๑.๖ ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำจากทฤษฎีต่างๆ ซึ่งมีอยู่มากมาย ผู้วิจัยจะขอนำเสนอทฤษฎีจากนักวิชาการที่ได้อบรมไว้และคิดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ดังต่อไปนี้

Blake and Mouton^{๑๖} กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย ๒ อย่างคือ คน (People) และ ผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น ๑-๙ และกำหนดผลผลิตเป็น ๑-๙ เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูง

^{๑๖} Blake, R. R. & Mouton, J.S. *The managerial grid III*. Houston: Gulf Publishing, 1985.

ตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (1, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆ ของผู้นำไว้ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานตำมุงคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี ๕ รูปแบบ ได้แก่

๑. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ ๙,๑ ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

๒. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ ๑,๙ ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

๓. แบบมุ่งงานตำมุงคนต่ำ (Impoverished) แบบ ๑,๑ ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

๔. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ ๕,๕ ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผนผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบโดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

๕. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ ๙,๙ ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุกผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่ง

การและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์^{๑๗} วิลเลียม เจ เรดดิน (William J. Reddin) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler) และทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน (Blake & Mouton) เข้าด้วยกัน เป้าทฤษฎีการบริหารแบบ ๓ – D ซึ่งกล่าวถึงแบบของผู้นำ ๓ มิติ คือ ๑. มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation) ๒. มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ หรือ มิตรสัมพันธ์ (Relation Orientation) ๓. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) มีรายละเอียดดังนี้

๑. มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมของผู้นำให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก โดยไม่สนใจหรือให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์กร กระบวนการที่เกิดขึ้นมักมุ่งเน้นไปที่ผลสำเร็จของงานเท่านั้น

๒. มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ หรือ มิตรสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีความมุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายในระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่าผลสำเร็จของงาน โดยเน้นที่การรักษาขวัญและกำลังใจ เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างดี อันนำไปสู่ความไว้วางใจ และการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

๓. มิติมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือมิติมุ่งประสิทธิผล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ยึดสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ในขณะนั้นเป็นหลักในการบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

ผู้นำพื้นฐาน ๔ แบบ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. แบบเอาเกณฑ์ (Separated Style) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญแก่กฎเกณฑ์และระเบียบวิธีการทำงานมากกว่าผลสำเร็จของงาน และมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ ลักษณะวิธีการทำงานเน้นที่การแก้ไขสิ่งต่างๆ ที่ออกนอกกรอบให้อยู่ในระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา มักใช้การบันทึกเป็นรายงานมากกว่าการเข้าพบปะเพื่อพูดคุยในการทำงานมักเน้นวิธีการแบบเดิมๆ มากกว่าการหาวิธีการที่แปลกใหม่มาใช้พัฒนาการทำงาน เนื่องจากผู้นำแบบนี้ต้องการรักษาสิ่งต่างๆ ไว้ให้เหมือนเดิมมากที่สุด เพราะมักคิดว่าวิธีการแบบเดิมๆ ที่ทำมาติดอยู่แล้ว ไปจำเป็นต้องไปเสี่ยงกับวิธีการใหม่ๆ โดยธรรมชาติผู้นำแบบนี้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงควรจะเป็นคนฉลาดที่สุด และเมื่อต้องทำงานในรูปของคณะกรรมการก็มักใช้วิธีการแบบการประชุมสภา คือ ต้องเป็นการปฏิบัติไปตามระเบียบวาระหากเกิดมีกรณีการกระทำผิดพลาด

^{๑๗}เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ เอกสารการสอนชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร การศึกษา หน่วยที่ ๕-๖, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ๒๕๔๕), หน้า ๙๘-๙๙.

เกิดขึ้น ก็มักจะใช้วิธีการควบคุมมากยิ่งขึ้น ยิ่งในกรณีที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งก็จะพยายามอ้างกฎระเบียบเป็นเครื่องมือ

๒. แบบมิตรสัมพันธ์ (Related Style) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธ์ภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูง และให้ความสำคัญกับเรื่องผลสำเร็จของงานต่ำ ผู้นำแบบนี้เป็นที่ยอมรับผู้อื่นได้ทันทีที่พบกันครั้งแรก ชอบคุยกับผู้อื่นนานๆ เพื่อว่าจะได้รู้จักกับผู้ร่วมงานได้ดีมากยิ่งขึ้น จึงทำให้ผู้นำแบบนี้ได้รับข่าวสารที่เป็นประโยชน์มากจากลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แน่นอนว่าผู้นำแบบนี้ไม่วิตกกังวลในเรื่องเวลามากนัก จึงมีเวลาที่จะทำความรู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนโดยเฉพาะคนที่ต้องการจะคุยด้วย ซึ่งผู้นำแบบนี้มององค์การว่าเป็นสังคมรูปแบบหนึ่ง จึงพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นเข้าใจคนอื่นได้ดีเพียงใด และตีค่าความเป็นผู้นำด้วยแนวคิดที่ว่าผู้นำท่านนั้นให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากน้อยเพียงใด และเมื่อต้องทำงานในรูปของคณะกรรมการ ผู้นำแบบนี้ก็จะให้การสนับสนุนคนอื่นเป็นอย่างมาก ซึ่งช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี หากเมื่อการทำงานมีเหตุการณ์ผิดพลาดเกิดขึ้น ผู้นำแบบนี้จะเข้าไปเผชิญเหตุการณ์ด้วยการทำเป็นพึงพอใจและเมื่อจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งก็มักจะยอมทำตามผู้อื่น

๓. แบบมุ่งงาน (Dedicated Style) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องงานสูงมาก และให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธ์ภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ เป็นผู้นำประเภทอุทิศตนให้แก่งานอย่างมาก พฤติกรรมแบบนี้เป็นลักษณะการครอบผู้อื่น ชอบเป็นคนสำคัญที่ให้คำแนะนำแก่ลูกน้อง ในการสั่งงานมักใช้คำในทำนองว่า “ทำเดี๋ยวนี้” และหากเป็นไปได้ก็จะเลือกใช้วิทยากรหรือเทคโนโลยีต่างๆ มากกว่าที่จะใช้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ให้ค่าคนด้วยการพิจารณาผลงานหรือผลผลิต และมีแนวคิดที่ผู้นำต้องมีทักษะในการใช้อำนาจ เมื่อต้องร่วมทำงานในรูปของคณะกรรมการ ผู้นำแบบนี้จะแสดงบทบาทอย่างกระตือรือร้นในเรื่องของความคิดริเริ่ม การประเมิน การแนะนำ ในกรณีที่มีเหตุการณ์ขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะจัดการด้วยวิธีการเก็บกดมันไว้ และจัดการกับสถานการณ์ร้ายแรงด้วยการเข้าครอบงำ และเชื่อว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อคนอื่น สำหรับการลงโทษถือเป็นมาตรการสำคัญที่ช่วยหยุดยั้ง การกระทำที่ไม่ควรเกิดขึ้นในองค์กร จุดอ่อนสำคัญของผู้นำแบบนี้ คือการชอบโต้แย้งคนอื่นว่าในการแก้ปัญหาานั้นสามารถกระทำด้วยวิธีอื่นที่ดีกว่าได้ มักคิดว่าอำนาจเป็นสิ่งสำคัญที่สุดต้องพยายามเก็บเอาไว้ และสิ่งที่ผู้นำแบบนี้กลัวที่สุด คือ กลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ทำงานหรือทำให้ผลงานตกต่ำลง

๔. แบบผสมผสาน (Integrated Style) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องงาน และให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธ์ภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงเท่าๆ กัน นับเป็นพฤติกรรมทางการบริหารที่ประสานการมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ดังนั้น ผู้นำแบบนี้จึงชอบเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานทั้งเป็นรายบุคคลและรายกลุ่มชอบติดต่อสื่อสารกับบุคคล

อื่นโดยการจัดตั้งกลุ่ม ชอบการประชุมและการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแสวงหาอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน เพราะผู้นำประเภทนี้ไม่ห่วงในเรื่องอำนาจและจะตัดสินใจหรือประเมินค่าผู้ใต้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงาน และตัดสินใจบริหารจากทักษะในการทำงานเป็นหัวหน้าทีมที่ดี เมื่อต้องทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ ผู้นำแบบนี้จะมีความกระตือรือร้นในการจัดทำมาตรฐานการทำงานของทีมงาน การตรวจสอบผลงานของทีมงาน ความมุ่งมั่น และการจูงใจทีมงาน เมื่อต้องพบกับเรื่องขัดแย้งในองค์กร ผู้นำแบบนี้ชอบจะตรวจสอบเพื่อค้นหาสาเหตุของมัน และแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ หากต้องอยู่ในสถานการณ์รุนแรงก็มักใช้วิธีเลื่อน การตัดสินใจไปก่อน ในการทำงานมักเน้นเรื่องการจูงใจจึงไม่ชอบการลงโทษ หากต้องมีการลงโทษ ผู้นำแบบนี้จะมักทำให้ผู้ถูกลงโทษรู้สึกสำนึกว่า ตนได้กระทำความผิด และยอมรับผลของการลงโทษแต่โดยดีสิ่งที่ผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดคือกลัวว่าการกระทำของตนจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สบายใจ

จากแนวคิดแบบผู้นำพื้นฐาน ๔ แบบนี้ เรดดิน (Reddin) เชื่อว่าถ้ามีการนำไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะเกิดประสิทธิผลในการทำงานอย่างมาก และในทางตรงกันข้ามถ้ามีการนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์แล้วก็จะทำให้เกิดประสิทธิผลน้อย ดังนั้นแบบในการบริหารของผู้นำแต่ละแบบจึงแยกออกได้อีกเป็นสองแบบ กล่าวคือในหนึ่งแบบสามารถแยกออกเป็นแบบที่นำไปใช้ได้เหมาะสมก็ทำให้เกิดประสิทธิผลมาก และแบบที่ไม่เหมาะสมก็จะทำให้เกิดประสิทธิผลน้อย ดังนั้น แบบผู้นำพื้นฐาน ๔ แบบ สามารถแยกตามประสิทธิผลในการบริหารงานได้รวม ๘ แบบ คือการบริหารงานที่ให้ประสิทธิผลมาก ๔ แบบ และแบบที่ให้ประสิทธิผลน้อย ๔ แบบ ซึ่งทั้ง ๘ แบบนี้ เรดดิน (Reddin) ถือว่าเป็นการเรียกชื่อให้แตกต่างกัน โดยพิจารณาถึงระดับของประสิทธิผลเท่านั้น แต่ไม่ใช่เป็นการเพิ่มแบบการบริหารให้มากขึ้น

สรุปได้ว่า รูปแบบของผู้นำ ถ้ามีการนำไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะเกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างมาก และในทางตรงกันข้ามถ้ามีการนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว ก็ทำให้เกิดประสิทธิภาพน้อย ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ภายในระหว่างสมาชิกของกลุ่มคือมุ่งความสัมพันธ์ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานอันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

Johnson และคณะ^{๑๘} ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ว่ามีอยู่ ๔ แบบ คือ

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (The traits theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพ หรือคุณสมบัติพิเศษซึ่งเกื้อกูลให้ประสบผลสำเร็จ เช่น ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักมีร่างกายสูง

^{๑๘} Johnson Harold and others, *The theory and management of systems*, (New York : McGraw-Hill, 1974), pp 255 - 259.

๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (The situations theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งก็เพราะเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (The fellowship theory) ทฤษฎีนี้เป็นการขยายทฤษฎีของคุณลักษณะของผู้นำโดยถือว่า การศึกษาการเป็นผู้ตามเป็นการศึกษาการเป็นผู้นำโดยทางอ้อมทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า เครื่องชี้บ่งคุณภาพของผู้นำก็คือ คุณภาพของผู้ตาม ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดที่จะประเมินผลคุณค่าของผู้นำก็คือ การวิเคราะห์ผู้ตาม

๔. ทฤษฎีของผลรวม (The eclectic theory) ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทฤษฎีทั้งหลายเป็นการนำเอาคำอธิบายจากทฤษฎีต่างๆ มารวมกันเพื่อที่จะพยายามอธิบายการเป็นผู้นำ เช่นความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน จะต้องมียุทธศาสตร์ผู้นำแบบสัมพันธ์ ผู้นำจึงจะทำงานกับผู้ปฏิบัติงานได้ดี แต่ผู้นำแบบนี้จะมีข้อเสียอยู่ตรงที่ว่าผลงานอาจจะไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าต้องการให้ได้ทั้งความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานและผลงานแล้ว ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำแบบประสาน คือ มีการร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม มองอนาคตมากกว่าปัจจุบันนำข้อบกพร่องจากอดีตมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานในปัจจุบันรวมถึงรู้จักนำ เทคนิคการจูงใจในการทำงานมาใช้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิดขึ้นหรือองค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้มากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพสูงต่ำ ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำหรือการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั่นเอง

เสาวนิต เสดมานนท์^{๑๙} ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษของ Conger และ Kanungo (Conger and Kanungo's charismatic leadership theory) Conger และ Kanungo ได้เสนอทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษบนพื้นฐานจากคุณสมบัติของผู้นำที่สังเกตเห็นได้ การศึกษาของเขาเป็นการสังเกตจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผู้นำที่มีความสามารถพิเศษกับผู้นำที่ไม่มีความสามารถพิเศษ เขาได้ข้อค้นเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leaders) ที่สำคัญ ๗ ประการ ดังนี้

๑. วิสัยทัศน์กว้างไกล (Extremity vision) คือ ผู้นำที่เห็นความสำคัญในการมีวิสัยทัศน์ ไม่ใช่แต่เพียงจะทำการต่างให้แค่สำเร็จตามหน้าที่เท่านั้น การมีวิสัยทัศน์ย่อมต้องมีความกล้าในการปรับเปลี่ยน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับผู้ตามจะรับได้หรือตามได้ทันแค่ไหน ด้วยผู้นำที่ขาดความสามารถพิเศษโดยทั่วไปมักจะทำได้เพียงให้ได้อยู่ในตำแหน่งเท่านั้น จะคิดปรับเปลี่ยนก็เพียงเล็กน้อยเพื่อไม่ให้ถูกตำหนิได้ ไม่มีนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ชัดเจน พอเป็นแผนงานอย่างเป็นรูปธรรมให้ทุกคนได้รู้หรือปฏิบัติ

^{๑๙} เสาวนิต เสดมานนท์, ภาวะผู้นำ, (นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๐ - ๑๑๒.

