

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้การศึกษา หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ มีรายละเอียดการศึกษาดังต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
- ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔
- ๒.๔ การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔
- ๒.๕ บริบทของ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

การเป็นนักบริหารการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ประสบการณ์ และนำไปประยุกต์ใช้จึงจะทำให้การบริหารมีความราบรื่นประสบความสำเร็จ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร มีนักวิชาการนักศึกษานักบริหารได้กล่าวถึงการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารการศึกษา

ความหมายของ “การบริหารการศึกษา (Educational Administration)” โดยพิจารณา จากคำว่า “การบริหารการศึกษา” ประกอบด้วยคำสำคัญ ๒ คำคือคำว่า “การบริหาร (Administration)” และ “การศึกษา (Education)” จึงขอนำเสนอความหมายของสองคำนี้แยกกันก่อนดังนี้

ความหมายของคำว่า “การบริหาร ” มีผู้ได้ให้ความหมายไว้หลากหลายดังนี้การบริหาร คือศิลปะการดำเนินงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่นการบริหารคือการทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันการบริหารคือการทำงานที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมกันทำงานเพื่อจุดประสงค์อย่างเดียวกัน

เพ็ญญา พิธิล การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มที่มุ่งมั่นพัฒนาสมาชิก ของสังคมให้เจริญงอกงามโดยการนำเอาทฤษฎีและหลักการบริหารทั่วไปมาประยุกต์ใช้

ร่วมกับ หลักการ และวิธีการเพื่อพัฒนาสมาชิกในสังคมให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^๑

ชิต ปุริโสดม การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่กลุ่มคนหรือบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม^๒

โสภณา สุตสมบุรณ์ กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน กระบวนการบริหารจำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่จะดำเนินกิจกรรมเหล่านั้นให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ โดยจะต้องรู้และเข้าใจว่าบุคคลดังกล่าวนี้มีมีการรับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ต่อองค์กรอย่างไร นอกจากนี้บุคคลดังกล่าวนี้จะต้องมีความรู้ ความสามารถและทักษะในด้านใดด้านใดบ้าง รวมถึงพฤติกรรมและการเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพและการกระทำความดีอย่างไรบ้าง^๓

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาคือการพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถและความเป็นคนดีเมื่อนำความหมายของการบริหารและการศึกษามารวมกัน สามารถสรุปความหมายของการบริหารการศึกษาได้ว่า “การดำเนินงานของคณะบุคคลเพื่อพัฒนา คนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ความคิดความสามารถและเป็นคนดีของสังคม” การพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการจัดการเรียนการสอนการจัดกิจกรรม การเรียนรู้กิจกรรมเสริมหลักสูตร การวัดและการประเมินผลการจัดการอาครสถานที่และพัสดุ ครุภัณฑ์การสรรหาบุคคลมาดำเนินการ หรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษาการปกครองนักเรียน เพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยซึ่งการดำเนินการเหล่านี้รวมเรียกว่า “ภารกิจทางการบริหาร การศึกษา” หรือ “งานบริหารการศึกษา”

๒.๑.๒ แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

การบริหารงานเป็นเรื่องของการทำงานที่เป็นขั้นเป็นตอนและคิดอีกอย่างหนึ่ง คือ การทำงานที่มีการวางแผนเพื่อที่ทำงานได้อย่างไม่ผิดพลาดหากมีการวางแผนงานก่อนลงมือ ดังจะเห็นได้จากนักวิชาการที่ได้ออกแบบเป็นโมเดลหรือขั้นตอนการทำงานและการบริหารงานไว้หลาย ๆ ท่าน ดังนี้

^๑ เพ็ญญา พิลิก, “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารสถานศึกษา: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^๒ ชิต ปุริโสดม, “การบริหารการศึกษา”, ในคอลัมน์ ด้วยศรัทธาหาชัย, (คณะครุศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๕๒).

^๓ โสภณา สุตสมบุรณ์, “การสังเคราะห์วิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาในประเทศไทย”, วิทยานิพนธ์ปรัชญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวถึงพุทธวิธีการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึงการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือ ในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรก แก่ พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นจึงทำให้ครบทั้ง ๓ รัตนะ คือ พุทธรัตนะ ธรรมรัตนะ สังฆรัตนะ รวมเรียกว่า พระรัตนตรัย พระพุทธศาสนาจึงดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปี เป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีบริหาร นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์เหล่านั้นก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีการบริหารการศึกษา พุทธวิธีบริหารในครั้งนี้เป็นหน้าที่ของนักบริหาร เป็นกรอบในการพิจารณาให้สอดคล้องกับการบริหาร^๔

ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการทำงานโดยมีผู้ร่วมบริหารสถานศึกษาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ดำเนินการ ๔ ด้าน คือ ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไป^๕

กุ๊ต (Good,C.V) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การอำนวยความสะดวก และดำเนินการเกี่ยวกับภาระหน้าที่ทั้งหมดของสถานศึกษาโดยจะต้องคำนึงถึงผลสุดท้ายของการศึกษาเป็นสำคัญและหมายถึงการควบคุมการจัดการเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ภายในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน เช่น เรื่องเกี่ยวกับครู นักเรียน แผนการสอน หลักสูตร กิจกรรม วิธีการสอน สื่อการเรียนการสอน และการแนะแนว^๖

โสภณา สุตสมบุรณ์ กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน กระบวนการบริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยบุคคลที่จะดำเนินกิจกรรมเหล่านั้นให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ โดยจะต้องรู้และเข้าใจว่าบุคคลดังกล่าวนี้มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ต่อองค์การอย่างไร นอกจากนี้ บุคคลดังกล่าวนั้นจะต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะในด้านใดบ้าง รวมถึงพฤติกรรม

^๔ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒-๕.

^๕ ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ, “การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธัญบุรี, ๒๕๕๕), หน้า ๑๑.

^๖ Good, C.V, **Dictionary of Education**, (New York : McGraw-Hill, 1973), p.13.

และ การเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพและการประกอบอาชีพอย่างไรบ้าง^๗

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมของการศึกษาที่เกิดจากบุคลากรหลายๆ คนร่วมมือกันดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกด้าน โดยอาศัยวิธีการจัดการ การสั่งการ การอำนวยความสะดวกและปรับปรุง เพื่อพัฒนาสมาชิกในสังคมให้มีความรู้ความสามารถ และมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒.๑.๓ กระบวนการบริหารการศึกษา

ในการบริหารการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องเลือกใช้กระบวนการบริหารทั้งในเชิงวิทยาศาสตร์และเชิงศิลป์เพื่อให้บริหารในหน่วยงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งได้มีหลายๆท่านกล่าวไว้ดังนี้

เมย์ อำนวยพันธุ์วิไล กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนประกอบด้วยการตัดสินใจ การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติการจัดการ การจัดคนเข้าทำงานการอำนวยความสะดวก การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงานการประเมินผลงานและการปรับปรุงรวมทั้งการกระตุ้นหรือการจูงใจ กระบวนการบริหารการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารทุกระดับซึ่งรวมถึงผู้บริหารการศึกษาด้วย การบริหารที่ดีจะช่วยให้งานบริหารดำเนินไปอย่างราบรื่น มีระบบไม่สับสนและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะในการใช้กระบวนการบริหารทุกขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญมาก หากผู้บริหารตัดสินใจไม่ถูกต้องการดำเนินการในขั้นต่อไปจะเกิดปัญหาและอุปสรรคตามมา ผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีแนวคิดและข้อมูลครบถ้วนในการตัดสินใจและอาศัยกระบวนการการบริหารเป็นหลักในการบริหารงาน^๘

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารการศึกษาคือ กระบวนการการบริหารการศึกษาที่สำคัญไว้ ๕ ประการ ดังนี้ การวางแผนการจัดการ การอำนวยความสะดวก การควบคุมการจัดบุคลากรลงสู่หน่วยงาน^๙

กัลปยกร มั่นถาวรวงศ์ ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ กระบวนการบริหารการศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบใหญ่ๆ คล้ายคลึงกันผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จึงจำเป็นต้อง

^๗ โสภนา สุดสมบูรณ์, “การสังเคราะห์วิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาในประเทศไทย”.