ตามได้ อย่างไรก็ตามถ้าผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ไกลเกินไป จนลูกน้องปรับเปลี่ยนและรับไม่ได้ ก็คิดว่าผู้นำเพี้ยนไป หรือเพราะไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบันไปเลย

๒. กล้าเสี่ยง (High personal risk) โดยทั่วไปผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นจะเป็นบุคคลที่ยอมเสียสละเพื่อกลุ่ม เพื่อองค์กร กล้าเสี่ยง และให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในความสำเร็จร่วมกัน ไม่ใช่ของผู้นำเอง ความเชื่อในใจลูกน้องจะมีให้เห็นในผู้นำแบบนี้และลูกน้องจะเชื่อใจ ผู้นำที่สนใจในความต้องการของลูกน้อง ไม่ใช่เพื่อสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างเดียว สิ่งที่จะประทับใจลูกน้องต่อการเสี่ยงของผู้นำก็คือ การเสี่ยงถึงขั้นยอมรับที่จะสูญเสียตำแหน่งหน้าที่ผลประโยชน์และมวลชนในองค์กรไป เพื่อความถูกต้องชอบธรรม

๓. ใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบ (Use of unconventional strategies) คือ ผู้นำที่จะใช้กลยุทธ์วิธีรูปแบบต่างๆ ไม่ยึดติดอยู่กับแบบใดแบบหนึ่งเพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตามประสบความสำเร็จ แม้ว่าบางยุทธวิธีจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ตามมากกว่าปกติก็ตามการปรับเปลี่ยนยุทธวิธีเพื่อสำเร็จจะเป็นคุณสมบัติของผู้นำชนิดนี้ ซึ่งผู้ตามจะสังเกตเห็นได้ชัดเจนซึ่งค่อนข้างจะชื่นชอบ เพราะแสดงว่าได้มีความสนใจติดตามการปฏิบัติงาน รู้ถึงอุปสรรค และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ทันท่วงที และประการสุดท้าย การแสดงถึงความตั้งใจทุ่มเทในการทำงานของผู้นำ

๔. ประเมินสถานการณ์ตลอดเวลา (Accurate assessment of the situation) โดยทั่วๆ ไปผู้นำที่จะเสี่ยงในเรื่องใดก็ตาม ย่อมต้องมีข้อมูลต่างๆ อย่างดี เพื่อจะได้รู้ถึงปัจจัยที่จะสนับสนุนหรือขัดขวางการเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ โดยเฉพาะเรื่องเวลา ผู้นำต้องเรียนรู้และมีทักษะในเรื่องความต้องการ ค่านิยม เท่าๆ กับปัจจัยรอบด้านนี้จะทำให้กล้าเสี่ยงนั้นประสบความสำเร็จในเวลาที่เหมาะสม ดังนั้นผู้นำจะต้องประเมินสถานการณ์ให้มีข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยตลอดเวลา

๕. เปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม (Follower disenchantment) โดยทั่วไปหลายคนคิดว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะเป็นที่ต้องการหรือเหมาะที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาที่วิกฤติ เราจะพบว่าเหตุการณ์วิกฤติ ไม่ใช่เงื่อนไขของความต้องการ ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ เพราะถึงแม้ไม่มีเหตุการณ์วิกฤติเกิดขึ้นได้ เมื่อผู้นำต้องการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน หรือเงื่อนไขการปฏิบัติงานใหม่ และกระตุ้นผลักดันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ใหม่ โดยผู้นำใช้กลยุทธ์วิธีต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของผู้นำในการปฏิบัติงานที่ไม่ติดยึดหรือจำเจด้วยวิธีเดิม และเริ่มจะยอมรับการทำงานที่มีการแสวงหาวิธีทำงานใหม่ที่แตกต่างไป

๖. สื่อสารด้วยความมั่นใจ (Communication of self-confidence) ผู้นำที่สื่อสารเรื่องราวต่างๆ ด้วยความมั่นใจดูจะเป็นที่ยอมรับว่ามีความสามารถพิเศษ มากกว่าผู้ที่สับสนและไม่มี ความชัดเจน หรือคลุมเครือ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านต่างๆ จะไม่มีทางสำเร็จได้ด้วยความโชคดียของผู้นำทุกครั้งไป หากเขาขาดการสื่อที่แสดงถึงความเชื่อมั่นความมั่นใจของผู้นำจะเป็น

แบบอย่างของผู้ตาม ความรู้สึกของผู้ตามที่เชื่อว่าผู้นำมีความรู้วิธีการที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ย่อมตั้งใจทำงานหนักเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้นำ นั่นคือเพิ่มโอกาสของความสำเร็จของงาน อันเนื่องมาจากการมีการสื่อสารด้วยความมั่นใจ

๗. ใช้อำนาจส่วนบุคคล (Use of personal power) พบว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ชอบใช้อำนาจส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญ และอำนาจแห่งความเป็นเพื่อน ในการปฏิบัติงานให้เสร็จลุล่วง ส่วนผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่สั่งการให้ลูกน้องปฏิบัติงาน แม้วางแผนจะเสร็จลุล่วงด้วยดี ผู้นำก็ดูเหมือนไม่มีความสามารถพิเศษใดๆ เปรียบเหมือนกับการที่ผู้นำสั่งการให้ลูกน้องช่วยกันหากลยุทธ์ต่างๆ และช่วยกันทำงานแม้ลูกน้องจะพอใจที่ได้มีส่วนร่วม แต่ผู้นำก็ไม่ได้รับการยกย่องใดๆ มากขึ้นเพราะไม่ได้แสดงความเชี่ยวชาญให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ตาม

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน จะต้องมียุทธศาสตร์ผู้นำแบบสัมพันธ์ ผู้นำจึงจะทำงานกับผู้ปฏิบัติงานได้ดี แต่ผู้นำแบบนี้จะมีข้อเสียอยู่ตรงที่ว่าผลงานอาจจะไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าต้องการให้ได้ทั้งความสัมพันธ์ ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานและผลงานแล้ว ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำแบบประสานคือ มีการร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม มองอนาคตมากกว่าปัจจุบันนำข้อบกพร่องจากอดีตมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานในปัจจุบัน รวมถึงรู้จักนำเทคนิคการจูงใจในการทำงานมาใช้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิดขึ้น หรือองค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้มากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพสูงต่ำ ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำหรือการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั่นเอง

๒.๒ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

๒.๒.๑ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

มีนักปราชญ์นักการศึกษา และนักวิชาการ ได้แสดงทรรศนะหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะและกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังต่อไปนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๒๐} ได้กล่าวไว้ว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทุติยปาปนิคสูตร ดังนี้

๑. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจนั้นจะต้องรู้ว่าสินค้าไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจะได้ราคาแพงในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไป ต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

^{๒๐} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีในการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๘ – ๓๙.

๒. วิรุโรร หมายถึง การจัดธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชร ต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้ หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓. นิสสัยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมือง ก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

สมบัติ บุญประเคน^{๒๑} ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า ต้องมีทั้ง ๖ ป. สรุปได้ ดังนี้

๑. ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงาน และพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

๒. ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา จะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจหาทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย

๓. ประสานเป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ให้เกียรติและยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี

๔. ประนีประนอม บุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ พยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง สิ่งใดที่พอยอมได้ก็จะยอม

๕. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ว่าจะทำอะไรจะพูดที่ไหน จะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๖. ประชาสงเคราะห์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อขอความช่วยเหลือเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน

สุพจน์ วัณสินธ์^{๒๒} ได้สรุป คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีอาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า

^{๒๑} สมบัติ บุญประเคน, “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ ๖ ป.”, ครูขอนแก่น, ปีที่ ๔๔ ฉบับที่ ๒, (สิงหาคม ๒๕๔๔), : ๒๐ – ๒๑.

^{๒๒} สุพจน์ วัณสินธ์, “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”, วิชาการ, ปีที่ ๔๓, ฉบับที่ ๒, (มิถุนายน ๒๕๔๓), : ๒๙ – ๓๐.

๑. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
๒. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตยใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
๓. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
๔. ใจกว้างเปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
๕. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัด

การศึกษา

๖. มีคุณภาพในการจัดการระบบบริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้
๗. สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor)

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ พอสรุปได้ดังนี้

๑. เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน
๒. เป็นผู้ดำเนินการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
๓. เป็นผู้ดำเนินการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้
๔. เป็นผู้ในการพัฒนาวิชาการ
๕. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน
๖. เป็นผู้ดำเนินการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และ

ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน

๗. เป็นผู้ดำเนินการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์
๘. เป็นผู้ดำเนินการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ลงมือทำและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

๙. เป็นผู้สร้างขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

๑๐. เป็นผู้ดำเนินการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำนักงานปฏิรูปการศึกษาได้อธิบายว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตาม

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตามมาตรา ๓๙ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พุทธศักราช ๒๕๔๕ ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน ๔ ด้าน คือ ด้านการ

บริหารวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป สรุปพอสังเขปได้ ดังนี้^{๒๓}

ก. ด้านวิชาการ

๑. มีความรู้ และเป็นผู้รู้ด้านวิชาการ
๒. มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
๓. สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่
๔. มีวิสัยทัศน์
๕. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๖. ใฝ่ เรียน ใฝ่ รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
๗. รอบรู้ทางด้านการศึกษา
๘. ความรับผิดชอบ
๙. แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
๑๐. รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
๑๑. ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร
๑๒. คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

ข. การบริหารงบประมาณ

๑. เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจการในหน่วยงาน
๒. มีความรู้ระบบงบประมาณ
๓. เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
๔. มีความซื่อสัตย์ สุจริต
๕. มีความระเอียดรอบคอบ
๖. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
๗. หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
๘. รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

ค. การบริหารงานบุคคล

๑. มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
๒. เป็นแบบอย่างที่ดี
๓. มีมนุษยสัมพันธ์
๔. มีอารมณ์ขัน

^{๒๓} สำนักงานปฏิบัติการศึกษา, “การบริหารตามแนวทางปฏิบัติการศึกษา”, วิชาการ, ปีที่ ๔๕ ฉบับที่ ๒, (พฤษภาคม ๒๕๔๕) , : ๒๓ – ๒๕.

๕. เป็นนักประชาธิปไตย
๖. ประนีประนอม
๗. อุดหนุน อดกลั้น
๘. เป็นนักพูดที่ดี
๙. มีความสามารถในการประสานงาน
๑๐. มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
๑๑. กล้าตัดสินใจ
๑๒. มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

ง. การบริหารทั่วไป

๑. เป็นนักวางแผน และกำหนดนโยบายที่ดี
๒. เป็นผู้ที่ตัดสินใจ และวินิจฉัยสั่งการที่ดี
๓. มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
๔. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
๕. รู้จักมอบอำนาจ และความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
๖. มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
๗. มีความรับผิดชอบต่องานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
๘. กำกับ ติดตาม และประเมินผล

เฉลิมชัย สมท่า^{๒๔} ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

๑. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและชักจูงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาดและไหวพริบดี มีความอดสาหัส วิจารณ์ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดีมีความเป็นประชาธิปไตย

๒. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะ เช่นมีความรู้ และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์

๓. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งประกอบด้วย

^{๒๔}เฉลิมชัย สมท่า, “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต ๑”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗), หน้า ๒๒.

ลักษณะที่สำคัญๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง

๔. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่สิ่งที่ดีงามได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และศีลธรรม มีสุขภาพดี (Healthy) คือมีสุขภาพกาย (Physical health) และมีสุขภาพจิตดี (Mental health) สุขภาพจะเป็นเครื่องเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะเด่นด้านความเป็นผู้นำด้านต่างๆ เช่น ผู้นำด้านการจัดระบบ ด้านวิชาการด้านบริหารวิชาการ ด้านสังคมและชุมชน ด้านพัฒนาตนเอง เพื่อให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมาย มีความสามารถในการครองตน ครองคน และครองงาน พัฒนาคณะพัฒนาคน และพัฒนางานให้ทันเหตุการณ์และทันสมัย มีอุดมการณ์มีความเสียสละเป็นประชาธิปไตย เป็นสิ่งที่จะต้องสร้างให้มีขึ้นในตัวผู้บริหารสถานศึกษา เพราะธรรมชาติของโรงเรียนจะต้องมีการนำไปปฏิบัติ ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในโรงเรียน คือผู้บริหาร เนื่องจากเป็นหน้าที่โดยตรงที่จะที่นำนโยบายไปดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

๒.๓ แนวคิดที่เกี่ยวกับหลักพรหมวิหารธรรม

หลักคุณธรรมอันประเสริฐของผู้บริหารหรือนักปกครอง ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือนอกหน่วยงานจะต้องมีหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาที่เป็นแนวปฏิบัติของผู้ประเสริฐหรือ ผู้ที่มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางมีคุณธรรมประดุจพรหมคือ “เมตตา กรุณา มุทิตา และ อุเบกขา”^{๒๕} มีความเห็นใจผู้อื่น หลักธรรมนี้ส่งผลให้เกิดความเห็นใจกันได้อย่างชัดเจนเพราะธรรม ๔ ประการนั้น ล้วนแต่ชักนำให้เกิด ความเห็นใจกัน ประรณาดีต่อกัน ทำให้เกิดความเป็นพี่น้องกัน

ผู้นำ หรือ ผู้บริหารที่นำหลักธรรมข้อนี้ไปประพฤติปฏิบัติตามหลักแล้ว จะเกิดประโยชน์มากขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์สำคัญที่มนุษย์ควรจะแสวงหา เพราะเป็นความสุข ระดับความหลุดพ้นจากทุกข์ หรือ เป็นเหตุเป็นปัจจัยใกล้ต่อการหลุดพ้น ซึ่งถือว่าเป็นความสุขทางจิตใจที่เป็นอิสระอยู่เหนือกระแสโลก ยิ่งเจริญคุณธรรมหมวดนี้มากเท่าไร ย่อมนำพาผู้ที่เจริญไปสู่ความเป็นอริยชนระดับต้นจนถึงระดับสูงสุด ดังพุทธพจน์ ที่ว่า

มีเมตตาจิต แผ่ไปตลอดทิศที่ ๑ ทิศที่ ๒ ทิศที่ ๓ ทิศที่ ๔ ทิศเบื้องบน ทิศเบื้องล่าง ทิศที่เฉียงแผ่ไปตลอดโลกทั่วทุกหมู่เหล่าในที่ทุกสถาน ด้วยเมตตาจิตอันไพศาล เป็นมหัคคตะ ไม่มีขอบเขตไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่

^{๒๕}ที่.ปา. (ไทย). ๒๔/๓๐๘/๒๘๐.

มีกรุณาจิต แผ่ไปตลอดทิศที่ ๑ ทิศที่ ๒ ทิศที่ ๓ ทิศที่ ๔ ทิศเบื้องบน ทิศเบื้องล่าง ทิศที่เฉียง
แผ่ไปตลอดโลกทั่วทุกหมู่เหล่าในที่ทุกสถาน ด้วยเมตตาจิตอันไพบุลย์ เป็นมหัคคตะ ไม่มีขอบเขตไม่มี
เวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่

มีมุทิตาจิต แผ่ไปตลอดทิศที่ ๑ ทิศที่ ๒ ทิศที่ ๓ ทิศที่ ๔ ทิศเบื้องบน ทิศเบื้องล่าง ทิศที่เฉียง
แผ่ไปตลอดโลกทั่วทุกหมู่เหล่าในที่ทุกสถาน ด้วยเมตตาจิตอันไพบุลย์ เป็นมหัคคตะ ไม่มีขอบเขตไม่มี
เวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่

มีอุเบกขาจิต แผ่ไปตลอดทิศที่ ๑ ทิศที่ ๒ ทิศที่ ๓ ทิศที่ ๔ ทิศเบื้องบน ทิศเบื้องล่างทิศ
ที่เฉียง แผ่ไปตลอดโลกทั่วทุกหมู่เหล่าในที่ทุกสถาน ด้วยเมตตาจิตอันไพบุลย์ เป็นมหัคคตะ ไม่มี
ขอบเขตไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่^{๒๖}

บุคคลที่เจริญพรหมวิหารเนื่องนิยต์ ย่อมเป็นผู้มีสภาพจิตเบิกบานแจ่มใส อิ่มเอิบบริสุทธิ
ผุดผ่องไม่หมองมัว สามารถทำจิตให้ตั้งมั่นได้เร็ว ให้อ่อนควรแก่การงาน แม้ยังมีได้มาน ก็เป็นให้ใกล้
ต่อการได้มานและบรรลุถึงความหลุดพ้นในที่สุด สมดังพระพุทธพจน์^{๒๗} ที่ว่า ครั้นเมื่อจิตตั้งมั่นแล้ว
เป็นจิตที่บริสุทธิ ผ่องแผ้ว ไม่มีกิเลสยั่ววน มีอุปกิเลสไปปราศแล้ว เป็นจิตอ่อน ควรแก่การตั้งอยู่
ถึงความเป็นธรรมชาติไม่หวั่นไหวแล้วอย่างนี้ ย่อมโน้มจิตไปเพื่อมาน เป็นเครื่องสิ้นไปแห่งอาสวะ
ทั้งหลาย

๒.๓.๑ ความหมายของพรหมวิหารธรรม

หลักธรรมหรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าซึ่งอยู่ในศาสนาพุทธมีมากถึง ๘๔,๐๐๐ พระ
ธรรมขันธ์ โดยสรุปแล้วมี ๓ ประการที่สำคัญ คือ (๑) ละชั่วทั้งปวง (๒) ทำดีให้บริบูรณ์ (๓) ทำใจให้
บริสุทธิ สิ่งที่ต้องปฏิบัติทั้ง ๓ ประการดังกล่าว ยังแบ่งได้เป็น ๒ ส่วน คือ ส่วน “ศีลหรือวินัย” อันเป็น
คำสั่งหรือข้อบังคับมิให้ทำ ส่วนอีกอย่างหนึ่งคือ “ธรรม” เป็นคำสอนหรือข้อที่ควรกระทำ ในที่นี้จะ
ศึกษาเฉพาะหมวดธรรมพรหมวิหารธรรม เป็นธรรมที่ผู้บริหารทุกคนควรศึกษาและฝึกฝนพัฒนา
ตนเองให้เป็นผู้บริหารที่ดี ซึ่งไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด ถ้าผู้บริหารมีธรรมในใจ^{๒๘}

พรหมวิหารธรรม เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนา เพื่อให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรม
เหล่านั้นออกมาโดยไม่ต้องฝึกฝน นักบริหารต้องมีพรหมวิหารซึ่งจะทำให้ผู้ดำรงธรรมนี้ย่อมช่วยเหลือ
มนุษย์ สัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตากรุณา และยอมรักษารักรวมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้น เมื่อมีความกรุณา
ที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์ก็ต้องมีอุเบกชาด้วย เพื่อจะมีให้เสียธรรมที่มาของคำว่าพรหมวิหารนี้ มาจากคำ
ว่า “พรหม” ซึ่งแปลว่า ชื่อพระเป็นเจ้าผู้สร้างโลกตามศาสนาพราหมณ์ เทพในพรหมโลก และมาจาก

^{๒๖} อด.ทสก. (ไทย). ๒๔/๓๐๘/๒๘๐.

^{๒๗} อด.ทสก. (ไทย). ๒๔/๑๙๖/๓๑๑-๓๑๒.

^{๒๘} นิยต์ สัมมาพันธ์, การบริหารเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พลิ้นตึงเฮ้าส์, ๒๕๒๙), หน้า ๑๕๓.

คำว่า “วิหาร” ซึ่งแปลว่า วัด ที่อยู่ของสงฆ์ที่ประดิษฐานของพระพุทธรูป รวมความแล้ว “พรหมวิหาร” จึงแปลว่า ธรรมของพรหมหรือธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่ มี ๔ ประการ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา^{๒๙}

พระพุทธเจ้า ตรัสถึง พรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า^{๓๐} “ดูกรโธณะ ก็พราหมณ์เป็นผู้เสมอด้วยพรหมอย่างไร พราหมณ์ในโลกนี้เป็นอุกโตสุชาติทั้งฝ่ายบิดามารดา มีกรรมเป็นที่ถือปฏิสนธิหมจดดีตลอด ๗ ชั่วบรรพบุรุษ ไม่มีใครจะคัดค้านหรือติเตียนได้โดยอ้างถึงชาติ เขาประพฤติกิเลสพรหมจรรย์เรียนมนต์อยู่ตลอด ๔๗ ปี ครั้นแล้ว ย่อมแสวงหาทรัพย์สำหรับบูชาอาจารย์เพื่ออาจารย์โดยธรรมอย่างเดียว ไม่แสวงหาโดยไม่เป็นธรรม ก็ธรรมในการแสวงหาอันอย่างไร คือ ไม่แสวงหาด้วยกลฉ้อโกง พาลฉ้อโกง โครักขกรรม การเป็นนักรบ การรับราชการ ศิลปะอย่างใดอย่างหนึ่ง เขาถือกระเบื้องที่วิวาทิชาจารย์อย่างเดียว มอบทรัพย์สำหรับบูชาอาจารย์แก่อาจารย์แล้ว ปลงผมและหนวด ทุ่มหม้อผ้ากาสาเยะ ออกบวชบรรพชิตเขาบวชแล้วอย่างนี้มีใจประกอบด้วยเมตตาแผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ทิศที่ ๒ ที่ ๓ ที่ ๔ ก็เหมือนกัน ตามนัยนี้ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวา แผ่ไปตลอดโลก ทัวสัตว์ทุกเหล่า ในทุกสถานที่ ด้วยใจประกอบด้วยเมตตา อันไพบุลย์ ถึงความเป็นใหญ่หามิได้ ไม่มีเวร ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่ มีใจประกอบด้วยกรุณา...ประกอบด้วยมุทิตา...ประกอบด้วยอุเบกขา แผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ ทิศที่ ๒ ที่ ๓ ที่ ๔ ก็เหมือนกัน ตามนัยนี้ ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวา แผ่ไปตลอดโลก ทัวสัตว์ทุกเหล่า ในที่ทุกสถานด้วยใจที่ประกอบด้วยอุเบกขา อันไพบุลย์ ๔ ความเป็นใหญ่หาประมาณมิได้ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่ เธอเจริญพรหมวิหารธรรม ประการนี้แล้ว เมื่อตายไปย่อมเข้าถึงสุคติพรหมโลก ดูกรโธณะ พราหมณ์เป็นผู้ชื่อว่าเสมอด้วยพรหมอย่างนี้แล

พระไตรปิฎก^{๓๑} ให้ความหมายของ พรหมวิหาร ๔ ว่าหมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ หลักธรรมข้อนี้เรียกว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองที่จำเป็นจะต้องประพฤติปฏิบัติ มี ๔ ประการดังนี้

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี มิไม่ตรีต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครอง กล่าวคือ ปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข

๒. กรุณา ความสงสาร คือช่วยเหลือให้ประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองให้พ้นจากทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความเดือดร้อนของปวงประชารวมถึงสัตว์ทั้งปวงด้วย

๓. มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานก็รู้สึกยินดีกับความสำเร็จของเขาเหล่านั้น

^{๒๙}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๒๕), หน้า ๕๖๘-๕๖๙.

^{๓๐}อ. ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๙๒/๒๓๒.

^{๓๑}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรม ตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง ไม่ซ้ำเติมเมื่อผู้อื่นประสบความทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือการกระทำของเขาเอง ว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้นอันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

พจนานุกรม ศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน อธิบายความหมายของพรหมวิหารธรรม ว่าเป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมายหลายนัย คือ ^{๓๒} (๑) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เครื่องอยู่อย่างพรหมและทำให้พรหมเสมอด้วยพรหมโดยมุ่งประเด็นที่ว่า เมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิ เจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้ว ย่อมส่งผลให้บรรลุมานได้ตามลำดับ (๒) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐ เมื่อมีธรรม ๔ ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ ปราปรณาช่วยสรรพสัตว์ที่ประสบทุกข์ให้พ้นทุกข์ ไม่ริษยาในความได้ดีมีสุขของสรรพสัตว์และวางใจเป็นกลางได้เมื่อช่วยสรรพสัตว์นั้นๆ ไม่สำเร็จ (๓) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่ คือ ผู้นำหรือผู้ปกครอง โดยมุ่งให้ผู้นำหรือผู้ปกครองมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาเมื่อเขาประสบทุกข์ ยินดีด้วยเมื่อเขาได้รับความสำเร็จ และวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ พรหมวิหารธรรม เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า อัปมัญญา ๔ เพราะมุ่งประเด็นที่ว่า แผ่ไปไม่จำกัดในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย เป็นพรหมวิหารของพระอริยะ

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน)^{๓๓} ได้ให้นิยาม พรหมวิหาร ๔ ว่าเป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ดังนี้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิต คิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้น เมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณา ซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้งใดเห็นเขามีสุขไม่มีทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตา ซึ่งมีอาการพลอยยินดี และเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไป ก็อุเบกขา คือ ดูอยู่เฉยๆ

^{๓๒} ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุกอังกฤษ - ไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด, อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๐- ๑๒๑.

^{๓๓} สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน), **รวมธรรมะ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท อมรินทร์ พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน, ๒๕๔๓), หน้า ๑๙๕ - ๒๐๓.

พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ จิตตญาณโณ)^{๓๔} ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารว่า พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมเป็นหลักใจหรือเป็นเครื่องอยู่ของท่านผู้ใหญ่ทั้งหลาย ขอนี้ว่ากันโดยฐานะ แล้วคนเราก็มีคนที่เล็กกว่าเราอยู่เสมอ พรหมวิหารจึงเป็นธรรมจำเป็นสำหรับทุกคนนั่นเอง

พระศรีวิสุทธิกวี^{๓๕} ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารว่า พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมอันเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ หรือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างพระพรหม ซึ่งถ้าใครมีพรหมวิหารแล้วผู้นั้น มีธรรมประจำจิตใจที่ประเสริฐ หรือมีธรรมประจำจิตใจเหมือนกับพระพรหม

พระวิวัฒน์ รอดสุโข^{๓๖} ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารว่า พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐของมนุษย์คอยกำกับความประพฤติปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวทางที่ถูกต้อง และให้มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนมนุษย์

กนก จันทขจร^{๓๗} ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารว่า พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เป็นธรรมประจำใจอันประเสริฐ สำหรับผู้ใหญ่ที่ประเสริฐ ๔ ประการ หรือ เป็นธรรมประจำใจอันประเสริฐสำหรับทุกคน เป็นธรรมประจำใจของท่านผู้มีความดียิ่งใหญ่

สรุปได้ว่า พรหมวิหารของผู้นำหรือ ผู้บริหารเป็นหลักภาวะผู้นำที่สำคัญจะต้องมีหลัก ๔ อย่าง เป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจในการบริหาร ให้มีประสิทธิภาพได้จะต้องมีหลักธรรม คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา หลักธรรม ๔ ข้อนี้เป็นหลักธรรมที่ง่าย แต่ทำยาก เพราะจะต้องมีความรัก ความห่วงใย ใส่ใจในการเป็นภาวะผู้นำ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ให้ความรักกับลูกจ้าง บางครั้งจะต้องมีความเป็นกลาง บางครั้งจะต้องพลอยยินดีไปกับลูกจ้างด้วย แต่ถ้าฝึกฝนได้ให้เป็นประจำทุกวัน ก็จะสามารถทำให้จิตใจของผู้นั้นประสบแต่ความสำเร็จทั้งหน้าที่การงาน และมีเพื่อนร่วมงานที่ดี

^{๓๔} พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ จิตตญาณโณ), **ธรรมปริทรรศน์**, (กรุงเทพมหานคร : สภาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๖๔.

^{๓๕} พระศรีวิสุทธิกวี, **หลักธรรมสำหรับพัฒนาจิต ภาคที่หนึ่ง**, (กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา, ๒๕๒๖), หน้า ๗๓.

^{๓๖} พระวิวัฒน์ รอดสุโข, “เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความคงทนในการเรียนรู้วิชาพระพุทธศาสนา เรื่อง สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ไตรลักษณ์ ๓ กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย ชั้นประถมศึกษา ปีที่ ๔ ระหว่างการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนและการสอนปกติ”, **วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (หลักสูตรและการสอน)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๕), หน้า ๗.

^{๓๗} กนก จันทขจร, **ธรรมเพื่อชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิกนก จันทขจร, ๒๕๓๓), หน้า ๑๔๕.

๒.๓.๒ องค์ประกอบของพรหมวิหารธรรม

๑. ด้านเมตตา

๑) ความหมายของเมตตา

พระไตรปิฎก^{๓๘} ได้ให้ความหมายของเมตตาว่า ความรักใคร่ปรารถนาดี มีไมตรีต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครอง กล่าวคือ ปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต)^{๓๙} ให้นิยามว่า เมตตา (ความรัก) หมายถึง ความปรารถนาดีมีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช)^{๔๐} ให้นิยามว่า เมตตา หมายถึง ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งๆ ขึ้นไป

กิตติทัศน์ ผกาทอง^{๔๑} ให้นิยามว่า เมตตา หมายถึง การมีจิตที่เป็นกุศลเปี่ยมด้วยความรัก ไม่ผูกโกรธและพยายามต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า เมตตา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับความสุข คือ การที่ผู้บริหารมีความประพฤติดีต้องการช่วยเหลือบุคลากรทุกคน โดยมีการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล รู้จักสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและประสานความรักความสามัคคีให้กับบุคลากรทุกฝ่าย สามารถให้คำปรึกษาที่กระจ่างในการดำเนินงาน รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากรภายในโรงเรียน และที่สำคัญมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่อุทิศเวลาส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

๒) ความสำคัญของเมตตา

สุภาพร พิศาลบุตร^{๔๒} ได้ให้ความสำคัญของเมตตาว่า เป็นความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขอาจจะเป็นความสุขทางกาย หรือทางวาจา เช่น พุดจาไพเราะอ่อนหวาน การไม่คิดร้ายต่อผู้อื่น การยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

^{๓๘}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

^{๓๙}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๒๐.

^{๔๐}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พระในบ้าน**, (กรุงเทพมหานคร : คณากรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘-๙.

^{๔๑}กิตติทัศน์ ผกาทอง, **ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๗๑-๑๗๒.

^{๔๒}สุภาพร พิศาลบุตร, **จริยธรรมทางธุรกิจ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๘, (กรุงเทพมหานคร : วีรตัน เอ็ด ดูเคชั่น, ๒๕๔๙), หน้า ๑๕๑.

สุทธิพร บุญส่ง^{๓๓} ได้ให้ความสำคัญของเมตตา คือ การมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สมาชิกในหมู่คณะเดียวกัน การเอื้อเฟื้อสงเคราะห์ผู้ที่อ่อนแอกว่าไม่เห็นแก่ตัว การให้ความรักความเมตตา แก่สมาชิก ให้สังคมมีแต่ความรัก ความสามัคคี มีวาจาดีต่อกัน พุดจาสุภาพ ไม่พูดค่อนขอด นินทาว่าร้าย เมื่อมีปัญหาขัดแย้งก็พูดจาตกลงกันด้วยเหตุผล นอกจากนี้ยัง มีการกล่าวแจ้งข่าวสาร ที่มีประโยชน์ การอบรมสั่งสอนตักเตือนกันด้วยความหวังดี และการคิดดีต่อกัน ไม่คิดมุ่งร้ายหรืออิจฉาริษยากัน มีความเสียใจด้วยเมื่อผู้อื่นประสบความเสียหาย

วรรณสิทธิ ไวทยะเสวี^{๓๔} ได้ให้ความสำคัญของเมตตา คือ การระลึกถึงความเป็นที่รัก การแสดงความรักให้ตนเองมีการแผ่เมตตาให้ตนเองก่อน เพื่อเป็นพยานแล้วค่อยแผ่เมตตาให้ผู้อื่นที่ชอบใจ มีการให้แบ่งปันกันไป การพูดไพเราะบ้าง มีการระงับความโกรธ เมื่อนึกถึงความผิดของผู้เป็นศัตรูกัน มีความเป็นไปโดยอาการเป็นประโยชน์ เป็นลักษณะมีการน้อมนำเอาประโยชน์เข้าไป มีการกำจัดความอาฆาต เป็นผลปรากฏมีการเล็งเห็นอาการของสัตว์ทั้งหลายเป็นที่น่าชอบใจ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของเมตตา เป็นความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข การให้ความรักความเมตตา มีความหวังดี และการคิดดีต่อกัน แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กร รวมทั้งยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างโดยไม่ขัดแย้งอย่างไรเหตุผล

๓) คุณลักษณะของเมตตา

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๓๕} ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของเมตตา เป็นการทำงานด้วยธรรมมาธิปไตยเป็นหลัก ๔ ประการ ดังนี้ ๑) ปัญญาพละ ปัญญา แห่งความรอบรู้เรื่องตนเรื่องคนและเรื่องงาน ๒) วิริยะพละ กำลังแห่งความขยันที่ปลุกใจตนเองและคนอื่น ๓) อดิวิญญะพละ กำลังแห่งความสุขจริงที่ปราศจากรู้อั่วแห่งชีวิตอันเกิดจากอบายมุข ๔) สังคหพละ กำลังแห่งมนุษยสัมพันธ์ที่ประสานใจร่วมงานด้วยความโอบอ้อมอารี

นาริรัตน์ อ. พิพัฒน์^{๓๖} ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของเมตตา คือ การสร้างความรู้สึกร่วมอารมณ์ไว้ตลอดเวลา ว่าตนจะเมตตาสงเคราะห์ เพื่อนที่เกิิดแก่เจ็บตาย จะไม่สร้างความเดือดร้อน จะกล่าววาจาที่ก่อให้เกิดความสามัคคี หลีกเลียงการสร้างควมลำบากให้กับมนุษย์และสรรพสัตว์

^{๓๓} สุทธิพร บุญส่ง, *คุณภาพชีวิตและสังคม*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๑), หน้า ๒๒.

^{๓๔} วรรณสิทธิ ไวทยะเสวี, *คู่มือการศึกษา วิสุทธิมัค*, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิแนบมหานิรนาณท์, ๒๕๕๑), หน้า ๒๐๔-๒๐๗.

^{๓๕} พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมมิก, ๒๕๕๑), หน้า ๔๓ - ๔๔.

^{๓๖} นาริรัตน์ อ. พิพัฒน์, *ต้องสร้างบารมีให้ชาติถึงสู่นิพพาน*, (กรุงเทพมหานคร : ก้าวแรกการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๙๒-๙๓.