^๘ เมย์ อำนวยพันธุ์วิไล, “วิธีการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักอิทธิบาท ๔ ของกลุ่มโรงเรียนชาวนุรักษ์ณ อำเภอลำดวนบุรี จังหวัดกำแพงเพชร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๒๖.

^๙ ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๖ – ๑๗.

เลือกใช้ตามความจำเป็นและความเหมาะสมของสถานการณ์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง^{๑๐}

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาประกอบด้วย การตัดสินใจ การวางแผนการนำแผนสู่การปฏิบัติ การจัดการ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงาน การประเมินผลงาน และการปรับปรุง รวมทั้งการกระตุ้นหรือการจูงใจ กระบวนการบริหารการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารทุกระดับซึ่งรวมถึงผู้บริหารการศึกษาด้วยการบริหารที่ดีจะช่วยให้งานบริหารดำเนินไปอย่างราบรื่น และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๑.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการที่จัดได้ว่าเป็นงานหรือหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีความแตกต่างไปจากงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติ ถึงแม้ว่างานหรือหน้าที่สำคัญต่างๆ เหล่านี้ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติหรือผู้ให้บริการโดยตรง แต่ผู้บริหารสถานศึกษาอาจต้องปฏิบัติงานหรือหน้าที่สำคัญต่างๆ เหล่านี้ทางอ้อม จึงจำเป็นต้องใช้ทฤษฎีการบริหาร ทักษะกระบวนการบริหาร และเทคนิคการบริหารต่างๆ เข้ามาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์เอกสารพบว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาที่มีความเกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับหลักการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) และทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงระบบ (Systems Approach)

๒.๑.๔.๑ ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ นี้เกิดขึ้นในช่วงโรงงานอุตสาหกรรมเริ่มมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งวิธีการจัดการแบบเดิมๆ ไม่สามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ โดยเฉพาะปัญหาการทำงานไม่เต็มศักยภาพของคณาหรือนักทฤษฎีที่สำคัญคือ เฟรดเดอริก ดับบลิว เทย์เลอร์ แฟรงค์ และลิลเลียน (Frederick Winslow Taylor, Frank, and Lillian)^{๑๑}

เทเลอร์ (Taylor) ได้รับการยอมรับให้เป็นบิดาแห่งการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เขาเชื่อ

^{๑๐} กัลป์กร มั่นถาวรวงศ์, “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๔๕).

^{๑๑} คำพันธ์ อัครเนตร, “การพัฒนาแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักพุทธธรรม” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๐).

ว่าปัญหาคงงานทำงานไม่เต็มศักยภาพนั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการออกแบบงานและการจัดสิ่งจูงใจเสียใหม่ กรณีการออกแบบงานนั้นเขาเสนอหลักการ ๔ ประการคือ

(๑) ให้ใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์กำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อทดแทนวิธีการที่คนงาน ทำกันมาแบบลองผิดลองถูก

(๒) ให้มีการวางแผนเพื่อทดแทนการปล่อยให้คนงานเลือกวิธีการทำงานของเขาเอง

(๓) ให้คัดเลือกคนงานที่มีความสามารถ แล้วให้การฝึกอบรมและพัฒนาให้มีการทำงานร่วมกัน

(๔) ให้หลักการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้แต่ละฝ่ายทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมที่สุด ทั้งนี้หัวใจสำคัญของหลักการดังกล่าวก็คือ การกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way)

สุนทร โคตรบรรเทา กล่าวว่า ทฤษฎีองค์การดั้งเดิม (Classical Organizational Theory) ได้เริ่มต้นมาตอนต้นของคริสต์ศตวรรษที่ ๒๐ การบริหารในยุคแรกนี้แบ่งออกได้เป็น ๒ ด้าน คือ การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) และการจัดการทางการบริหาร (Administrative Management) ตามประวัติศาสตร์จะเห็นว่าการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์เน้นการจัดการงานและผู้ทำงาน ส่วนการจัดการทางการบริหารเน้นปัญหาเกี่ยวกับวิธีการจัดโครงสร้างขององค์การทั้งหมดที่ควรเป็นอย่างไร^{๑๒}

ด้านแรกของทฤษฎีองค์การดั้งเดิมคือ การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เฟรเดอริก วินสโลว์ เทเลอร์ (Frederick Winslow Taylor) ได้รับการยกย่องว่าเป็น บิดาแห่งการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (The Father of Scientific Management) ในอดีตการบริหารหรือการจัดการได้อาศัยสามัญสำนึกและประสบการณ์เท่านั้น ไม่มีใครสนใจศึกษาการบริหารหรือการจัดการอย่างเป็นระบบเลย จนกระทั่ง เทเลอร์ ซึ่งเป็นวิศวกรโรงงานเหล็กกล้าได้พยายามเปลี่ยนทัศนะนั้น ในหนังสือหลักการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Principles of Scientific Management) ซึ่งตีพิมพ์ ค.ศ. ๑๙๑๑ สรุปแนวคิดไว้ว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการ (Managers) ควรศึกษางานตามหลักวิทยาศาสตร์เพื่อหาวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) ในการทำงาน แล้วฝึกผู้ทำงานให้ปฏิบัติได้ตามนั้น ในฐานะเป็นวิศวกร เทเลอร์ ได้พยายามติดตามแนวคิดนี้ว่าจากการวิเคราะห์ตามหลักวิทยาศาสตร์อย่างรอบคอบ ประสิทธิภาพของงานสามารถปรับปรุงได้อย่างแน่นอนการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ สรุปออกมาเป็นหลักการสำคัญและเกี่ยวข้อง ได้ ๔ ประการ ดังต่อไปนี้

^{๑๒} สุนทร โคตรบรรเทา, หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๒), หน้า ๕๐-๕๒.

(๑) หลักการวิเคราะห์งานตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Job Analysis) จากการสังเกต การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวัดอย่างรอบคอบฝ่ายจัดการกำหนดวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) ของการปฏิบัติในแต่ละงานไว้ แล้วฝึกผู้ทำงานให้ทำได้ตามนั้น การวิเคราะห์เช่นนี้แทนวิธีการแบบลองผิดลองถูกหรือตามบุญตามกรรม

(๒) หลักการคัดเลือกบุคลากร (Selection of Personnel) เมื่อวิเคราะห์แต่ละงานแล้ว หลักต่อไปจะต้องคัดเลือกผู้มาปฏิบัติงานหรือผู้ทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์ แล้วฝึกอบรม อบรม และ พัฒนาผู้ทำงานเหล่านี้ ในอดีตคนทำงานเป็นผู้เลือกงานของตนเองและฝึกตนเอง

(๓) หลักการความร่วมมือของฝ่ายการจัดการ (Management Co-operation) ฝ่าย การจัดการ (Management) ควรร่วมมือกับผู้ทำงานเพื่อให้มั่นใจว่างานทั้งหมดที่กำลังทำอยู่เป็นไป ตามหลักวิทยาศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นมาแล้ว และมีมาตรฐานและวิธีการตามที่กำหนดไว้ของฝ่ายการจัดการ