ทั้งหลาย ความทุกข์ที่ผู้อื่นมี ตนเองก็มีเสมอผู้อื่น ความสุขที่ผู้อื่นมี ก็สบายใจด้วย การให้รักผู้อื่นเสมอ รักตนเองเป็นการช่วยเหลือผู้อื่นให้มีความสุข ซึ่งการปฏิบัติเช่นนี้ ส่งผลให้มีความสุข ทั้งตอนนอนและตอนตื่น

พระเทพบัณฑิต^{๔๗} ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของเมตตา คือ ความรักความหวังดีความปรารถนาดีอันนี้ต้องมีอยู่ตลอดเวลาเป็นปกติ ลักษณะของความเมตตาที่สำคัญต้องมีเมตตาธรรม คำจุนโลก คิดอยากช่วยเหลือผู้อื่นให้มีความสุข คิดอยากแสดงน้ำใจแก่ผู้คนทั้งหลายให้มีประโยชน์สุข มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่รักใคร่เคารพในสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาคเท่าเทียมกันของแต่ละบุคคล ปรารถนาประโยชน์สุขที่เป็นไปต่อมิตรและการคิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั้งหลายทั่วหน้า

สรุปได้ว่า ลักษณะของเมตตา เป็นการแสดงความรักความปรารถนาดี การดูแลเอาใจใส่ให้ผู้อื่นมีความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว ซึ่งเมื่อทำแล้วก็ทำให้ตัวเองและผู้อื่นมีความสุขไปด้วย

๒. ด้านกรุณา

๑) ความหมายของกรุณา

พระไตรปิฎก^{๔๘} ได้กล่าวไว้ว่า กรุณา ความสงสาร คือช่วยเหลือ ให้ประชาชนหรือผู้ได้ปกครอง ให้พ้นจากทุกข์ ไฟใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความเดือดร้อนของปวงประชารวมถึงสัตว์ทั้งปวงด้วย

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)^{๔๙} ให้นิยามว่า กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ไฟใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

พระเทพดิลก (ระบอบ ฐิตญาโณ)^{๕๐} ให้นิยามว่า กรุณา หมายถึง ความสงสารที่จะช่วยให้คนอื่นหลุดพ้นจากความทุกข์ เมื่อเห็นคนอื่นได้รับความทุกข์ ต้องการจะปลดปล่อย ขจัดปิดเป่าความทุกข์ที่เกิดขึ้น กับบุคคลอื่น

ดนัย ไชยโยธา^{๕๑} ให้นิยามว่า กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง ความปรารถนาจะช่วยผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ยาก และความลำเค็ญต่างๆ เห็นอกเห็นใจช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

^{๔๗} พระเทพบัณฑิต, **ธรรมะสำหรับผู้บริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์สวຍ, ๒๕๔๓), หน้า ๒๔-๒๕.

^{๔๘} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

^{๔๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๒๔.

^{๕๐} พระเทพดิลก (ระบอบ ฐิตญาโณ), **นิเทศธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทแปดสิบเจ็ดจำกัด, ๒๕๕๕), หน้า ๓๖๙.

สรุปได้ว่า กรุณา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ คือ การที่ผู้นำวางกฎระเบียบ และข้อบังคับที่ชัดเจนและใช้มาตรฐานเดียวกันกับบุคลากรทุกคนภายในโรงเรียน สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อองค์กรส่วนรวมได้เป็นอย่างดี เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงผลงานที่ผิดพลาดด้วยกัลยาณมิตร มีน้ำใจช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน เมื่อทางโรงเรียนขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ ก็สามารถจัดหาด้วยวิธีการต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและทันต่อการดำเนินงานนั้นๆ ส่งเสริมและสนับสนุนด้านการศึกษาต่อของบุคลากร และดูแลอำนวยความสะดวกเรื่องสวัสดิการของบุคลากรภายในโรงเรียนด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี

๒) ความสำคัญของกรุณา

สุจิตรา อ่อนค้อม^{๕๒} กล่าวว่า ความสำคัญของกรุณา เป็นการปฏิบัติ เมื่อทำกรุณาพรหมวิหาร คือ ลำดับแรกต้องแผ่ให้ตนเองก่อน แล้วจึงแผ่ให้ผู้ที่มีความลำบาก การแผ่กรุณาพรหมวิหารบุคคลผู้ที่ควรหามิได้ดังนี้ ตามลำดับ ๑) บุคคลที่เกลียดกันเนื่องจาก จะทำให้เกิดความอึดอัดขุ่นหมองไม่สบาย ๒) บุคคลที่รักมาก เพราะเมื่อทุกข์เพียงเล็กน้อย เกิดขึ้นกับบุคคลที่ตนรักมากนั้น ก็อาจถึงกับร้องไห้ออกมา ๓) บุคคลที่กลางๆ (ไม่รักไม่ชัง) เพราะจะทำให้จิตใจไม่สบาย ด้วยบุคคลนั้นไม่มีคุณธรรมที่ทำให้เกิดความเคารพใคร่ ๔) บุคคลที่เป็นศัตรูกัน เพราะเมื่อนึกถึง โทษย่อมเกิดขึ้น ๕) บุคคลที่เป็นเพศตรงกันข้ามกับตน เพราะจะทำให้เกิดความกำหนัดยินดีได้ ๖) บุคคลที่ตายไปแล้ว เพราะการเจริญกรุณา ให้คนที่ตายไปแล้ว ไม่สามารถทำให้เกิด อุปจารสมาธิ และอัปปนาสมาธิได้ (คือการไม่ปฏิบัติไม่ก้าวหน้า)

พระเทพบัณฑิต^{๕๓} กล่าวว่า ความสำคัญของกรุณา คือ ความสงสารการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความสงสารช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ บางทีอาจช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ช่วยเหลือในด้านการให้ความรู้ การช่วยเหลือในด้านอามิสสิ่งของต่างๆ แล้วแต่ความเหมาะสม การช่วยเหลือผู้อื่นต้องช่วยเหลือเพื่อให้เกิดประโยชน์ ช่วยเหลือให้เป็น ช่วยเหลือโดยวิธีการส่งเสริมให้คนอื่นได้ช่วยเหลือตนเอง

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๕๔} กล่าวถึงกรุณา คือ ความสงสารเห็นใจปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสารห่วงใย

^{๕๑} ดนัย ไชยโยธา, **พจนานุกรมพุทธศาสน์**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ โอ. เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๔๖ - ๑๔๗.

^{๕๒} สุจิตรา อ่อนค้อม, **การฝึกสมาธิ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้ากราฟ, ๒๕๔๙), หน้า ๔๕.

^{๕๓} พระเทพบัณฑิต, **ธรรมะสำหรับผู้บริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์สวย, ๒๕๔๓), หน้า ๒๕.

^{๕๔} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๗๖-๗๘.

และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้นความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

สรุปได้ว่า ความสำคัญของกรุณา คือ ความสงสาร การช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีความสงสารช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นทุกข์หรือคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้นไม่ว่าจะช่วยเหลือในด้านการให้ความรู้ หรือการช่วยเหลือในด้านสิ่งของต่างๆ ซึ่งแล้วแต่ความเหมาะสม

๓) ลักษณะของกรุณา

วรรณสิทธิ ไวทยะเสวี^{๕๕} กล่าวว่า ลักษณะของกรุณา คือ พึงพิจารณาโทษ ของความไม่มีกรุณา และอาณิสสในกรุณา แล้วจึงเจริญกรุณาในการเจริญกรณานั้น ไม่ควรเริ่มในบุคคลที่เป็นโทษแก่การเจริญกรุณา มีบุคคลที่เป็นที่รัก หาใช่เป็นอารมณ์แห่งการกรุณาไม่แต่เพราะความที่ตรัสไว้ในคัมภีร์วิภังค์ว่า ผู้แผ่กรุณาไปสู่ทิศหนึ่งด้วยจิต ที่เกิดพร้อมด้วยกรุณาเปรียบเหมือนภิกษุเห็นบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นคนชั่วใจแล้วถึงสงสาร ฉันทใด ก็ยอมแผ่กรุณาไปยังสัตว์ทั้งหลายทั้งปวง ฉันทนั้น เช่น การพบคนนำสงสารประสบความลำบากอย่างยิ่ง ยากแค้นแสนเข็ญ เป็นคนกำพร้า มีมือและเท้าด้วนกุด ก็พึงกรุณาว่ายากลำบากจริงหนอ โฉนจึงจะพ้นทุกข์ได้

นาริรัตน์ อ. พิพัฒน์^{๕๖} ได้กล่าวว่า ลักษณะของกรุณา คือ ความปรารถนา ให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเห็นเพื่อนลำบากก็เข้าไปช่วยเหลือ สงสารคิดช่วยเหลือให้เพื่อนร่วมงาน คลายความเดือดร้อนจากความทุกข์ คลายจากสิ่ง que เข้ามาเบียดเบียนและทำให้ไม่สบายการไม่สบายใจ เมื่อมีความกรุณาแล้ว สงเคราะห์เพื่อนในเหตุที่ขัดข้องถ้าหาให้ไม่ได้ก็ช่วยชี้ทางบอกทาง ให้กำลังใจ ดูแลด้วยความสุภาพเป็นกัลยาณมิตรที่ดีให้ความเป็นกันเองรับฟังปัญหาความเดือดร้อน แนะนำส่งเสริมแนวทางการแก้ปัญหาที่ก่อประโยชน์ และนำความสุข ความปรารถนาดีให้เพื่อน ผู้อื่นและสรรพสัตว์ทั้งหลายที่มีทุกข์ให้พ้นจากทุกข์ ตามกำลังทรัพย์และตามกำลังสติปัญญาที่มีอยู่ ให้มีการพัฒนาเรียนรู้ในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์

วรญา ทองอุ่น^{๕๗} ได้กล่าวว่า ลักษณะของกรุณา หมายถึง พฤติกรรม หวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยากก็รู้สึกสงสารห่วงใยไปตามเมื่อเห็นเขามีความทุกข์ กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบปรามจิตใจไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากในการกระทำงานกิจกรรม

^{๕๕}วรรณสิทธิ ไวทยะเสวี, **คู่มือการศึกษา วิสุทธิมัค**, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิแนบมหานิรานนท์, ๒๕๕๑), หน้า ๒๑๗ – ๒๑๘.

^{๕๖}นาริรัตน์ อ. พิพัฒน์, **ต้องสร้างบารมีกัฏฐาถึงสู่นิพพาน**, (กรุงเทพมหานคร : ก้าวแรกการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๙๖ - ๙๗.

^{๕๗}วรญา ทองอุ่น, **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร**, (สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๐ - ๒๑๒.

ต่างๆ ย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจ จึงมีความเห็นใจพลอยหาวิธี ไม่ให้เกิดความ ลำบากแก่ผู้ทำงาน ด้วยการอำนวยความสะดวกสนับสนุน อุปกรณ์ เครื่องมือให้เต็มกำลังในการทำงาน

สรุปได้ว่า ลักษณะของกรุณา พฤติกรรม หวังดี เมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยากก็รู้สึกสงสาร คิดช่วยเหลือให้ผู้อื่นคลายความเดือดร้อนจากความทุกข์ ซึ่งอาจจะช่วยเหลือด้วยการอำนวยความสะดวกหรือให้การสนับสนุนด้วยวิธีการต่างๆ

๓. ด้านมูทิตา

๑) ความหมายของมูทิตา

พระไตรปิฎก^{๕๘} ได้กล่าวไว้ว่า มูทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานก็รู้สึกยินดีกับความสำเร็จของเขาเหล่านั้น

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)^{๕๙} ให้นิยามว่า มูทิตา หมายถึง ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป

คณัย ไชยโยธา^{๖๐} ให้นิยามว่า มูทิตา หมายถึง ความมีจิตพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง การแสดงความยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ เช่น การเลื่อนฐานะ ตำแหน่งยศ มูทิตาเป็นคุณธรรมที่สามารถกำจัดความอิจฉาริษยาได้ เพราะการอิจฉาริษยาผู้อื่น ย่อมมีแต่ความทุกข์ จิตใจจะหาความสุขสงบไม่ได้ แต่บุคคลที่มีมูทิตาความสุขกายสุขใจ หน้าที่าสดใส แจ่มใส และเป็นที่รักของคนทั่วไป

สุริย์ มีผลกิจ^{๖๑} ให้นิยามว่า มูทิตา หมายถึง ความยินดี พลอยยินดี ในเมื่อผู้อื่นมีความสุข หรือมีความสำเร็จในชีวิต

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต)^{๖๒} ให้นิยามว่า มูทิตา หมายถึง ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิงกอปรด้วยอาการ แช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลาย ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขและเจริญอกงามยิ่งขึ้น

^{๕๘}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

^{๕๙}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๒๔.

^{๖๐}คณัย ไชยโยธา, **พจนานุกรมพุทธศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๑๔๖- ๑๔๗.

^{๖๑}สุริย์ มีผลกิจ, **คุณธรรม จริยธรรม สามัคคีธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทคอมฟอร์ม จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๑๗๒.

^{๖๒}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒๔.

สรุปได้ว่า มุทิตา หมายถึง ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คือ การที่ผู้บริหารชื่นชมผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความจริงใจ ส่งเสริมให้บุคลากร เข้ารับการประชุมอบรมและสัมมนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ จัดโครงการให้บุคลากรไปศึกษาดูงาน เพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กรอย่างสร้างสรรค์ รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากร อย่างสม่ำเสมอและสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

๒) ความสำคัญของมุทิตา

พระเทพบัณฑิต^{๒๓} กล่าวว่า ความสำคัญของมุทิตา คือ การแสดงพฤติกรรมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ว่าเมื่อใครได้ดีก็อย่าอิจฉาริษยาตาร้อน อิจฉา แปลว่า ริษยาความอยากได้ ในสิ่งของของผู้อื่นที่ไม่ใช่ของตน

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช)^{๒๔} กล่าวว่า ความสำคัญของมุทิตา คือ ความยินดีพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ได้รับความสำเร็จ มีความสุขมีความสุขเจริญก้าวหน้า ยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นได้รับ ไม่มีความอิจฉาริษยากันในความสำเร็จของผู้อื่นด้วยการพูดแสดงความยินดีบ้าง การส่งบัตรอวยพรไปแสดงความยินดีบ้าง การมอบของขวัญกระเช้าดอกไม้แสดงความยินดีบ้าง เป็นต้น

วิไล ตั้งจิตสมคิด^{๒๕} กล่าวว่า ความสำคัญของมุทิตา คือ ความชื่นชมยินดีเมื่อศิษย์ได้ดี และยกย่องเชิดชูให้ปรากฏอันเป็นการให้กำลังใจ และช่วยให้เกิดความภูมิใจในตนเอง

กระทรวงศึกษาธิการ^{๒๖} กล่าวว่า ความสำคัญของ มุทิตา คือ การพลอยยินดี ชื่นชมโสมนัสเมื่อผู้อื่น สัตว์อื่นได้ดีมีความสุข สำหรับผู้เป็นครูแล้ว คือ ความยินดี ปลื้มใจในความสำเร็จของผู้เป็นศิษย์จึงเป็นสิ่งที่ยิ่งความชุ่มชื่นใจในผลสำเร็จของงานให้แก่ผู้ที่เป็นครู

สรุปได้ว่า ความสำคัญของมุทิตา เป็นการแสดงพฤติกรรมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ชื่นชมและให้กำลังใจ ในความสำเร็จของผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานหรือประสบความสำเร็จในชีวิต ยินดีในสิ่งที่ผู้อื่นได้รับ ไม่มีความอิจฉาริษยาในความสำเร็จของผู้อื่น

^{๒๓} พระเทพบัณฑิต, ธรรมะสำหรับผู้บริหาร, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์สวย, ๒๕๔๓), หน้า ๒๕.

^{๒๔} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), ราชบัณฑิต : ปัญจ-ฉกกนิบาต, เล่มที่ ๒๒, (กรุงเทพ : การศาสนา, ๒๕๔๘), หน้า ๑.

^{๒๕} วิไล ตั้งจิตสมคิด, ความเป็นครู, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส., ๒๕๕๔), หน้า ๑๖๕.

^{๒๖} กระทรวงศึกษาธิการ, การพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาตามระบบคุณธรรม, (กรุงเทพมหานคร : ศุภสภา ลาตพรว, ๒๕๔๘), หน้า ๓๒.

๓) ลักษณะของมูทิตา

นาริรัตน์ อ. พิพัฒน์^{๒๗} กล่าวว่า ลักษณะของมูทิตา คือ ลักษณะความยินดี มีใจอ่อนโยน เป็นจิตที่ไม่มีมีความริษยาเข้ามาเจือปน ความยินดีเมื่อผู้อื่นมีความเจริญ หรือมีความสุขเกิดความไม่สบายกาย ไม่สบายใจ เมื่อเห็นผู้อื่นสมใจปรารถนาอย่างนี้ เรียกว่า ไม่มีความอิจฉาริษยา มีความยินดีในความสำเร็จ เมื่อผู้อื่นมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน มีไมตรีจิตที่ดีเพราะเป็นคนมีมูทิตา ทำให้การสร้างมิตรภาพ สร้างไมตรีจิตกับผู้อื่นเป็นเรื่องง่าย มีอารมณ์แจ่มใส อยู่ตลอดเวลา เพราะมีความปรารถนาดีต่อผู้อื่นอยู่เสมอ ด้วยความจริงใจ ไม่มีผลประโยชน์แอบแฝง ไม่หวังผลใดๆทั้งสิ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ได้ จะทำให้ตนเองได้พบแต่สิ่งที่ดี และประสบผลสำเร็จ ตามที่ปรารถนาอย่างเช่น ยินดีเมื่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนมีความสุขทางการกุศลก็ยินดีด้วย เมื่อใครได้ดีและประสบความสำเร็จในชีวิต มีความเจริญก็แสดงความยินดี และส่งเสริมให้ผู้อื่นได้ดีด้วยความจริงใจในความสำเร็จนั้น แสดงออกด้วยการอวยพร หรือให้ของขวัญด้วยความจริงใจ

วรญา ทองอุ่น^{๒๘} กล่าวว่า ลักษณะของมูทิตา หมายถึง ความชื่นบาน ในเวลาที่ผู้อื่นได้รับความดี เมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถ เจริญด้วย ลาภ ยศ และชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม มูทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตผู้ใด ผู้นั้นย่อมปราบปรามซึ่งความริษยา อิจฉาริษยาในคุณงามความดีของผู้อื่น เมื่อผู้อื่นได้รับความดี อดทนไม่ได้ เราร้อน ชื่นเคือง หงุดหงิด งุ่นง่าน ความอิจฉาริษยาเป็นโทษทำลายความสามัคคี ความเจริญของหมู่คณะ เมื่อเกิดขึ้นย่อมชักพาจิตให้วิปริตไปต่างๆ นานา

พระคันธสาราภังค์^{๒๙} ได้กล่าวถึงลักษณะของมูทิตา คือ ความชื่นชม หมายความว่า พลอยยินดีในความสุขหรือความสำเร็จของคนอื่น มูทิตาเป็นธรรมที่พึงเจริญ ในเมื่อเราเห็นคนอื่นดีกว่าตน ต่างจากกรุณาที่เจริญเมื่อเห็นคนอื่นมีทุกข์ตกต่ำกว่าตน ในเชิงปฏิบัติจริงๆ มูทิตานี้ทำได้ยากกว่ากรุณา บางคนมีเมตตาปรารถนาดีมีความกรุณาสงสาร แต่เจริญมูทิตาไม่ได้เพราะเราทุกคนมีอนุสัยกิเลส คือ ความริษยานองเนื่องอยู่ในกระแสจิต น้อยคนนักที่จะกำจัดความริษยานั้นได้ จะต้องฝึกฝนไปเรื่อยๆ จึงจะบรรเทาลงได้การฝึกฝนนั้น ก็ต้องประกอบด้วยโยนิโสมนสิการ คือความเข้าใจ ด้วยเหตุผลว่า ความริษยาไม่ก่อให้เกิดคุณใดๆ ผู้มีความริษยาจะได้รับผลคือขาดบิรวารไม่มีคนติดสอยห้อยตามแต่ผู้ที่เจริญมูทิตา โดยกำจัด ความริษยาได้ย่อมจะได้รับอานิสงส์คือมีบิรวารมีมิตรสหายห้อม

^{๒๗} นาริรัตน์ อ. พิพัฒน์, ต้องสร้างบารมีก่อกำเนิดถึงสุณิพพาน, (กรุงเทพมหานคร : ก้าวแรกการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๙๗-๙๘.

^{๒๘} วรญา ทองอุ่น, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร, (สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๐-๒๑๒.

^{๒๙} พระคันธสาราภังค์, คุณธรรมของคนดีและพรหมวิหาร ๔, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

ล้อมความริษยานั้น เป็นกรรมก่อให้เกิดโทษในปัจจุบันและภพต่อไปไม่ว่าเกิดกับผู้ใดก็ทำให้ผู้นั้นตกต่ำไปตลอด การเจริญมูทิตานั้นเหมือนกับการเจริญเมตตาและกรุณา คือ เจริญทางกาย ทางวาจา และทางใจ ทางกาย ก็เป็นการช่วยเหลือผู้อื่นที่ประสบความสำเร็จแล้วให้ได้รับความสำเร็จยิ่งขึ้นไปทางวาจา ก็เป็นการแนะนำบุคคลนั้นในหนทางที่ดีทางใจก็เป็นความพลอยยินดีกับความสำเร็จของผู้นั้น

สรุปได้ว่า ลักษณะของมูทิตา คือ ลักษณะความยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดีและมีความสุข เรามีความยินดีในความสำเร็จของเขาและแสดงออกด้วยชื่นชม ให้ความยอมรับในการทำงานที่ประสบความสำเร็จ และสิ่งที่สำคัญคือ ด้วยการแสดงความยินดีอย่างจริงใจ และไม่มีควมอิจฉา ริษยาในการทำงานที่ประสบความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นๆ ที่สำเร็จในหน้าที่การงาน เราพลอยยินดีเขาอย่างชื่นชมและเต็มใจในความสำเร็จของเรา จึงเป็นผลให้เกิดการทำงาน มีความจริงใจต่อกันและงานนั้นก็จะออกมาอย่างมีคุณภาพอีกด้วย

๔. ด้านอุเบกขา

๑) ความหมายของอุเบกขา

พระไตรปิฎก^{๗๐} ได้กล่าวไว้ว่า อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ ในธรรม ตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึงไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง ไม่เข้าเติมเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือ การกระทำของเขาเอง ว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้น อันควรได้รับผลดี หรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

สุริย์ มีผลกิจ^{๗๑} ให้นิยามว่า อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง มีจิตเที่ยงธรรมดุจตราขึง

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)^{๗๒} ให้นิยามว่า อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรง เที่ยงธรรมดุจตราขึงไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลาย กระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาควรได้รับผลอันสมกับที่รับผิดชอบของตน

^{๗๐}ที่.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

^{๗๑}สุริย์ มีผลกิจ, **คุณธรรมจริยธรรม สามัคคีธรรม**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทคอมฟอร์ม จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๑๗๒.

^{๗๒}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๔.

พระธรรมกิตติวงศ์^{๗๓} ให้นิยามว่า อุเบกขา หมายถึง ความวางเฉย ในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ ไม่ทับถมซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาด หรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงออกอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

กิตติทัศน์ ผกาทอง^{๗๔} ให้นิยามว่า อุเบกขา หมายถึง การประพฤติกและปฏิบัติที่เที่ยงตรง และเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยความรักและความชัง คำนึงถึงผลของการกระทำของสัตว์ทั้งหลาย ที่ทำได้ดีชั่วได้ชั่วเป็นที่ยึด เรียกว่า “ค่าของคนอยู่ที่ผลของการกระทำ” ไม่ลุแก่อำนาจไม่เหิมเกริมซ้ำเติมผู้อื่น เพราะตนอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบ

สรุปได้ว่า อุเบกขา คือ การรู้จักวางเฉย คือ การที่ผู้บริหารมีใจเป็นกลาง มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงาน จัดสรรงบประมาณของแต่ละโครงการ ได้อย่างเหมาะสมและตรวจสอบได้ มีความอดทนอดกลั้นต่ออุปสรรคต่างๆ ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยผลสำเร็จของงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม

๒) ความสำคัญของอุเบกขา

พระเมธีธรรมาภรณ์^{๗๕} (ประยูร ธมมจิตโต) กล่าวว่า ความสำคัญของอุเบกขา คือ การวางเฉยไม่เข้าข้างคนใดคนหนึ่ง คือ มีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญครูต้องรู้เท่าทันนักเรียนทุกคน ครูที่ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจจะวางเฉยได้เช่นกัน แต่การวางเฉยเช่นนั้น เรียกว่า “อัญญาอุเบกขา” คือ วางเฉยเพราะโง่ ดังนั้นครูต้องวางเฉยด้วยปัญญา คือ มีการวางเฉย (อุเบกขา) ได้เท่าทันคนอื่น เมื่อนักเรียนทำงานมีความรับผิดชอบ มีการให้รางวัลก็ควรเฉลี่ยให้ได้เหมือนกันทุกคนทั่วหน้า ถ้ามีการทะเลาะเกิดขึ้น ครูควรเข้ามาห้ามและจัดการลงโทษคนตามความเหมาะสม

สุภาพร พิศาลบุตร^{๗๖} กล่าวว่า ความสำคัญของอุเบกขา คือ การวางเฉยหรือวางใจเป็นกลางปราศจากอคติ เช่นเมื่อทราบว่ามีเพื่อนสอบตกก็ไม่ควรแสดงความดีใจหรือเสียใจเพราะเพื่อนคนนั้นทำตัวเอง ถ้าเพื่อนขยันก็ยังไม่สอบตก ดังนั้นจึงช่วยเหลือเพื่อนได้โดยการทวนวิชาให้คำแนะนำในด้านการเรียน

^{๗๓} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พระในบ้าน**, (กรุงเทพมหานคร : คณากรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘ - ๙.

^{๗๔} กิตติทัศน์ ผกาทอง, **ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๓๑ - ๑๓๒.

^{๗๕} พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต), **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมมิก, ๒๕๔๑), หน้า ๔๑ - ๔๒.

^{๗๖} สุภาพร พิศาลบุตร, **จริยธรรมทางธุรกิจ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๘, (กรุงเทพมหานคร : วีรตัน เอ็ด ดูเคชั่น, ๒๕๔๙), หน้า ๑๕๒.

สุจิตรา อ่อนค้อม^{๗๗} กล่าวว่า ความสำคัญของอุเบกขา คือ การวางเฉยหรือการวางใจ เป็นกลางปราศจากความยินดี ในความสุขความทุกข์ของสัตว์แต่อย่างใด การเจริญอุเบกขาพรหมวิหาร ผู้เจริญต้องแผ่ไปในบุคคลโดยลำดับ คือ ต้องให้ตนเอง บุคคลกลางๆ บุคคลอันเป็นที่รัก และบุคคลที่รักมากและบุคคลที่เป็นคู่เวรหรือศัตรู

กรมสามัญศึกษา^{๗๘} กล่าวว่า ความสำคัญของอุเบกขา คือ การวางเฉย เน้นการปฏิบัติ ให้มีความรู้คู่คุณธรรมมีความขยันอดทน ความมีระเบียบวินัย ความกล้าหาญ ความเสียสละ เปิดใจ กว้างยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

สรุปได้ว่า ความสำคัญของอุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลาง วางเฉย ไม่เอนเอียงด้วยความรักและความชัง คือการวางเฉย แต่ก็เอาใจช่วยเหลือโดยไม่ทำให้เขาลำบากใจหรือแสดงอาการที่ทำให้เพื่อนร่วมงานเห็นว่าเราไม่เต็มใจหรือไม่พอใจในสิ่งที่เราทำไม่ว่าจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ตาม แต่ทำใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงไปในทางใดทางหนึ่งที่ทำให้เขารู้สึกไม่สบายใจ แต่คอยให้กำลังใจ ทั้งที่เขาไม่ประสบความสำเร็จและประสบความสำเร็จในการทำงานด้วยการ ไม่ซ้ำเติมให้เขาเสียใจ ในภายหลัง

๓) ลักษณะของอุเบกขา

นาริรัตน์ อ. พิพัฒน์^{๗๙} กล่าวว่า ลักษณะของอุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลางเมื่อเห็นผู้อื่นเป็นทุกข์หรือมีปัญหาแต่ตนไม่สามารถช่วยเหลือได้ ก็จะเป็นทุกข์ จึงวางตนให้มีอุเบกขา และพิจารณาว่าสัตว์โลกย่อมเป็นไปตามกรรมที่ตนได้กระทำเอาไว้ กรรมย่อมส่งผลเสมอ เมื่อคนรับกรรมรับโทษก็ไม่ควรซ้ำเติมหรือเย้ยหยัน ควรมีการวางเฉย การวางเฉยไม่ได้หมายความว่า ทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นเมื่อผู้อื่นมีทุกข์ หรือดีใจเมื่อผู้อื่นเดือดร้อน ผู้มีอุเบกขาต้องหนักแน่นปกติอยู่เสมอ ไม่ดีใจหรือเสียใจจนเกินไป มีความยุติธรรมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยึดหลักความเป็นกลาง ความรัก ความมั่นคง ประพฤติปฏิบัติตนตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่เอนเอียง มีการวางเฉย เมื่อไม่สามารถประพฤติกความเมตตา กรุณา หรือมุทิตาได้

^{๗๗} สุจิตรา อ่อนค้อม, การฝึกสมาธิ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้ากรุ๊ป, ๒๕๔๙), หน้า ๔๕.

^{๗๘} กรมสามัญศึกษา, คู่มือการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมระดับมัธยมศึกษาตอนต้น, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๑), หน้า ๑.

^{๗๙} นาริรัตน์ อ. พิพัฒน์, ต้องสร้างบารมีที่ชาติถึงสุนิพพาน, (กรุงเทพมหานคร : ก้าวแรกการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๙๘-๙๙.

วรรณลีทิ ไวทยะเสวี^{๔๐} กล่าวว่า ลักษณะของอุเบกขา เป็นธรรมที่สงบ บุคคลใดเป็นกลางๆ ตามปกติ ก็วางเฉยในบุคคลนั้น ทำอุเบกขาให้เกิดขึ้น การระงับความยินดีในร้าย มีการเห็นสภาวะของสัตว์ทั้งหลายเป็นผู้มีกรรม

วรญา ทองอุ่น^{๔๑} กล่าวว่า ลักษณะของอุเบกขา มีการวางตน เป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจ เมื่อสถานการณ์เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความมีเมตตา กรุณา และมุทิตาจิตได้อุเบกขา ธรรมเป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ ผู้นำ หัวหน้างาน ที่ปกครองพนักงาน เจ้าหน้าที่หมู่คณะ ที่ต้องประพฤติดอย่างสม่ำเสมอ

สรุปได้ว่า ลักษณะของอุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลาง ประพฤติปฏิบัติตนตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยไม่เอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่งด้วยความรักและความซึ้ง

๒.๓.๓ การใช้หลักพรหมวิหารธรรมของผู้นำ

การบริหารโรงเรียนหรือองค์กรสำคัญมากที่สุดอยู่ที่คนเราต้องการให้คนที่เราฝึกฝนจนมีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และชำนาญงานอยู่กับเรานานๆ นั้นจะทำองค์กรของเรามั่นคงก้าวหน้ามีหลักการบริหารมีหัวหน้าดีมีคุณธรรมผู้นำที่ดีจึงต้องมีภาวะผู้นำ คือมีความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้มีความร่วมมือร่วมใจและสามารถดำเนินการต่างๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ผู้นำจึงต้องมีความรอบรู้เก่งทั้งเรื่องคนทั้งเรื่องงานที่เรียกว่า “ต้องเก่งคิด เก่งคน เก่งงาน” นอกจากนั้นผู้นำต้อง มีคุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้นำที่มีอำนาจมากมายในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้นำขาดซึ่งคุณธรรมแล้วย่อมจะสั่งการลงโทษหรือให้คุณประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษไม่ควรทำเพราะเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญและกำลังใจลูกน้องที่ทุ่มเททำงาน คุณธรรมในการเป็นภาวะผู้นำประกอบด้วย

พรหมวิหารธรรม มีความยุติธรรมต้องไม่ลำเอียงมีความเที่ยงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น แบ่งงาน มอบหมายให้เหมาะสมมิใช่ให้งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอหรือเอาอกเอาใจ ปราศจาก อคติ หรือความลำเอียง เช่น ลำเอียงเพราะความรัก ความกลัว หรือความไม่รู้ มีปียาจา สร้างความรู้สึกดีๆ แก่ลูกน้องรู้จักสร้างพระเดชและพระคุณอันจะเป็นสิ่งที่สร้างความรักและสร้างความศรัทธาแก่ลูกน้อง บุคคลที่เป็นหัวหน้างานสิ่งที่ขาดไม่ได้เลยคือ ต้องทำงานร่วมกับลูกน้องไม่ใช่แค่เพียงวางแผนและเข้ามาควบคุมดูแลงานให้สำเร็จตาม

^{๔๐}วรรณลีทิ ไวทยะเสวี, **คู่มือการศึกษา วิสุทธิมัค**, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิแนบมหานิรณันท์, ๒๕๕๑), หน้า ๒๒๑ – ๒๒๒.