(๔) หลักการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้จัดการกับผู้ทำงาน (Division of Work Between Managers and Workers) เทเลอร์ ยอมรับในการแบ่งงานกันทำโดยมีการแบ่งงานระหว่างผู้จัดการ และผู้ทำงานเพื่อให้ผู้จัดการรับผิดชอบการวางแผน (Planning) และการเตรียมงาน (Preparing Work) และรับผิดชอบการควบคุมดูแล (Supervising) ส่วนผู้ทำงานมีหน้าที่ปฏิบัติงานของตนในอดีตงานเกือบทั้งหมด และความรับผิดชอบส่วนใหญ่ตกอยู่กับผู้ทำงาน

หลักการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ทั้ง ๔ ประการนี้ ได้แก่ การศึกษาเรื่องเวลาทำงาน (Time Study) เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐาน การแยกหน้าที่ของฝ่ายการจัดการออกจากฝ่ายผู้ทำงาน (Separation of Managerial and Worker Duties) และระบบการให้ค่าตอบแทน (Incentive System) สามารถแก้ปัญหาได้

ศิริพงษ์ เสาภายน กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์ (The Principles of Scientific Management) สามารถสรุปได้ดังนี้

(๑) หลักการวิเคราะห์งานเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Job Analysis) โดยการใช้การสังเกต การรวบรวมข้อมูล และการวัดผลอย่างรอบคอบ ถือว่าเป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way) ของการทำงานแต่ละงาน การวิเคราะห์งานลักษณะนี้จะช่วยมาใช้แทนที่วิธีการใช้กฎหัวแม่มือ (Rule of Thumb)

(๒) หลักการคัดเลือกบุคคลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Selection of Personnel) เมื่อได้ มีการวิเคราะห์งานแล้วขั้นตอนต่อไปคือ การคัดเลือกและการฝึกฝนบุคลากรด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ ได้แก่ การสอนการพัฒนาคนงาน

(๓) หลักการบริหารความร่วมมือ (Management Co-operation) เทเลอร์ เสนอแนะว่าผู้บริหารควรร่วมมือกับคนงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่างานทั้งหมดที่ต้องเป็นไปตาม

หลักการเชิงวิทยาศาสตร์ที่ได้พัฒนาขึ้นมา

(๔) หลักการแนะนำการปฏิบัติงาน (Functional Supervision) เทเลอร์เสนอแนะให้มีการจัดสรรงานระหว่างผู้จัดการและคนงาน ผู้จัดการควรมีหน้าที่ในการวางแผนการจัดการ การตัดสินใจส่วนคนงานเป็นผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่

หลักการ ๔ ประการของเทเลอร์ซึ่งเป็นหลักการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์ กำหนดขึ้น เพื่อหวังจะเพิ่มผลผลิตให้ออกมามากที่สุด เทเลอร์คิดว่า การบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์ ได้แก้การศึกษาเรื่องเวลาเพื่อกำหนดมาตรฐานการจำแนกหน้าที่ของผู้บริหารและคนงานออกจากกันและการใช้ระบบการกระตุ้นการทำงาน ทั้งสามประเด็นนี้จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าการบริหาร ที่ผ่านมานในอดีตที่ใช้วิธีการที่เรียกว่า กฎหัวแม่มือ (Rule of Thumb)^{๑๓}

๒.๑.๔.๒ หลักการบริหารของ Fayol (Fayol's Principles of Management)

Fayol ได้นำเสนอหลักการบริหาร ๑๔ ประการ โดยย้าว่า หลักการดังกล่าวมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับให้เข้ากับความต้องการได้ตลอดเวลา ข้อสำคัญอยู่ที่การเข้าใจวิธีการใช้หลักการเหล่านี้ ซึ่งเป็นศิลปะที่จำเป็นต้องใช้สติปัญญา ประสบการณ์ การตัดสินใจ และการกำหนดสัดส่วนในการนำมาใช้ หลักการ ๑๔ ประการมีดังนี้^{๑๔}

(๑) การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายและผู้บริหารก็มุ่งมั่นใน การทำงานอย่างเดียวกัน จึงควรแบ่งงานกันทำเพื่อนำความสามารถความมั่นใจ และความถูกต้องมาเพิ่มผลผลิตของงาน

(๒) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ใช้ในการสั่งการ และใช้พลังที่จะให้คนเชื่อถือสิ่งที่จะเห็นความแตกต่างได้อย่างชัดเจนระหว่างอำนาจของผู้บริหารที่อยู่ในที่ทำงาน กับอำนาจที่เกิดจากบุคลิกภาพซึ่งรวมถึงสติปัญญา ประสบการณ์คุณธรรม และความสามารถที่จะเป็นผู้นำ

(๓) ความมีวินัย (Discipline) แนวทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดความมีวินัยที่ดี คือ ข้อตกลงต่างๆ ต้องมีความชัดเจนและยุติธรรมให้มากที่สุด การกำหนดบทลงโทษควรพิจารณา นำมาใช้อย่างรอบคอบ

(๔) ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ในการปฏิบัติงานใดๆ ผู้ปฏิบัติควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงผู้เดียวเท่านั้น

(๕) ความมีเอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) ในการจัดกิจกรรมหนึ่งๆ ควรมีหัวหน้าเพียงคนเดียวต่อหนึ่งแผนงานที่มีเป้าหมายเดียวกัน

^{๑๓} ศุภพิงษ์ เสงายน, หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวคิดทฤษฎีการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๔,(กรุงเทพมหานคร : บริษัทบุ๊ค พอยท์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๒-๒๓.

^{๑๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔-๒๖.

(๖) ความสนใจของบุคคลต้องเป็นรองความสนใจของคนส่วนรวม (Subordination of Individual Interests to General Interests) หลักการข้อนี้หมายถึง ในเชิงธุรกิจความสนใจของผู้ปฏิบัติหนึ่งคนหรือหนึ่งกลุ่มจะไม่นำมาเป็นความสนใจของคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องผลที่ได้รับจากความมุ่งมั่นและเป็นตัวอย่างของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งการยอมรับข้อตกลงจากส่วนรวมให้มากที่สุด จะทำให้การแนะนำของผู้บังคับบัญชามีความมั่นคง

(๗) การให้ผลตอบแทน (Remuneration) ควรมีความเป็นธรรมและทำให้เกิดความพึงพอใจให้มากที่สุดทั้งในด้านบุคลากรและในด้านความเที่ยงธรรม

(๘) การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization)

(๙) สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) เป็นการแสดงความห่างกันระหว่างผู้มีอำนาจสูงสุดและผู้มีตำแหน่งต่ำสุด ถ้าระยะที่ห่างกันไม่มีความจำเป็นก็ไม่ควรทำแต่ถ้าต้องการสงวนระยะทางนี้ไว้เมื่อต้องการตัดสินใจจำเป็นต้องทำ

(๑๐) คำสั่ง (Order) ในการสั่งการทางสังคมเพื่อให้เป็นไปตามที่ต้องการ จำเป็นจะต้องให้ผู้รับคำสั่งอยู่ในบริเวณที่รับคำสั่ง และผู้ปฏิบัติทุกคนจะต้องอยู่ในที่ที่มีการสั่งการ

(๑๑) ความเสมอภาค (Equity) ในการกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ของตนไม่ว่าจะเป็นการอาสาเข้ามาทำหรือทำตามหน้าที่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องให้ความเมตตาและให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรมกับทุกคน ความเสมอภาคนี้ไม่รวมถึงการบังคับขู่เข็ญให้ทำ

(๑๒) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel) ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจำเป็นต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานใหม่ และความสำเร็จในการทำงานให้ได้ผลดี การจะทำให้เกิดผลดังกล่าวต้องอาศัยประสบการณ์เดิม ซึ่งถ้าเขาสามารถถึงประสบการณ์เดิมมาช่วยได้จะทำให้การทำงานนั้นสำเร็จ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานหรือปรับออกก่อนที่ผู้ปฏิบัติงานจะถึงประสบการณ์เดิมมาใช้จึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณา

(๑๓) ความคิดริเริ่ม (Initiative) การคิดที่แตกต่างไปจากแผนงานเดิมที่วางไว้และสามารถสร้างสรรค์งานนั้นให้สำเร็จได้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทั้งจากผู้ที่มีความเฉียบแหลมจนถึงผู้มีประสบการณ์ความคิดริเริ่มของผู้ปฏิบัติงานจะช่วยเพิ่มความเข้มแข็งให้กับทางธุรกิจได้ดี

(๑๔) ความสามัคคี (Esprit de corps) ความสามัคคี คือ พลังเป็นสโลแกนที่ผู้บริหารจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร

๒.๑.๔.๓ หลักการบริหารงานของเวเบอร์ (Max Weber)

เวเบอร์ (Max Weber) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ระบบราชการที่ดี ต้องเป็นรูปแบบขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดี ซึ่งแต่ละทักษะเป็นส่วนเฉพาะ เครื่องมือสำคัญของระบบราชการต้องไม่ถือเป็นเรื่องส่วนตัวอย่างมาก ซึ่งทำ

ให้องค์ประกอบทางอารมณ์และทางส่วนตัวที่ขาดเหตุผลเหลือน้อยที่สุด และทำให้บุคลากรในระบบราชการทำงานอย่างอิสระโดยปราศจากแรงเสียดทานหรือมีความสับสนน้อยที่สุด มีหลักการจัดการ ๖ ประการ ดังนี้^{๑๕}

- (๑) การแบ่งงาน (Division of Labor) โดยอาศัยความเชี่ยวชาญตามหน้าที่
- (๒) อำนาจที่ลดหลั่นชัดเจน (Well-Defined Hierarchy of Authority) เป็นการแบ่งอำนาจหน้าที่ตามสายงานให้ชัดเจนจากระดับบนถึงระดับล่าง
- (๓) ระบบเกี่ยวกับกฎระเบียบ (System of Rules)
- (๔) ระบบวิธีดำเนินงาน (System of Procedures) มีวิธีดำเนินงานในการจัดการกับสถานการณ์ทำงานอย่างเป็นระบบ
- (๕) การไม่ถือเป็นเรื่องส่วนตัว (Impersonality) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรต้องไม่ถือเป็นเรื่องส่วนตัว แต่เป็นเรื่องขององค์การเท่านั้น
- (๖) การคัดเลือกและการเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถทางวิชาการ (Selection and Promotion Based on Technical Competence) เลือกบรรจุบุคลากรตามความรู้ความสามารถและสามารถเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถเช่นเดียวกัน

๒.๑.๔.๔ ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations)

การบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์มีจุดเริ่มต้นจากการทดลองที่โรงงานในเซตฮอร์ธอร์น (Hawthorne Experiment) ของเอลตัน เมโย และคณะ ซึ่งเป็นการทดลองที่มีผลกระทบต่อการบริหารการศึกษาในสหรัฐอเมริกาซึ่งมีความเป็นประชาธิปไตยและมีการบริหารงานที่เป็นประชาธิปไตย โรนัล แคมเบลล์ และคณะ (Campbell) ได้อธิบายว่า การจัดองค์กรทางการศึกษาและการบริหารการศึกษาแบบประชาธิปไตยเกิดจากการผลักดันทั้งจากสังคมและกลุ่มปัญญาชนที่ความก้าวหน้าของงานทุกระยะ ทำให้สะดวกแก่การประสานงานในองค์กรประสงค์จะใช้ระบบการบริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตย เพื่อสนองต่อแนวคิดใหม่ของสังคมที่จัดการศึกษาเน้นไปที่คน การเปลี่ยนแนวคิดทางการบริหารแบบใช้อำนาจของผู้บริหาร เป็นการให้บริการเพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ^{๑๖}

แนวคิดในการบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์เริ่มนำมาใช้กับการบริหารการศึกษาเชิงประชาธิปไตย ตามปรัชญาของ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ซึ่งเขาให้แนวคิดว่าการให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้นจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและครู ผู้บริหารที่ประสบ

^{๑๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๓-๘๔.

^{๑๖} สุนทร โคตรบรรเทา, หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๒), หน้า ๕๗-๕๘.

ความสำเร็จจะต้องมีการผสมผสานกันระหว่างแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ให้ครู บุคลากร ผู้ปกครอง ตัวแทน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมการจัดการศึกษาโดยให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของชุมชน ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงจากการใช้อำนาจหน้าที่ทางการบริหารบีบบังคับหรือกำหนดให้บุคลากรทำงาน เป็นการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนางานด้วยสติปัญญาและความเต็มใจ มีนักศึกษานำแนวคิดการบริหารงานแบบประชาธิปไตยมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา

๒.๑.๒.๕ ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science)

การบริหารการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์เป็นการบริหารที่เกี่ยวกับเอ็กัตบุคคล และวิธีการที่จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับองค์การ แนวคิดของนักการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ มีดังนี้

(๑) การบริหารการศึกษาเชิงระบบราชการ ทฤษฎีระบบราชการของ เวเบอร์ (Max Weber) คาบเกี่ยวระหว่างการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์และการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ คำอธิบายลักษณะของโรงเรียนในฐานะองค์การทางระบบราชการ คือ การจัดโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการเฉพาะอย่างตามขอบเขตของอำนาจหน้าที่ ที่ได้กำหนดไว้มีการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ กำหนดมาตรฐานเป็นหลักประกันการทำงานให้เป็นระบบเดียวกัน มีสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้เป็นไปตามระบบอาวุโสและผลงาน มีการกำหนดช่วงอายุการทำงาน และมีผลตอบแทนเมื่อเกษียณอายุราชการ อย่างไรก็ตามระบบราชการในหน่วยงานการศึกษาอาจแตกต่างจากระบบราชการในหน่วยงานประเภทอื่นหลายประการ เช่น มีแนวปฏิบัติในการบริหารที่แตกต่างไปตามโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน เป็นระบบราชการที่มีการประสานงานของหน่วยงานย่อยอย่างหลวมๆ ไม่เคร่งครัดกับกฎระเบียบที่ตายตัว บุคลากรครูแตกต่างจากบุคลากรของระบบราชการอื่น คือ มีอิสระในการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับนักเรียนและสิ่งของตนเองจะสอน ความสัมพันธ์ของครูกับนักเรียน มีความสนิทแนบแน่นมากกว่าความสัมพันธ์ของผู้ให้บริการและผู้รับบริการของหน่วยงานระบบราชการอื่น

(๒) การบริหารการศึกษาตามทฤษฎีทางสังคมวิทยา นักการศึกษาได้ยอมรับในแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการจัดองค์การในระบบเปิดที่มุ่งเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์เชิงพลวัต (Dynamic Interrelationship) และในฐานะที่สถาบันการศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบสังคม การบริหารการศึกษาในระบบเปิดจึงทำให้สังคมต้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดและบริหารการศึกษา มีการจัดตั้งสมาคมครูและผู้ปกครอง (Parents- Teacher Association) สมาคมศิษย์เก่า (Alumni Association) ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของสังคมที่มีต่อการบริหารการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาจึงต้องเกี่ยวข้องกับองค์การต่างๆ ทางสังคมมากขึ้น กลุ่มอิทธิพลต่างๆ ทางสังคมมีบทบาทในการบริหารการศึกษามากขึ้น เช่น มีการรวมตัวของครูจัดตั้งเป็นสมาคม

ทางวิชาชีพครูเพื่อต่อรองกับผู้บริหารแทนที่ผู้บริหารจะวางใจที่การบริหารภายในโรงเรียนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องหันมาให้ความสนใจและพยายามติดต่อประสานสัมพันธ์กับกลุ่มอิทธิพลและกลุ่มผลประโยชน์ที่แวดล้อมโรงเรียนอีกด้วย