^{๔๑}วรญา ทองอุ่น, **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร**, (สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๐ - ๒๑๒.

เป้าหมายเท่านั้นหัวหน้างานต้องทำหน้าที่บริหารคน เงิน และงานให้เป็น การบริหารคนในองค์กรให้เกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงานและเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันรวมทั้งมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีเคล็ดลับ ดังนี้เอาใจเขามาใส่ใจเราสิ่งที่บอกเป็นเสียงเดียวกันคือถ้าหัวหน้างานอยากจะบริหารลูกน้องได้ดีต้อง “ต้องเอาใจลูกน้องมาใส่ใจเรา” เราต้องเข้าใจเขากำลังคิดอะไรรู้สึกอย่างไร ให้เกียรติและให้การยอมรับ ให้ความเป็นธรรมรับฟังอย่างเข้าใจให้ความจริงใจ^{๘๒} หลักธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้นถึงแม้ว่าจะมีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาลนับถึงปัจจุบันเป็นเวลา ๒๕๐๐ กว่าปีแล้ว แต่ทุกหลักธรรมยังคงทันสมัยอยู่เสมอ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิตและแนวทางในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะหลักธรรมดังกล่าวเป็นความจริงที่สามารถพิสูจน์ได้ที่เรียกว่า “สัจธรรม” ปฏิบัติได้เห็นผลได้อย่างแท้จริง อยู่ที่เรานำหลักธรรมข้อใดมาใช้ในการเหมาะสมกับตัวเรามากที่สุด สำหรับนักบริหารก็มีหลักธรรมสำหรับยึดถือและปฏิบัติอย่างมากมาย ซึ่งได้นำเสนอไว้บ้างเรื่องที่สำคัญดังต่อไปนี้

พรหมวิหารธรรม เป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่ (ผู้บังคับบัญชา) ที่ควรถือปฏิบัติเป็นนิตยมี ๔ ประการ คือ

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้ผู้อื่นมีความสุข
๒. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์
๓. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข
๔. อุเบกขา วางตนเป็นกลาง ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงวิบัติ มีทุกข์

การบริหารตามหลักพรหมวิหารธรรม ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องสร้างความสมดุลในวิธีปฏิบัติต่อลูกน้องตามหลักพรหมวิหารธรรม คือต้องมีความสมดุลระหว่าง เมตตา กรุณา มุทิตา ที่ให้กับลูกน้องด้านหนึ่ง กับ อุเบกขา คือความเป็นกลางไม่ยอมให้ลูกน้องละเมิดกฎเกณฑ์กติกาในงาน อีกด้านหนึ่ง การเมตตากรุณาลูกน้องมากเกินไปจนทำให้เสียหลักกติกางาน หรือการยึดแต่หลักกติกางาน โดยเคร่งครัดอย่างเดียวจนปราศจากความเมตตากรุณาต่อลูกน้อง ล้วนแล้วแต่ทำให้เสียสมดุลที่ส่งผลให้งานเสียหายทั้งนั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้าที่ดีต้องไม่กระทำ

สรุปได้ว่า พรหมวิหารธรรม เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนา ที่มีการกล่าวถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ความสุขเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งกายและใจ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความทุกข์ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไม่มีจิตใจริษยาความริษยา การวางใจเป็นกลางเพราะพิจารณาเห็นว่า ใครทำดีย่อมได้ดี ใครทำชั่วย่อมได้ชั่ว ตามกฎแห่งกรรม ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีที่ควรนำมาปฏิบัติในการบริหารโรงเรียน เพื่อทำให้เกิดผลดีแก่เพื่อนร่วมงานและสถานศึกษาและประเทศชาติต่อไป

^{๘๒} กิตต์ นิรันดร์พานิช, จากใจให้คุณครูและนักบริหารทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เพรส มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๙๖.

๒.๔ ภาวะผู้นำตามหลักหลักพรหมวิหารธรรม

๒.๔.๑ ภาวะผู้นำด้านเมตตา

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)^{๘๓} ให้ความหมายคำว่า เมตตา หมายถึง ผู้นำจะต้อง มีความรักใคร่ปรารถนาดี อยากให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสุข มีจิตแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์ แก่มนุษยสัตว์ทั้งหลาย ยังแปลว่า ความรัก ความปรารถนาให้เป็นสุข ผู้ที่จะเป็นภาวะผู้นำนั้นจะขาดธรรมข้อนี้เสียมิได้ และต้องแผ่ความรักให้กว้างขวางออกไปทุกที นับตั้งแต่รักตนเอง ก่อนแล้วก็บิดา มารดา ญาติพี่น้อง มิตรสหาย ตลอดไปจนถึงศัตรู และสัตว์ต่างๆ ไปทั้งนี้เพื่อการสร้างมิตรภาพและภราดรภาพในระหว่างกันยิ่งขึ้นไป ทำให้เห็นคุณค่าของชีวิตมากขึ้น ผู้ที่รักษาศีล ข้อปาณาติบาต ได้อย่างจริงจังนั้น จะต้องมิตธรรมข้อนี้ประจำใจเสมอ ความรัก ความปรารถนาดี ทำให้เกิดมีการบำเพ็ญประโยชน์และความสุข ด้วยความเสียสละที่ไม่มีการเห็นแก่ตัว เมตตา เกิดขึ้นด้วยเหตุคือการแลเห็นความดีงาม ซึ่งจะต้องไม่ใช่เกิดจากเสน่ห์หา และความเมตตาขึ้น เมื่อมีขึ้นก็จะกำจัดพยาบาทให้หมดไปได้

สวัสดี ทองมีเพชร^{๘๔} ได้กล่าวไว้ว่า เมตตา หมายถึง ความรักความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข เมื่อตนเองมีความสุขแล้วก็อยากให้ผู้อื่นมีความสุขด้วย ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้วก็อยากให้ผู้อื่นมีความเจริญก้าวหน้าด้วยการให้ความเมตตาต่อกันจะทำให้มีความสุขทั้งผู้ให้และผู้รับ ยังเป็นเครื่องชูใจให้เข้มแข็ง ไม่มีเวรมีกรรมต่อใครๆ เพราะแม้ปรารถนาให้ผู้อื่นก็เป็นปฏิบัติ ให้ผู้มีเมตตาจิตเองไม่มีเวร มีภัยต่อใครทั้งหมด ถ้าคนยังมีทุกข์ภัย เวร อยู่ก็ต้องว่าเมตตายังไม่บริสุทธิ์ ผู้มีจิตรักใคร่สนทนปรารถนาให้เป็นสุข ปราศจากโทสะพยาบาท ทุกข์กับเวร ชื่อว่า ผู้ที่เมตตา ผู้มีเมตตาเมื่อถูกผู้อื่นล่วงเกินยอมให้อภัยได้ ไม่เกิดโทสะ ถึงต้องใช้ขันติ

อมรา เล็กเริงพันธุ์^{๘๕} ได้กล่าวไว้ว่า เมตตา หมายถึง ความปรารถนาดี มีไมตรีต้องการ ให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข ผู้ที่มีเมตตาจึงจะเรียกว่าผู้อยู่ในธรรมผู้ไม่ฆ่าสัตว์ เรียกว่าผู้อยู่ในศีล เมตตา จึงหมายถึง มีความเมตตาต่อชีวิตมนุษย์ และสัตว์ทั้งหลายพยายามเกื้อกูลชีวิตต่างๆ เหล่านั้นให้เป็นสุขตามควร ที่เป็นความดีที่เราควรกระทำ เมืองไทยเรานั้นแก่ศีล เมื่อไม่ฆ่าสัตว์ก็ว่าดีแล้ว แต่เมื่อเห็นสัตว์ตกทุกข์ หรือได้รับบาดเจ็บไม่เห็นมีใครสนใจ เพราะคนไทยเราไม่มีเมตตา มีแต่ศีลโดยยึดถือว่าไม่ฆ่าสัตว์ก็พอแล้ว เราไม่ได้คิดถึงเมตตา

^{๘๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๔๒-๑๔๓.

^{๘๔} สวัสดี ทองมีเพชร, **การพัฒนาคุณธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๒๖.

^{๘๕} อมรา เล็กเริงพันธุ์, **คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : เสนาธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕.

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านเมตตา นั้น เป็นหลักธรรมของพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักผู้นำ ที่เป็นวิธีแก้ความเกลียดชัง อิจฉาริษยา ความตระหนี่ ความเห็นแก่ตัว เพราะความเมตตาเป็นธรรมที่มุ่งความสุขของผู้อื่นเป็นสำคัญ เป็นการลดความสำคัญของตนเอง และทำตนให้เป็นประโยชน์ แก่ผู้อื่นได้ง่ายขึ้น เพราะมีความปรารถนาเช่นนั้นอยู่แล้ว

๒.๔.๒ ภาวะผู้นำด้านกรุณา

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)^{๘๖} ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำด้านกรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจอันปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์และภรรณา ยิ่งแปลว่า ความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ เมื่อเราเห็นใครก็ตาม จะเป็นบุตรหลานหรือคนในบังคับบัญชาตลอดจนศัตรู และสรรพสัตว์ได้รับความทุกข์ ก็ต้องมีจิตใจสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์เสมอ เพราะคนเราจะเห็นอกเห็นใจกันจริงๆ ก็เมื่อเวลาได้รับความทุกข์นี้เอง ความจริงนั้นเราล้วนแต่แบกทุกข์มาตั้งแต่เกิดแล้วคนละมากๆ ทีเดียว จึงควรจะช่วยเหลือกัน ขจัดทุกข์เหล่านั้นให้หมดไป อย่าไปทำให้เขาเป็นทุกข์ยิ่งๆ ขึ้นไปอีกเลย ผู้ใหญ่ที่แท้จริงจะต้องมีธรรมข้อนี้ อยู่ในใจเสมอ

สวัสดี ทองมีเพชร^{๘๗} ได้กล่าวถึง กรุณา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อพบเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ ก็เกิดความต้องการจะช่วยเหลือให้เขาพ้นทุกข์เท่าที่ตนเองจะสามารถจะให้ความช่วยเหลือได้ โดยไม่ทำให้เกิดความเดือดร้อนแก่ตนเอง เช่น เมื่อครูพบนักเรียนติดยาเสพติด ควรแนะนำให้นักเรียนเห็นโทษของยาเสพติด และให้การช่วยเหลือให้เขาเลิกยาเสพติด ผู้บังคับบัญชาเมื่อพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีรายได้น้อยอาจช่วยเหลือนด้วยการให้ฝึกอาชีพเสริม เพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้น เป็นต้น

อมรา เล็กเริงพันธุ์^{๘๘} ได้กล่าวถึง กรุณา หมายถึง ความสงสาร อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง ภรรณานั้น เกิดขึ้นด้วยเหตุคือ การได้เห็นผู้อื่นต้องสูญเสียความสุข ต้องมีทุกข์ มีอันตราย ด้วยเหตุนี้ ภรรณาเกิดขึ้นที่ผู้ใด ผู้นั้นจะต้องไม่มีวิหิงสา คือ เมื่อผู้อื่นต้องสูญเสียสิ่งซึ่งเป็นที่รัก ต้องประสบอันตรายมีความทุกข์ ก็เกิดความรู้สึก พอใจ นอกจากจะไม่มีวิหิงสาแล้ว ผู้ที่มีภรรณาต้องไม่มีโสกะอีกด้วย โสกะ คือการที่กลับมาคิดว่า ถ้าต้องสูญเสียหรือมีความทุกข์ก็เกิดอาการเศร้าหมอง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านกรุณา หมายถึง พรหมวิหารข้อสองว่า เป็นธรรมที่สนับสนุน ข้อแรก กล่าวถึง มนุษย์ย่อมต้องทนทุกข์กันทุกคน ทุกข์ต่างๆ กัน ทุกข์มากบ้าง น้อยบ้าง

^{๘๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส.อาร์.พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๔๒-๑๔๓.

^{๘๗} สวัสดี ทองมีเพชร, การพัฒนาคุณธรรม, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๒๖.

^{๘๘} อมรา เล็กเริงพันธุ์, คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร, (กรุงเทพมหานคร : เสนาธรรม, ๒๕๔๒),

ความปรารถนาจะให้ผู้อื่นมีความสุขนั้น จะเป็นผลสำเร็จได้ก็ด้วยการช่วยให้เขาพ้นทุกข์ ทั้งที่เป็นความทุกข์โดยธรรมชาติ เช่น ความหิว ความเจ็บไข้ได้ป่วยความเดือดร้อนเรื่องที่อยู่อาศัย เป็นต้น และ ทั้งที่ความทุกข์ในสังสารวัฏ คือ ความทุกข์ทางใจต่างๆ ทุกข์อย่างแรกอาจช่วยได้ด้วย อามิสทาน หรือ วัตถุทาน ส่วนความทุกข์อย่างหลังช่วยด้วยธรรมทาน คือ การสอนให้ปฏิบัติธรรม แต่การช่วยเหลือก็ต้องยึดหลักสำคัญของการให้ทาน คือ ให้ตามกำลังของตน อย่าให้กลับเป็นความทุกข์แก่ตน เพราะถ้าเป็นเช่นนั้นเท่ากับเป็นการรับทุกข์แทนผู้อื่น ไม่ใช่เป็นการทำให้หมดความทุกข์ไป

๒.๔.๓ ภาวะผู้นำด้านมุทิตา

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)^{๘๙} ได้กล่าวถึง มุทิตา หมายถึง ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรง ในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดี มีสุข เจริญงดงามยิ่งขึ้นไป มุทิตา คือ อาการพลอยชื่นชมยินดีด้วยจริงใจต่อผู้อื่นในเมื่อผู้อื่นได้ดี ได้ลาภ ยศ สุข มุทิตานี้เกิดขึ้นมาจากเมตตา คือ มีความปรารถนาดีเป็นพื้นฐาน เมื่อความปรารถนาดีเป็นผลก็เกิดอาการชื่นชมยินดี โดยที่ต้องไม่มีปหาสะเกิดขึ้น

ปหาสะ หมายถึง การพลอยยินดีต่อผู้อื่นด้วยความหวังว่าตนจะได้รับลาภ ได้ยศไปด้วย มุทิตานี้ ได้ช่วยให้จิตใจพ้นจากริษยา คือ อาการที่ทนไม่ได้ เมื่อเห็นว่าผู้อื่นได้ดี ได้ลาภ ยศ มีความสุข ความเจริญเกินหน้าตัวไป

สวัสดี ทองมีเพชร^{๙๐} ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำด้านมุทิตา หมายถึง ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุขไม่คิดอิจฉาริษยาซึ่งเป็นการให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดี ผู้ที่ประสบความสำเร็จ เช่น แสดงความยินดีกับลูกที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท แสดงความยินดีกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน

อมรา เล็กเริงพันธุ์^{๙๑} ได้กล่าวถึง มุทิตา หมายถึง ความเบิกบานพลอยยินดี คือ เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจแช่มชื่น เบิกบาน เมื่อเห็นเขาทำงานประสบความสำเร็จก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วยพร้อมที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุน ยังให้ความเห็นว่า หมู่คณะสมาคมและชาติใดๆ จะเจริญตั้งมั่นอยู่ได้ ก็เพราะหมู่ชน พลเมืองของหมู่คณะ สมาคมของชาตินั้นๆ มีธรรมสามัคคีพร้อมเพรียง รู้จักหน้าที่ของตน พลอยยินดีแสดงมุทิตา เมื่อผู้อื่นได้รับความดีงาม เป็นต้น ดังนี้

^{๘๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส.อาร์.พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๔๒-๑๔๓.

^{๙๐} สวัสดี ทองมีเพชร, **การพัฒนาคุณธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๒๖.

^{๙๑} อมรา เล็กเริงพันธุ์, **คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : เสนาธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕.

ย่อมมีแต่ความเจริญ และความสงบสุขโดยฝ่ายเดียว ทั้งนี้เนื่องด้วยโลกกับธรรมเป็นของคู่กันจะแยกออกจากกันเสียมิได้ สมัยใดโลกเสื่อม ธรรม ละเลยต่อธรรม คนในโลกเต็มไปด้วยความริษยา ความเห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ส่วนรวม รวมความว่าการมีมุทิตาจิตไม่คิดริษยาใดๆ นั้นย่อมเป็นการรักษาตนและผู้อื่นให้พ้นภัย ทำให้เกิดความสามัคคี กลมเกลียวไม่แตกร้างกัน เป็นการปลูกไมตรี มีความนับถือซึ่งกันและกันอย่างนี้ โลกย่อมเจริญและมีความสุขหากมีแต่ความคิดริษยาโดยเห็นเขาได้ดี ตนอยู่มิได้ เทียบง่ายทำลายล้างความดีงามอยู่เรื่อยก็สมด้วยธรรมภาษิตที่ว่า ความริษยาเป็นเหตุทำให้โลกฉิบหาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านมุทิตา หมายถึง พรหมวิหารข้อที่สาม ว่าคือ ความพลอยยินดี เป็นเครื่องตักต้อนของผู้ปฏิบัติ กล่าวคือ ไม่รู้สึกว่าคุณต้องดีกว่าคนอื่น เพราะรู้สึกเช่นนั้น ทำให้เราชมคนอื่น เมื่อเห็นคนอื่นได้ดีกว่าก็อิจฉาริษยา จนถึงกลั่นแกล้ง หาทางให้เขาไม่ได้ความเจริญต่างๆ เกิดเป็นศัตรูกันขึ้นในที่สุดความพลอยยินดีจะทำให้จิตใจเราไม่ขุ่นมัวด้วยอำนาจของความถือตัวและความอิจฉาริษยาทั้งยังทำให้ผู้ที่เราพลอยยินดีด้วย เกิดความพอใจ และรู้สึกว่าเราเป็นมิตร ด้วยความจริงใจไม่แก่งแย่งแข่งดีกับเขา ถ้าคนเราคิดได้เช่นนั้นก็จะสนับสนุนให้เจริญขึ้น ความเจริญก็จะเกิดขึ้นกับส่วนรวมด้วย ธรรมข้อนี้ยังเป็นเครื่องแก้ความโลภ คือ ความอยากได้ สิ่งที่มีผู้อื่นได้อีกด้วย

๒.๔.๔ ภาวะผู้นำด้านอุเบกขา

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)^{๔๒} อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจเมื่อไม่มีกิจควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้วเขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับที่รับผิดชอบของตน ดังนั้นผู้ดำรงตนในพรหมวิหาร ย่อมช่วยเหลือมนุษย์ทั้งหลายด้วยเมตตา กรุณา และย่อมรักษาธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้น แม้จะมีกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์แต่ก็ต้องมีอุเบกขาด้วยที่จะมิให้เสียธรรมพรหมวิหารนี้ บางทีแปลว่า ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมเครื่องอยู่อย่างพรหม ธรรมประจำใจที่ทำให้เป็นพรหม หรือให้เสมอด้วยพรหม หรือธรรมเครื่องอยู่ของท่านผู้มีคุณอันยิ่งใหญ่

^{๔๒} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๔๒-๑๔๓.

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๙๓} ได้กล่าวว่า อุเบกขา หมายถึง ความวางเฉย ความยุติธรรม หรือวางตัวเป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างนั้น ข้างนี้ ผู้ใหญ่ทุกคนต้องมีความยุติธรรม ไม่แสดงความลำเอียงให้ปรากฏ มิฉะนั้นคนที่ทำความดีแต่ไม่ได้รับการยกย่องเท่าที่ควร จะเสียกำลังใจ ไม่เป็นอันทำความดี ก็หันมาใช้วิธีประจบสอพลออันไม่ก่อประโยชน์ใดๆ ให้แก่สังคมเลย แม้พ่อแม่ที่มีลูกมากๆ ก็เช่นเดียวกัน ถ้าลำเอียงรักลูกไม่เท่ากัน ผู้ใหญ่จะต้องให้ความยุติธรรม แก่บุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเท่าๆ กัน แม้ผู้ที่เราไม่ชอบจะถึงซึ่งความวิบัติ ก็ไม่ได้ใจเพราะความวิบัติของเขา หรือเมื่อคนที่เรารักทำผิด ก็ไม่หาวิธีปกปิดความผิดนั้นๆ ใครผิดก็ว่าไปตามผิด ใครถูกก็สนับสนุน ถ้ายังอยู่ในวิสัยที่พอช่วยได้โดยไม่เสียความเป็นธรรมก็ควรช่วย ถ้าหากว่าการช่วยนั้นจะทำให้ขาดความเป็นธรรมแล้ว ก็ต้องปล่อยไปตามเรื่องถือว่าเป็นกรรมของเขา เขาสร้างกรรมอย่างไรก็ต้องเสวยผลกรรมอย่างนั้น

สวัสดี ทองมีเพชร^{๙๔} อุเบกขา หมายถึง การวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ด้วยความเป็นธรรมสอดคล้องกับเหตุผล ไม่เข้าเต็มผู้กระทำความผิดหรือผู้ที่กำลังมีความทุกข์ แต่ควรแนะนำให้เขาปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง และผู้บริหารจะต้องคอยแนะนำชี้ทางวิธีการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องที่ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติปฏิบัติดี คอยบังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบแผนของทางราชการ คอยเป็นพี่เลี้ยงประคับประคองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติให้ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านอุเบกขา หมายถึง พรหมวิหารข้อที่สี่ ว่าเป็นความวางเฉยไม่ยินดีและไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ เมื่อเราพยายามช่วยแต่เขาไม่รับ และเกิดผลร้ายก็ต้องถือว่าพ้นวิสัยที่เราจะช่วยเหลือ แต่ก็ไม่ควรเข้าเต็มเพราะจะทำให้เขาเจ็บช้ำน้ำใจ หดหู่กำลังใจ จะแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาด หรือเป็นศัตรูกับเราในเรื่องที่เราช่วยไม่ได้และเกิดผลร้ายขึ้นก็ต้องวางเฉยไว้ไม่เสียใจว่าเรา ไม่สามารถช่วยเขาได้ ต้องถือว่าความทุกข์เป็นของธรรมดาที่ทุกคนต้องประสบ เมื่อแก้ไขไม่ได้ก็ต้องรับ ก็ต้องทน คุณธรรมข้อนี้เป็นการละอคติทั้ง ๔ คือ รัก โลภ โกรธ หลง แล้ววางเฉย เช่น เมื่อเราจะช่วยใครแล้วเขาไม่รับ และเกิดผลร้ายก็ให้อภัย ไม่เข้าเต็ม หรือผู้ที่เราจะช่วยนั้นอยู่ในวิสัยที่เหลือจะช่วยก็ต้องใช้อุเบกขา ข้อที่พึงทราบก็คือ การวางเฉย

^{๙๓} พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ศาสตราจารย์พิเศษ เสถียรพงษ์ วรรณปก, **มณีแห่งปัญญา**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๔๓.

^{๙๔} สวัสดี ทองมีเพชร, **การพัฒนาคุณธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๒๖.

๒.๕ บริบทโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา^{๔๕}

การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการศึกษาในรูปแบบหนึ่งของการศึกษาคณะสงฆ์เป็นการศึกษาที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของพระราชวรมุณี ซึ่งมีมูลเหตุสืบเนื่องมาจากการจัดตั้งโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษา และบาลีวิสามัญศึกษา สำนักเรียนวัด กล่าวคือ ภายหลังจากที่การศึกษาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่ง คือ มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย และสภาการศึกษามหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งเปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๓๒ และพ.ศ. ๒๔๘๙ ตามลำดับ ได้เจริญก้าวหน้ามากขึ้น ทางมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย จึงได้จัดแผนกมัธยมขึ้นมา เรียกว่าโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษากำหนดให้การเรียนบาลี นักธรรม และความรู้ชั้นมัธยม โดยรับผู้ที่สำเร็จชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ ต่อมาเมื่อโรงเรียนบาลีมัศึกษานี้ได้แพร่ขยายออกไปยังต่างจังหวัดหลายแห่งมีพระภิกษุและสามเณรเรียนกันมาก ทางคณะสงฆ์โดยองค์การศึกษาจึงได้กำหนดให้เรียกโรงเรียนประเภทนี้ใหม่ว่า โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษา สำนักเรียนวัดโดยมติคณะสังฆมนตรีและกระทรวงศึกษาธิการ ได้ออกระเบียบกระทรวงให้โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัดนี้ เปิดทำการสอบสมทบในชั้นตัวประโยค คือ ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๐๐ เป็นต้นมา และเมื่อสอบได้แล้วจะได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอีกด้วย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้พระภิกษุและสามเณรนิยมเรียนกันมาก โรงเรียนประเภทนี้จึงแพร่หลายออกไปยังจังหวัดต่างๆ อย่างกว้างขวางจนทำให้ทางการคณะสงฆ์เกรงว่าการศึกษารวมและบาลีจะเสื่อมลงเพราะพระภิกษุและสามเณรต่างมุ่งศึกษาวิชาทางโลกมากไป เป็นเหตุให้ต้องละทิ้งการศึกษารวมและบาลีเสีย แต่ทางการคณะสงฆ์ก็ยังพิจารณาเห็นความจำเป็นของการศึกษาวิชาในทางโลกอยู่

ดังนั้น แม่กองบาลีสนามหลวง พระธรรมปัญญาบดี (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ ฟั่น ชุตินธรมหาเถระ) จึงได้ตั้งคณะกรรมการ ปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีขึ้นใหม่มีวิชาบาลี วิชาธรรม และวิชาทางโลก เรียกว่าบาลีศึกษาสามัญศึกษา และปริทัศน์ศึกษา ได้ประกาศเมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๗ พร้อมกับได้ยกเลิกระเบียบของคณะสังฆมนตรีว่าด้วยการศึกษาของโรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัดเสีย และกำหนดให้พระภิกษุสามเณรเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีที่คณะสงฆ์ได้จัดขึ้นใหม่ แต่การณปรากฏต่อมาว่า การตั้งสำนักเรียนตามแบบโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีใหม่นี้มีน้อย นักเรียนก็นิยมเรียนกันน้อยเพราะพระภิกษุสามเณรส่วนใหญ่ยังพอใจที่จะเรียน โดยได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอยู่ ดังนั้นนักเรียนในโรงเรียนดังกล่าว จึงได้พากันเข้าชื่อกันเป็นนักเรียนโรงเรียนราชภัฏของวัดซึ่งตั้งขึ้นโดยระเบียบ

^{๔๕} กองพุทธศาสนศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการพัฒนาการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา, (พ.ศ. ๒๕๕๓ - พ.ศ. ๒๕๖๒), หน้า ๑๘-๒๑.

กระทรวงศึกษาธิการบ้าง สัมผัสสอบเทียบบ้าง เข้าเป็นนักเรียนผู้ใหญ่บ้าง ทำให้การศึกษาของคณะสงฆ์ในช่วงนี้ระย่นันเกิดความสับสนเป็นอันมาก

ในขณะเดียวกันได้มีผู้แทนราษฎรได้ยื่นเรื่องราวขอให้กระทรวงศึกษาธิการเปิดการสอบสมทบในชั้นตัวประโยคให้แก่พระภิกษุสามเณร แต่กรมการศาสนาร่วมกับกรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้พิจารณาลงความเห็นร่วมกันว่าควรจะต้องตั้งโรงเรียนขึ้นประเภทหนึ่ง เพื่อสนองความต้องการของพระภิกษุสามเณร โดยให้เรียนทั้งวิชาธรรม และวิชาสามัญศึกษาควบคู่กันไป โดยไม่มีการสอบสมทบ แต่ให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการสอบเอง และโดยพระปรารภของสมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก (จวน อุฏฐายีมหาเถระ) “การศึกษาทางโลกเจริญก้าวหน้ามากขึ้นตามความเปลี่ยนแปลงของโลก การศึกษาพระปริยัติธรรม ก็จำเป็นต้องอนุวัตรไปตามความเปลี่ยนแปลงของโลกบ้าง จึงเห็นสมควรที่จะมีหลักสูตรในการเรียนพระปริยัติธรรมเพิ่มขึ้นอีกแผนกหนึ่ง คือ หลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ศึกษาได้มีโอกาสบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ได้ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไป”

ในที่สุดกระทรวงศึกษาธิการจึงได้ประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาขึ้น เมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๑๔ และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๓๕ (ปัจจุบันใช้ระเบียบสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้การศึกษาในโรงเรียนดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนจักร และฝ่ายบ้านเมือง กล่าวคือ ทางฝ่ายศาสนจักรจะได้ศาสนทายาทที่ดี มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง เป็นผู้ประพฤติดีปฏิบัติชอบ ดำรงอยู่ในสมณธรรมสมควรแก่ภาวะสามารถธำรงและสืบต่อพระพุทธศาสนาให้เจริญสถาพรต่อไป และถ้าหากพระภิกษุสามเณรเหล่านี้ลาสิกขาบทไปแล้ว สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐได้ หรือเข้าราชการสร้างประโยชน์ให้ก้าวหน้าให้แก่ตนเองและบ้านเมืองสืบต่อไปด้วยเช่นกัน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๒ ประกอบด้วย จังหวัดกระบี่ จังหวัดชุมพร จังหวัดตรัง จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา จังหวัดระนอง จังหวัดสงขลา จังหวัดสตูล และจังหวัด สุราษฎร์ธานี มี ๑๐ จังหวัด มีโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๑๙ โรง (ปีการศึกษา ๒๕๕๗) ในปัจจุบันนี้ได้สังกัดกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติและจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช ๒๕๔๔ และการศึกษาหลักสูตรพระปริยัติธรรม (บาลี ธรรมวินัย และศาสนปฏิบัติ) ภายใต้กฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสถาบันพระพุทธศาสนาพ.ศ. ๒๕๔๘ อันมีพระธรรมวินัยและกฎระเบียบของคณะสงฆ์เป็นพื้นฐานในการดำเนินการบริหารงานด้านพัฒนาการศึกษาต่อคณะ

ส่งผลให้มีประสิทธิผล ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอนโดยได้แบ่งตามขนาดของโรงเรียนที่ทำการศึกษา ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

การบริหารงานในกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๒ มีจำนวน ๑๙ โรงเรียน แบ่งออกได้ดังนี้^{๙๖}

- ๑) โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนต่ำกว่า ๑๒๐ รูป) จำนวน ๑๒ โรงเรียน
 - ๒) โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ ๑๒๑ – ๓๐๐ รูป) จำนวน ๗ โรงเรียน
 - ๓) โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ ๓๐๑ รูปขึ้นไป) จำนวน - โรงเรียน
- โดยจำแนกออกได้ดังนี้ คือ บุคลากรจำนวน ๑,๕๓๘ รูป/คน แบ่งออกได้เป็นดังนี้
- ครูประจำ จำนวน ๖๐ รูป/คน
 - พระภิกษุ จำนวน ๑๐ รูป
 - คฤหัสถ์ จำนวน ๕๐ คน (ชาย จำนวน ๒๖ คน หญิง จำนวน ๒๔ คน)

ครูพิเศษ จำนวน ๑๒๕ รูป/คน

- พระภิกษุ จำนวน ๕๔ รูป
- คฤหัสถ์ จำนวน ๗๑ คน (ชาย จำนวน ๓๗ คน หญิง จำนวน ๓๔ คน)

เจ้าหน้าที่ จำนวน ๓๙ คน (ชาย จำนวน ๒๓ คน หญิง จำนวน ๑๖ คน)

นักเรียน จำนวน ๑,๓๑๔ รูป

- ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน ๙๗๔ รูป
- ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน ๓๔๐ รูป

สรุปได้ว่า ในด้านพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการและการจัดการศึกษาคณะสงฆ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ ยังไม่มีทิศทางการพัฒนาที่มีความชัดเจน ในการสร้างเอกภาพทางการบริหารให้กับกลุ่มโรงเรียน อีกทั้งยังขาดการพัฒนารูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในการสร้างพันธสัญญาการดำเนินงานและการจัดระบบการศึกษา เพื่อการสร้าง ศาสนทายาทที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ยังไม่ได้มีการกำหนดให้มีขึ้นอย่างเป็นทางการ จะมีแต่เพียงการดำเนินงานตามกรอบแนวปฏิบัติของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติเป็นสำคัญเท่านั้น

^{๙๖} ฝ่ายการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๒, เอกสารสถิติข้อมูลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๒, ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๗, หน้า ๑๔.