กลุ่มอิทธิพลต่างๆ ทางสังคมมีบทบาทในการบริหารการศึกษามากขึ้น เช่น มีการรวมตัวของครูจัดตั้งเป็นสมาคมทางวิชาชีพครูเพื่อต่อรองกับผู้บริหาร แทนที่ผู้บริหารจะวางใจที่การบริหารภายในโรงเรียนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องหันมาให้ความสนใจและพยายามติดต่อประสานสัมพันธ์กับกลุ่มอิทธิพลและกลุ่มผลประโยชน์ที่แวดล้อมโรงเรียนอีกด้วย

ทฤษฎีการบริหารที่สนองต่อความต้องการของโรงเรียนเป็นระบบเปิด และเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการศึกษาและสภาวะแวดล้อม เช่น ทฤษฎีของทัลคอตต์ พาร์สันส์ (Talcott Parsons) ได้จำแนกภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับเทคนิค (Technical Level) เป็นการบริหารที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการสอน ระดับบริหาร (Managerial Level) เป็นการบริหารที่เกี่ยวกับการประสานกิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปสู่จุดหมายที่วางไว้และระดับสถาบันหรือชุมชน (Institutional or Community Level) เป็นการบริหารที่เกี่ยวกับการประสานชุมชนหรือองค์การต่างๆ ทางสังคมเพื่อพัฒนาโรงเรียน

(๓) การบริหารการศึกษาตามทฤษฎีเชิงจิตวิทยา ทฤษฎีเชิงจิตวิทยาที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา ส่วนมากจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการควบคุมกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีที่น่าสนใจได้แก่ ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ที่ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงข้อแตกต่างของคน ๒ ประเภท ประโยชน์ที่ได้นี้ผู้บริหารการศึกษาสามารถนำไปผสมผสานเป้าหมายของบุคคลและองค์การเข้าด้วยกัน การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรต้องใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของบุคคล เช่น ในทฤษฎี X ควรใช้ระเบียบข้อบังคับ การบังคับขู่เข็ญการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดในทฤษฎี Y มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ การงานที่เหมาะสมท้าทายความสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการบริหารงานทฤษฎีที่น่าสนใจและนำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ และทฤษฎี ERG ของเคลตัน และทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอิร์ชเบอร์เกอร์ เป็นต้น^{๑๗}

^{๑๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๖-๔๘.

๒.๑.๒.๖ ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงระบบ (Systems Approach)

เป็นการนำทฤษฎีการบริหารทั่วไปมาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นที่ประสิทธิผลขององค์การ เมื่อเกิดเป็นทฤษฎีระบบขึ้นการที่จะศึกษาองค์การโดยเน้นเฉพาะโครงสร้างหรือเน้นเฉพาะความสัมพันธ์ของคนในองค์การย่อมมีข้อจำกัด และไม่ครอบคลุมพฤติกรรมองค์การทั้งระบบทฤษฎีระบบในปัจจุบันครอบคลุมพฤติกรรมทุกส่วนขององค์การทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การโดยรวม ดังนั้นทฤษฎีระบบจึงเป็นประโยชน์ต่อการบริหารเป็นอย่างมาก

โรงเรียนถือว่าเป็นระบบย่อยในระบบสังคม จะรับเอาตัวป้อนจากสังคมมาเป็นตัวแปรสภาพให้เป็นผลผลิตทางการศึกษา แล้วส่งผลคืนสู่สังคม เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปโรงเรียนย่อมได้รับผลกระทบ ความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีระบบทั่วไปจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารทำให้ผู้บริหารมองเห็นปัญหาในภาพรวม มองปัญหาอย่างเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ต่างๆ ของปัญหา และแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีระบบขึ้นพื้นฐานขององค์การ ประกอบด้วย ๕ ส่วนดังนี้

(๑) ปัจจัยป้อน (Inputs) ได้แก่ คน วัตถุ การเงินหรือทรัพยากรที่นำมาใช้ในการผลิตหรือ การบริหารเทคโนโลยี และหน้าที่ในการบริหารที่จะนำไปสู่กระบวนการถ่ายโยง

(๒) กระบวนการถ่ายโยง (Transformation Process) ในโรงเรียน ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างครูกับนักเรียนเป็นการถ่ายโยงกันในกระบวนการเรียนซึ่งจะทำให้นักเรียนเป็นพลเมืองที่มีการศึกษาและช่วยสร้างสรรค์สังคม

(๓) ผลลัพธ์ (Outputs) ขององค์การซึ่งรวมถึงผลผลิตและการบริการในองค์การทางการศึกษาที่มีการเผยแพร่ความรู้

(๔) การให้ผลย้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์หรือกระบวนการในองค์การที่จะส่งผลต่อการเลือกสรรปัจจัยป้อนที่จะต้องมีในวงจรต่อไป ข้อมูลเหล่านี้อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านกระบวนการถ่ายโยงและผลลัพธ์ที่จะต้องการต่อไปในอนาคต

(๕) สภาพแวดล้อม (Environment) ที่อยู่ล้อมรอบองค์การรวมทั้งแรงผลักดันทางสังคมการเมือง เศรษฐกิจที่มีต่อองค์การ

สรุปได้ว่า ในการบริหารการศึกษาสามารถนำหลักการ แนวคิด วิธีการต่างๆ ของแต่ละทฤษฎีมาประยุกต์ระบบกับการบริหารโดยมุ่งเน้นการประสานสอดคล้องเพื่อไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่งกัน ซึ่งทฤษฎีต่างๆ เหล่านี้จึงเป็นเพียงแนวทางเท่านั้น แต่การบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

คำว่า “การบริหารสถานศึกษา” มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติได้ให้ความหมายไว้ในลักษณะคล้ายกัน ดังนี้

มณฑิพย์ ทรงกิตติพิศาล^{๑๘} กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการส่งเสริมช่วยเหลือกันของผู้เกี่ยวข้องที่จะผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

กิตติมา ปรีดีติลล ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างในสถานศึกษาตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียน และนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน^{๑๙}

ฮอยและเซอร์ชีว^{๒๐} (Hoy and Cecil) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นหลักการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือ ความร่วมแรงร่วมใจ ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บุคคลทั้ง ๓ กลุ่มเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด

อมรชัย ตันติเมธ กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านบุคลิภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ตลอดจนคำนึงให้ตรงกับความต้องการของสังคม สามารถเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคมโดยใช้กระบวนการ และทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ^{๒๑}

^{๑๘} มณฑิพย์ ทรงกิตติพิศาล, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒).

^{๑๙} กิตติมา ปรีดีติลล, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓.

^{๒๐} Hoy, Wayne K. & Cecil, Masker G. **Educational Administration Theory, Research, and Practice**, (New York: McGraw – Hill Inc, 1996), p. 170.

^{๒๑} อมรชัย ตันติเมธ, การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

ชิต ปุริโสทม กล่าวว่า งานบริหารการศึกษา (Tasks of Educational Administration) นิยมแบ่งออกเป็น ๖ งาน ดังนี้^{๒๒}

๑. การบริหารงานวิชาการ (Academic Affairs Administration) งานวิชาการประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญคือ หลักสูตร การเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การนิเทศ การวัดผลและประเมินผล

๒. การบริหารงานบุคลากร (Personal Administration) งานบุคลากรประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญๆ คือ การจัดหาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

๓. การบริหารงานกิจการนักเรียนนักศึกษา (Student Affairs Administration) งานกิจการนักเรียนนักศึกษาประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญๆ คือ การสำรวจผู้เข้าเรียนและการพยากรณ์ปริมาณนักเรียน การรับ การแบ่งกลุ่มและการเลื่อนชั้น การรายงานเกี่ยวกับนักเรียน การส่งเสริมวินัย การแนะแนว การบริการสุขภาพ และกิจกรรมต่างๆ ของนักเรียน

๔. การบริหารงานธุรการ การเงิน และการพัสดุ (Executive Fiscal and Commodity Administration) งานธุรการ การเงิน และการพัสดุประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญๆ คือ งานเอกสารงานสารบรรณ การจัดสำนักงาน การบัญชี การรับ-จ่ายเงิน การงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้างการควบคุมพัสดุตลอดจนการจำหน่าย

๕. การบริหารงานอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม (School Plan Environment Administration) การบริหารอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อมประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญๆ คือ การเลือกสถานที่ การสร้าง การใช้ การปรับปรุง การบำรุงรักษา การซ่อมแซม การตกแต่ง การกำจัดสิ่งปฏิกูล

๖. การบริหารงานสัมพันธ์กับชุมชน (Community Relationship Administration) การบริหารงานสัมพันธ์กับชุมชนประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญๆ คือ การประชาสัมพันธ์ การประชุมผู้ปกครอง การเยี่ยมบ้านนักเรียน การรายงานเกี่ยวกับนักเรียน การให้บริการแก่ชุมชนใช้สถานที่จัดกิจกรรมต่างๆ การนำนักเรียนพัฒนาชุมชนและสาธารณสถานต่างๆ สมาคมผู้ปกครอง และสมาคมศิษย์เก่า

สรุปได้ว่า สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการตามนโยบายและแผนที่วางไว้ โดยความร่วมมือของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยความสะดวก การควบคุมและการจัดการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา สำหรับการมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคม

^{๒๒} ชิต ปุริโสทม, “งานบริหารการศึกษา”, ในคอลัมน์ ด้วยศรัทธาหาชัย, หน้า ๑๑๓-๑๑๔.

๒.๒.๒ กระบวนการบริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าความหมายและคำนิยามของคำว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษาพบว่า มีนักวิชาการได้นำเสนอไว้ดังนี้

หลักการบริหารของ Fayol (Fayol's Principles of Management)

Fayol ได้นำเสนอหลักการบริหาร ๑๔ ประการ โดยย้าว่าหลักการดังกล่าวมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับให้เข้ากับความต้องการได้ตลอดเวลา ข้อสำคัญอยู่ที่การเข้าใจวิธีการใช้หลักการเหล่านี้ซึ่งเป็นศิลปะที่จำเป็นต้องใช้สติปัญญา ประสบการณ์ การตัดสินใจ และการกำหนดสัดส่วนในการนำมาใช้ หลักการ ๑๔ ประการมีดังนี้^{๒๓}

(๑) การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายและผู้บริหารก็มุ่งมั่นในการทำงานอย่างเดียวกัน จึงควรแบ่งงานกันทำเพื่อนำความสามารถ ความมั่นใจ และความถูกต้องมาเพิ่มผลผลิตของงาน

(๒) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ใช้ในการสั่งการ และใช้พลังที่จะให้คนเชื่อถือสิ่งที่จะเห็นความแตกต่างได้อย่างชัดเจนระหว่างอำนาจของผู้บริหารที่อยู่ในที่ทำงาน กับอำนาจที่เกิดจากบุคลิกภาพซึ่งรวมถึงสติปัญญา ประสบการณ์คุณธรรม และความสามารถที่จะเป็นผู้นำ

(๓) ความมีวินัย (Discipline) แนวทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้ความมีวินัยที่ดี คือ ข้อตกลงต่างๆ ต้องมีความชัดเจนและยุติธรรมให้มากที่สุด การกำหนดบทลงโทษควรพิจารณานำมาใช้อย่างรอบคอบ

(๔) ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ในการปฏิบัติงานใดๆ ผู้ปฏิบัติควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงผู้เดียวเท่านั้น

(๕) ความมีเอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) ในการจัดกิจกรรมหนึ่งๆ ควรมีหัวหน้าเพียงคนเดียวต่อหนึ่งแผนงานที่มีเป้าหมายเดียวกัน

(๖) ความสนใจของบุคคลต้องเป็นรองความสนใจของคนส่วนรวม (Subordination of Individual Interests to General Interests) หลักการข้อนี้หมายถึง ในเชิงธุรกิจ ความสนใจของผู้ปฏิบัติหนึ่งคนหรือหนึ่งกลุ่มจะไม่นำมาเป็นความสนใจของคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลที่ได้รับจากความมุ่งมั่นและเป็นตัวอย่างของผู้บังคับบัญชารวมทั้งการยอมรับข้อตกลงจากส่วนรวมให้มากที่สุดจะทำให้การแนะนำของผู้บังคับบัญชามีความมั่นคง

(๗) การให้ผลตอบแทน (Remuneration) ควรมีความเป็นธรรมและทำให้เกิดความพึงพอใจให้มากที่สุดทั้งในด้านบุคลากรและในด้านความเที่ยงธรรม

^{๒๓} ศิริพงษ์ เสาภาน, หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ, หน้า ๒๔-๒๖.

(๘) การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization)

(๙) สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) เป็นการแสดงความห่างกันระหว่างผู้มีอำนาจสูงสุดและผู้มีตำแหน่งต่ำสุด ถ้าระยะที่ห่างกันไม่มีความจำเป็นก็ไม่ควรทำ แต่ถ้าต้องการสงวนระยะทางนี้ไว้เมื่อต้องการตัดสินใจก็จำเป็นต้องทำ

(๑๐) คำสั่ง (Order) ในการสั่งการทางสังคมเพื่อให้เป็นไปตามที่ต้องการ จำเป็นจะต้องให้ผู้รับคำสั่งอยู่ในบริเวณที่รับคำสั่ง และผู้ปฏิบัติทุกคนจะต้องอยู่ในที่ที่มีการสั่งการ

(๑๑) ความเสมอภาค (Equity) ในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ของตนไม่ว่าจะเป็นการอาสาเข้ามาทำหรือทำตามหน้าที่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องให้ความเมตตาและให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรมกับทุกคน ความเสมอภาคนี้ไม่รวมถึงการบังคับขู่เข็ญให้ทำ

(๑๒) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel) ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจำเป็นต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานใหม่ และความสำเร็จในการทำงานให้ได้ผลดี การจะทำให้เกิดผลดังกล่าวต้องอาศัยประสบการณ์เดิม ซึ่งถ้าเขาสามารถดึงประสบการณ์เดิมมาช่วยได้จะทำให้การทำงานนั้นสำเร็จ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานหรือปรับออกก่อนที่ผู้ปฏิบัติงานจะดึงประสบการณ์เดิมมาใช้ จึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณา

(๑๓) ความคิดริเริ่ม (Initiative) การคิดที่แตกต่างไปจากแผนงานเดิมที่วางไว้และสามารถสร้างสรรค์งานนั้นให้สำเร็จได้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทั้งจากผู้ที่มีความเฉียบแหลมจนถึงผู้มีประสบการณ์ ความคิดริเริ่มของผู้ปฏิบัติงานจะช่วยเพิ่มความเข้มแข็งให้กับทางธุรกิจได้ดี

(๑๔) ความสามัคคี (Esprit de corps) ความสามัคคีคือพลังเป็นสโลแกนที่ผู้บริหารจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา คือกระบวนการบริหารการศึกษา ได้กำหนดไว้ ๕ ขั้นตอนคือการวางแผน(Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) การกระตุ้น(Stimulating) การประสาน(Coordinating) และการประเมินผล (Evaluating)^{๒๔}

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือกระบวนการบริหารสถานศึกษา เป็นระบบครอบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบไปด้วย ร่วมกันวางแผน (Plan) ร่วมปฏิบัติ (Do) ร่วมกันตรวจสอบ (Check) และร่วมกันปรับปรุง (Action) โดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพด้วย^{๒๕}

^{๒๔} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘.

^{๒๕} สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา: เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

เมย์ อำนวนพันธ์ไธ ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา หรือโรงเรียนที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรม หรือ ใช้กระบวนการต่างๆ โดยความร่วมมือของผู้บริหาร และ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยเริ่มจากการวางแผนการวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยการ การควบคุมและ การจัดการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม เจตนารมณ์ของการศึกษาสำหรับการมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคม^{๒๖}

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้หลักการและกระบวนการทางการบริหารมาประยุกต์ใช้โดยมีการวางแผน การจัดการองค์การใน สถานศึกษา การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การติดต่อประสานงาน และการรายงานการ ดำเนินงาน

๒.๒.๓ ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับคน เป็นการพัฒนาคุณภาพของ คนที่เน้นการพัฒนาบุคลิกภาพและการเรียนรู้เพื่อสร้างเสริมความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ จึงมีหน่วยงาน และนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารการศึกษาหรือโรงเรียนไว้ ดังต่อไปนี้

หมวด ๕ มาตรา ๓๙ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไข เพิ่มเติม(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕^{๒๗} ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษา ความเป็นให้ กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การ บริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง หลักเกณฑ์และวิธีการ กระจายอำนาจดังกล่าวให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

กฎกระทรวงว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐^{๒๘} อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๕ และมาตรา ๓๙ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้

^{๒๖} เมย์ อำนวนพันธ์ไธ, “วิธีการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักอิทธิบาท ๔ ของกลุ่มโรงเรียน ขาดวรลักษณ์ อำเภอลำปางบุรี จังหวัดกำแพงเพชร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิต วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๒๗.

^{๒๗} กระทรวงศึกษาธิการ, หมวด ๕ : พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์และพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๓- ๓๔.

^{๒๘} กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐ : ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม ๑๒๔ ตอนที่ ๒๔ (๑๖ พฤษภาคม ๒๕๕๐), หน้า ๒๙.

ข้อ ๑ ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณีในเรื่องดังต่อไปนี้

๑) ด้านวิชาการ

(ก) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระ
หลักสูตรท้องถิ่น

(ข) การวางแผนงานด้านวิชาการ

(ค) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

(ง) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

(จ) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

(ฉ) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

(ช) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

(ซ) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

(ฌ) การนิเทศการศึกษา

(ญ) การแนะแนว

(ฎ) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

(ฏ) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

(ฐ) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ

องค์กรอื่น

(ฑ) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์
หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

(ฒ) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของ
สถานศึกษา

(ณ) การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

(ด) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(๒) ด้านงบประมาณ

(ก) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อ
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

(ข) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

- (ค) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
- (ง) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- (จ) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
- (ฉ) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
- (ช) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
- (ซ) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- (ณ) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อ

การศึกษา

- (ญ) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (ฎ) การวางแผนพัสดุ
- (ฏ) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

- (ฐ) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
- (ฑ) การจัดหาพัสดุ
- (ฒ) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- (ณ) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- (ด) การเบิกเงินจากคลัง
- (ต) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- (ถ) การนำเงินส่งคลัง
- (ท) การจัดทำบัญชีการเงิน
- (ธ) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- (น) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

(๓) ด้านการบริหารงานบุคคล

- (ก) การวางแผนอัตรากำลัง
- (ข) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (ค) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- (ง) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

- (จ) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- (ฉ) การลาทุกประเภท

- (ข) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (ข) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- (ฅ) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- (ญ) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- (ฎ) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- (ฏ) การออกจากราชการ
- (ฐ) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- (ฑ) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอ

พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

(ฒ) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- (ณ) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- (ด) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- (ต) การส่งเสริมวินัยคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(ถ) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

(ท) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

(๔) ด้านการบริหารทั่วไป

- (ก) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- (ข) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- (ค) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- (ง) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- (จ) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- (ฉ) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- (ช) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- (ซ) การดำเนินงานธุรการ
- (ฅ) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- (ญ) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- (ฎ) การรับนักเรียน
- (ฏ) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา

- (ฐ) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
- (ฑ) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (ฒ) การทัศนศึกษา
- (ณ) งานกิจการนักเรียน
- (ด) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- (ต) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- (ถ) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- (ท) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- (ธ) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- (น) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

จิต ปุริโสดม กล่าวว่า งานบริหารการศึกษา (Tasks of Educational Administration) นิยมแบ่งออกเป็น ๖ งาน ดังนี้

(๑) การบริหารงานวิชาการ (Academic Affairs Administration) งานวิชาการประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญคือ หลักสูตร การเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การนิเทศ การวัดผลและประเมินผล

(๒) การบริหารงานบุคลากร (Personal Administration) งานบุคลากรประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ คือ การจัดหาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

(๓) การบริหารงานกิจการนักเรียนนักศึกษา (Student Affairs Administration) งานกิจการนักเรียนนักศึกษาประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ คือ การสำรวจผู้เข้าเรียนและการพยากรณ์ปริมาณนักเรียน การรับ การแบ่งกลุ่มและการเลื่อนชั้น การรายงานเกี่ยวกับนักเรียน การส่งเสริมวินัยการแนะแนว การบริการสุขภาพ และกิจกรรมต่างๆ ของนักเรียน

(๔) การบริหารงานธุรการ การเงิน และการพัสดุ (Executive Fiscal and Commodity Administration) งานธุรการ การเงิน และการพัสดุประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ คือ งานเอกสารงานสารบรรณ การจัดสำนักงาน การบัญชี การรับ-จ่ายเงิน การงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้างการควบคุมพัสดุตลอดจนการจำหน่าย

(๕) การบริหารงานอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม (School Plan Environment Administration) การบริหารอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อมประกอบด้วยกิจกรรมที่

สำคัญ คือการเลือกสถานที่ การสร้าง การใช้ การปรับปรุง การบำรุงรักษา การซ่อมแซม การตกแต่ง การกำจัดสิ่งปฏิกูล

(๖) การบริหารงานสัมพันธ์กับชุมชน (Community Relationship Administration) การบริหารงานสัมพันธ์กับชุมชนประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ คือ การประชาสัมพันธ์ การประชุมผู้ปกครอง การเยี่ยมบ้านนักเรียน การรายงานเกี่ยวกับนักเรียน การให้บริการแก่ชุมชนใช้สถานที่จัดกิจกรรมต่างๆ การนำนักเรียนพัฒนาชุมชนและสาธารณสถานต่าง สมาคมผู้ปกครอง และสมาคมศิษย์เก่า^{๒๙}

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารการศึกษาจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขนาดและระดับของสถานศึกษา ซึ่งแต่ละสถานศึกษาจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของรายละเอียดบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา

๒.๒.๔ ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา ๔ ด้าน

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษาไว้ ๔ กลุ่ม คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ในการบริหารงานแต่ละด้านมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ความสำคัญ และขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษา ดังต่อไปนี้^{๓๐}

๒.๒.๔.๑ การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ เป็นงานที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกเพื่อการ บริหารงานการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้เรื่องงานวิชาการเป็นอย่างดี และ การบริหารงานวิชาการนี้ได้มีผู้ให้ความหมายและกล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงาน วิชาการไว้ มากมายหลายท่านด้วยกัน จึงขอยกมากล่าวเป็นตัวอย่าง ดังนี้

ปัญญา แก้วกียูร และสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล ได้กล่าวว่า งานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจ สำคัญในการจัดการศึกษา ในระดับสถานศึกษาการบริหารวิชาการเป็นกระบวนการดำเนินงาน เกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของการ พัฒนาผู้เรียนโดยทั่วไปงานวิชาการจะประกอบด้วย การศึกษาปัญหาในชุมชน และสังคม ภูมิปัญญา ท้องถิ่น การพัฒนาและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดเตรียมการเรียนการสอน การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมการสอน การวัดและประเมินผล การดำเนินงาน เกี่ยวกับห้องสมุด แหล่งการเรียนรู้ การนิเทศติดตามผล การวางแผนและการกำหนดวิธีดำเนินงาน

^{๒๙} ชิต ปุริโสคม, “งานบริหารการศึกษา”, ในคอลัมน์ ด้วยศรัทธามหาชัย, หน้า ๑๑๓-๑๑๔.

^{๓๐} กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๓ - ๓๔.

ทางด้านวิชาการ รวมถึงการประชุมทางวิชาการ^{๓๑}

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการว่า เป็นการบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน และได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการว่าเป็นงานสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องการบริหารวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาด้วย^{๓๒}

เมย์ อำนวยพันธ์วิไล ได้กล่าวว่า ความสำคัญและถือเป็นหัวใจหลักของการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักและเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาด้วย สถานศึกษาหรือโรงเรียนจะได้มาตรฐาน หรือคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาได้มากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการบริหารงานวิชาการทั้งสิ้น ดังนั้นในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีหลักการในการบริหารงานวิชาการด้านนี้อย่างทันสมัย และมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการบริหารงาน ด้านอื่นๆ^{๓๓}

อุทัย เจริญธรรม ได้กล่าวว่า งานวิชาการมีขอบข่ายกว้างขวางซึ่งงานวิชาการที่ผู้บริหารจะพึงจัดในโรงเรียน ได้แก่ งานวางวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีการ บริหารงาน งานด้านหลักสูตรและประมวลการสอน การจัดตารางสอน งานเกี่ยวกับแบบเรียนและหนังสืออ่านประกอบ งานแบ่งหมุ่ให้นักเรียน งานเกี่ยวกับอุปกรณ์การศึกษา งานการนิเทศการสอนการจัดห้องสมุด งานวัดผลและประเมินผล การดำเนินงานวิชาการเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียน การสอนโดยตรงเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผลการศึกษามีคุณภาพมากที่สุด ดังนั้นไม่ว่ากิจกรรมใดที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนและทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพถือว่างานเหล่านั้นเป็นงานในขอบเขตหน้าที่ของผู้บริหารในด้านวิชาการทั้งสิ้น ขอบข่ายของงานวิชาการแบ่งออกเป็น ๖ ประเภท ใหญ่ ๆ ดังนี้

- (๑) แผนปฏิบัติงานด้านวิชาการ
- (๒) หลักสูตรและการสอน ประกอบด้วยหลักสูตรโครงการสอน ประมวลการสอน
- (๓) การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วยการจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียนการ

^{๓๑} ปัญญา แก้วกียูร และ สุภัทรพันธ์พัฒนกุล, การบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือเขตพื้นที่เป็นฐาน, (กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๗.

^{๓๒} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, หน้า ๒.

^{๓๓} เมย์ อำนวยพันธ์วิไล, “วิธีการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักอิทธิบาท ๔ ของกลุ่มโรงเรียนชาวนวลักษณ์ อำเภอนวลลักษณ์บุรี จังหวัดกำแพงเพชร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖). หน้า ๕๐.

จัดครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การจัดห้องสมุด การจัดทำคู่มือครู

(๔) สื่อการสอน

(๕) การปรับปรุงการเรียนการสอน การนิเทศการสอน การฝึกอบรม

(๖) การวัดผลและประเมินผล^{๓๔}

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาต้องให้ความสำคัญอย่างมาก เพราะงานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารงานด้านอื่นๆ และงานวิชาการนี้ไม่ได้ถือว่าสำคัญเฉพาะต่อผู้บริหารเองหรือคณะครูเท่านั้น วิชาการนี้มีความสำคัญไปถึงนักเรียนด้วย นั่นเป็นเพราะงานวิชาการเปรียบเสมือนเป็นหัวใจของการศึกษา หัวใจของการบริหารโรงเรียน เนื่องด้วยงานวิชาการเป็นงานที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดการ พัฒนาในด้านความรู้ ความสามารถ การใช้ความคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ ควบคู่ไปกับคุณธรรมและ จริยธรรมเพื่อพัฒนาด้านจิตใจ พัฒนาคุณธรรมอันเกิดจากความรู้ งานวิชาการจึงเป็นงานที่สามารถทำ ให้เกิดการพัฒนาระบบการศึกษาของโรงเรียน ครูและตัวผู้เรียน

๒.๒.๔.๒ การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หรือบางคนเรียกว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) นอกเหนือจากนี้ยังมีคำอื่นๆ อีกหลายคำที่มีความหมายเช่นเดียวกันอย่างเช่น การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่ การบริหารอัตรากำลัง การบริหารเจ้าหน้าที่ ส่วนคำภาษาอังกฤษก็มีการใช้ที่แตกต่างกัน เช่น Personnel, Administration, Labor Relation, Labor Management, Management of Human Resource^{๓๕} และการบริหารงานบุคคลทางการศึกษา ถือเป็นผู้ขับเคลื่อนในการบริหารงานด้าน ต่างๆ บุคลากรเป็น ทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษานั้นๆ ที่ตัวผู้บริหารเองต้องรู้จักการ บริหารบุคคลเหล่านั้นให้ ถูกต้องตรงตามความสามารถของแต่ละคน เพื่อส่งผลให้การปฏิบัติงานของ บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีนักวิชาการหลายท่านให้ ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

สมคิด บางโม ให้ความหมายของงานการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึง การ บริหารในด้านที่เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้คนให้เกิด

^{๓๔} อุทัย เจริญธรรม, “ศึกษาดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร”, **ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๒), หน้า ๒๙-๓๒.

^{๓๕} หนูพร สุภาชาติ, “สภาพปัญหาและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๒), หน้า ๑๘.

ประโยชน์เต็มที่เพื่อรักษากำลังแรงงาน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์^{๓๖}

กระบวนการในการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปมี ๗ ขั้นตอน คือการวางแผนกำลังคน และกำหนดเงินเดือน การแสวงหา การบำรุงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล และการให้พ้นจากงาน และการจัดสวัสดิการ ซึ่งงานการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนโดยทั่วไปมีดังนี้

- (๑) การปฐมนิเทศ
- (๒) การควบคุมการทดลองปฏิบัติราชการ
- (๓) การโอนย้าย
- (๔) การจัดทำทะเบียนประวัติ
- (๕) การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น
- (๖) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (๗). การพิจารณาความดีความชอบ
- (๘) การพัฒนาบุคคล
- (๙) การจัดสวัสดิการ
- (๑๐) การให้ออกจากงาน

กระบวนการบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายงานดังนี้ คือการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร การรักษาระเบียบวินัย การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร งานบุคลากรหรืองานบริหารงานบุคคล จึงหมายถึง การวางแผนบุคคลและอัตรากำลังในการปฏิบัติงานในโรงเรียน การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพในการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสม การประเมินผลการทำงานเพื่อพัฒนางานการจัดการเรียนการสอน และเพื่อพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และรวมถึงการทำโทษทางวินัยตามความเหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดผลเสียในการปฏิบัติงานของบุคลากร

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาว่า เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านบริหารงานบุคลากรให้เกิดความคล่องตัวเป็นอิสระภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญและกำลังใจ ได้รับยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นหากขาดซึ่งบุคลากรที่ดี ก็ยากที่จะหวังความสำเร็จจากกิจการงานนั้นๆได้ ทั้งนี้เพราะปัจจัยอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคนิค

^{๓๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๒ – ๑๗๔.

วิธีการ จะดำเนินไปได้ด้วยดีมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยคนบุคลากรในการดำเนินงาน^{๓๗}

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กำหนดขอบข่ายและหน้าที่ในการบริหารงานบุคลากรไว้ คือ การออกแบบงานและการวิเคราะห์งานเพื่อจัดแบ่งตำแหน่