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระเมธีธรรมาลังการ (ประยุทธ์ ภูริทัตโต) ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทั้งสิ้น ๒๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๐.๕๒ เป็นสถานภาพชาย จำนวน ๑๐๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๕๕ เป็นสถานภาพหญิง จำนวน ๑๔๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๔๕ มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๖๑ วุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๒๒๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๒.๓๔ วุฒิการศึกษาปริญญาโท จำนวน ๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๖๕ และวุฒิการศึกษาปริญญาเอก จำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๔๐ มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า ๑๐ ปี จำนวน ๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๐๕ และประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ ๑๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๒๓๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๓.๙๕ เป็นโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน ๑๓๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๓.๒๓ และโรงเรียนประถมศึกษาที่ขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน ๑๑๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๗๗^{๙๗}

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ ใน ๔ ด้าน คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ จำแนกตามประเภทของโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พระครูภัทรธรรมคุณ^{๙๘} ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเมื่อ

^{๙๗}พระเมธีธรรมาลังการ, (ประยุทธ์ ภูริทัตโต), “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑”, **พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต** (การบริหารจัดการคณะสงฆ์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๖๔.

^{๙๘}พระครูภัทรธรรมคุณ, “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๔), หน้า ๙๓.

พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านมูทิตา คือ ผู้บริหารพลอยยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างจริงใจ และแสดงความเป็นภาวะผู้นำเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จ ด้านอุเบกขา ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านความอดทนต่อการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทาย พร้อมยอมรับการประเมินผล ด้านเมตตา ผู้บริหารได้มอบหมายงานอื่นๆนอกเหนือจากงานประจำให้ตรงกับความรู้ความสามารถและผู้บริหารมีความโปร่งใส ด้านกรุณาผู้บริหารจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษาเพื่อบรรเทาความทุกข์ เมื่อทนายได้บังคับบัญชา และมีระบบงานที่ไม่เบียดเบียนผู้ร่วมงาน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี พบว่า ผู้บริหารและครูยังต้องมีความยุติธรรมในการช่วยเหลือหน้าที่ตำแหน่งเมื่อเพื่อนร่วมงานมีปัญหา ในหน้าที่ผู้บริหารควรแสดงการเป็นผู้นำเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความเชื่อถือในการปฏิบัติหน้าที่ให้สมบูรณ์ ให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนภายในโรงเรียน และผู้บริหารควรใช้กฎระเบียบวินัยกับการบริหารอย่างโปร่งใส ตลอดถึงการแสดงความเอื้อเฟื้อต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม

นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัยงาน^{๙๙} วิจัยเรื่องศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตก ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ๓ ประการ คือ (๑) เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตก (๒) เพื่อศึกษาแนวคิดการเป็นผู้นำที่ดี ตามหลักพุทธธรรม (๓) เพื่อประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการพัฒนาลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ในยุคโลกาภิวัตน์

พบว่า บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตก ต้องประกอบด้วยบทบาทพื้นฐานสำคัญ ๔ ประการ คือ (๑) การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ (๒) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) (๓) การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการมอบหมายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (๔) แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) สำหรับภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม ผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” เช่น พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย พละ ๔ และ สัมปยุตธรรม ๗ เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้ และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและมั่นคงตลอดไป รูปแบบผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำ ตามแนวคิดตะวันตกและหลักพุทธธรรม ย่อมประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน

^{๙๙} นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย, “ศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตก”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาพุทธศาสนศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๑๔.

ครองคน และครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้ผู้นำเกิดการพัฒนาดน การพัฒนาคน และการพัฒนาระบบงาน (ข) ให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบ ทั้ง ๒ ด้าน คือ (๑) คุณภาพด้านความสามารถ เพื่อทำให้ผู้ผู้นำเกิดการพัฒนาดน พัฒนาคคน และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรับปรุงคุณภาพความเป็นผู้นำ คุณภาพบุคลากรในองค์กรและคุณภาพขององค์กร ให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุค โลกาภิวัตน์อยู่เสมอ และ คุณภาพด้านจิตใจ เพื่อทำให้เกิดการยกระดับจิตใจของผู้ผู้นำให้มีคุณธรรม จริยธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เพื่อให้สามารถนำพา หมู่คณะองค์กร และสังคมไปสู่ ความเจริญก้าวหน้า ที่ยั่งยืนและมั่นคงตลอดไป

พระมนัส อคฺคธมฺโม^{๑๐๐} วิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร และเพื่อศึกษา ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูจำนวน ๒๘๙ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และOne-Way ANOVAโดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ผลการวิจัยพบว่า (๑) ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา และด้านเมตตา (๒) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตามความคิดเห็นของครูพบว่าเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ แต่เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ ประสบการณ์สอน ครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชันกรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และ ศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ครูที่ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงาน ในแต่ละด้านดังนี้ด้านเมตตา ผู้บริหารควรให้ความรักความ

^{๑๐๐} พระมนัส อคฺคธมฺโม, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๘๘.

ปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง อุทิศตนให้กับสถานศึกษาให้มาก ด้านกรุณา ผู้บริหารควรช่วยเหลือ แนะนำ เมื่อเพื่อนร่วมงานมีทุกข์ อย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถที่จะช่วยได้ ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจ และแสดงความยินดีอย่างจริงใจ อาจจะทำด้วยคำพูดหรือชื่นชมด้วยวิธีอื่น ๆ ตามความเหมาะสมและตามโอกาสอันควร ด้านอุเบกขา ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมในการบริหารงานทุกด้าน เน้นย้ำความซื่อสัตย์สุจริต ตรวจสอบได้ รวมถึงปฏิบัติหน้าที่ ให้ยึดกฎระเบียบ

นางอรนุช โชพิมพ์^{๑๐๑} วิจัยงานภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น วิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของบุคลากร โดยจำแนกตามสถานภาพและประสบการณ์การทำงานและเพื่อศึกษาแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น โดยได้สุ่มกลุ่มตัวอย่าง ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน ๓๐ รูป / คน และครู จำนวน ๑๑๑ รูป / คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบโดยการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่าที (t-test) และค่าเอฟ (F-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว(One-way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ในรายด้านพบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านอรรถิยญตา ด้านปริสัณญตา ด้านกาลัณญตา ด้านบุคลลปโรปริญญตา ด้านมัตตัญญตา ด้านธัมมัญญตา และ ด้านอัตตัญญตา การเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญจังหวัดขอนแก่นตามความคิดเห็นของบุคลากร โดยจำแนกตามสถานภาพและประสบการณ์ พบว่า มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕ จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ จังหวัดขอนแก่น ผู้บริหารควรนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มา

^{๑๐๑}นางอรนุช โชพิมพ์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น,” *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๙๗.

ประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กรการศึกษายิ่งขึ้น

จิรวรรณ อังศุขาลวงศ์^{๑๐๒} วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองทุ่งสง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองทุ่งสง ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองทุ่งสง กลุ่มตัวอย่างคือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลทุ่งสง จำนวน ๑๕๐ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's produce-moment correlation coefficient) ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองทุ่งสงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน

นางสาวสิรานีย์ สุขดวง^{๑๐๓} ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต ๓ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ศึกษาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต ๓ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต ๓ จำนวน ๓๒๗ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's produce-moment correlation coefficient) ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

^{๑๐๒}จิรวรรณ อังศุขาลวงศ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองทุ่งสง”, **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**, (ครุศาสตรมหาบัณฑิต). (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ๒๕๕๗), หน้า ๙๒

^{๑๐๓}สิรานีย์ สุขดวง, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต ๓”, **ครุศาสตรมหาบัณฑิต** (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, ๒๕๕๗), หน้า ๑๑๑.

นครศรีธรรมราช เขต ๓ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

พระเลอวุฒิ ฐิริปณฺโญ (เนตรตะวรงค์ษา)^{๑๐๔} ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม” ความคิดเห็นของสมาชิกและเจ้าหน้าที่ที่มีต่อภาวะผู้นำตาม หลักพรหมวิหาร ๔ ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม จำแนก ตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า สถานภาพส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพ รายได้ และประสบการณ์ ที่แตกต่างกัน มีผลทำให้ความคิดเห็นของสมาชิกและเจ้าหน้าที่ที่มีต่อภาวะ ผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนสถานภาพส่วนบุคคลด้านตำแหน่ง และพื้นที่ต่างก็มีผลทำให้ความคิดเห็นของสมาชิกและเจ้าหน้าที่ โดยภาพรวม แตกต่างกัน ซึ่งเป็น เป็นตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

พระมหาศุภโชค มณีโชติ (มณีโชติ)^{๑๐๕} ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาสในอำเภอดงคำ อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ๑. พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาส ในอำเภอดงคำ อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาสในอำเภอดงคำ อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ด้านกาลัญญูอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่นๆอยู่ในระดับมากที่สุด ๒. เปรียบเทียบความคิดเห็นพระภิกษุต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของเจ้าอาวาสใน อำเภอดงคำ อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พรรษา ตำแหน่งพระสังฆาธิการ วุฒิการศึกษาสายสามัญ วุฒิการศึกษาแผนกธรรม วุฒิการศึกษาแผนกบาลี และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่พระสังฆาธิการ ที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า พระภิกษุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตาม หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาสในอำเภอดงคำ อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ด้านอายุ พรรษา ตำแหน่งพระสังฆาธิการ วุฒิการศึกษาสายสามัญ วุฒิการศึกษาแผนกธรรม วุฒิการศึกษาแผนกบาลี และประสบการณ์ ในการปฏิบัติหน้าที่พระสังฆาธิการ ไม่แตกต่างกันโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนะต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาสในอำเภอดงคำ อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ (๑) พระสังฆาธิการบางรูปไม่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน

^{๑๐๔}พระเลอวุฒิ ฐิริปณฺโญ, (เนตรตะวรงค์ษา).“ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม”, วิทยานิพนธ์ **พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๑๕๑.

^{๑๐๕}พระมหาศุภโชค มณีโชติ (มณีโชติ),“ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของเจ้าอาวาสในอำเภอดงคำ อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์**พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๑๐๙.

(๒) พระสังฆาธิการบางครั้งเชื่อมั่นในการทำงานของตนเองสูงเมื่อเกิดข้อผิดพลาดแล้วทำให้งานเกิดความเสียหายและเสียเวลาแก้ไข เพราะไม่ยึดหลักการ และพระสังฆาธิการยังขาดเหตุผลในการปฏิบัติงาน ยึดติดอยู่กับรูปแบบเดิมในการบริหารงาน ถือสิ่งที่เคยปฏิบัติมาแล้ว และไม่คอยแก้ไขหรือพัฒนาตนเอง ทำให้งานของพุทธศาสนาไม่เดินหน้า

พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัตน์ สุกอินทร์)^{๑๐๖} ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการ จังหวัดอุทัยธานีตามหลักสัปตปริสสธรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านปริสญญตา ด้านอรรถัญญตา ด้านอรรถัญญตา ด้านบุคลลปโรปริญญตา ด้านธัมมัญญตา ด้านมัตตัญญตา และด้านกาลัญญตา การเปรียบเทียบภาวะ ผู้นำของพระสังฆาธิการ จังหวัดอุทัยธานีตามหลักสัปตปริสสธรรม โดยรวมปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งหมด กล่าวคือ พรรษา ตำแหน่ง การศึกษานักธรรม การศึกษาบาลี ประสบการณ์การปฏิบัติงาน แนวทางในการพัฒนาภาวะ ผู้นำตามหลักสัปตปริสสธรรม ของพระสังฆาธิการจังหวัด อุทัยธานี คือ พระสังฆาธิการควรนำหลัก สัปตปริสสธรรม ทั้ง ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารกิจการ คณะสงฆ์และส่งเสริมให้มีการปฏิบัติที่เป็น รูปธรรม จะทำให้การบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดอุทัยธานีเกิดเอกภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พระครูพิศาลบุญญาภินันท์ อจจาโร (รูกขชาติ)^{๑๐๗} ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึง ประสงค์ของพระสังฆาธิการตามความคิดเห็นของพุทธศาสนิกชน ในอำเภอวังน้อย จังหวัด พระนครศรีอยุธยา ๑) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการตามความคิดเห็นของ พุทธศาสนิกชน ในอำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๒) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ของพระสังฆาธิการตามความคิดเห็นของพุทธศาสนิกชนในอำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และ เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการตาม ความคิดเห็นของพุทธศาสนิกชน ในอำเภอวังน้อยจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยในการศึกษาครั้งนี้ เป็น การวิจัยแบบผสม (Mix Method Research) โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บข้อมูลภาคสนาม (Field Study) จากพุทธศาสนิกชนผู้ที่อาศัยอยู่ ในอำเภอวังน้อย จังหวัด พระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ๑. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ เป็นเพศหญิง จำนวน ๒๘๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๐.๐๐ ผู้ที่มีอายุ ๒๑-๓๐ ปี จำนวน ๒๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๕๐ ผู้ที่มี สถานภาพสมรส จำนวน ๒๕๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๕๐ ผู้ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

^{๑๐๖} พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัตน์ สุกอินทร์), “การศึกษาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี ตามหลักสัปตปริสสธรรม ๗”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๑๒๘.

^{๑๐๗} พระครูพิศาลบุญญาภินันท์ อจจาโร (รูกขชาติ), “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการตาม ความคิดเห็นของพุทธศาสนิกชน ในอำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”, **พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. (การบริหาร จัดการคณะสงฆ์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๑๑๘

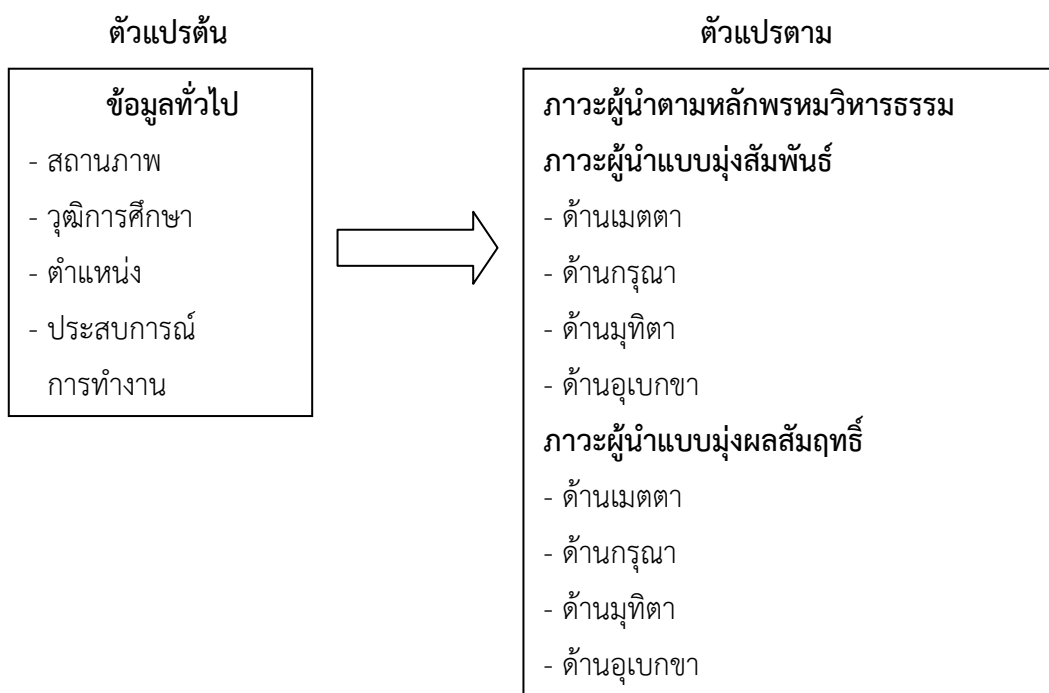
จำนวน ๓๖๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๒.๓๐ ผู้ที่มีอาชีพเกษตรกรรม จำนวน ๒๕๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๕๐ ๒) ความคิดเห็นของพุทธศาสนิกชนที่มีต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการตามความคิดเห็นของพุทธศาสนิกชน ในอำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ๓.๙๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พุทธศาสนิกชนที่มีต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของพระสังฆาธิการตามความคิดเห็นของพุทธศาสนิกชนอยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับ คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการบริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานที่เกี่ยวข้องอันประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหารธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช นำมาจัดทำกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variable) ได้แก่ สถานภาพ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และ ประสบการณ์การทำงาน

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามหลักพรหมวิหารธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ประกอบด้วยกัน ๔ ด้าน คือ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา



ภาพที่ ๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย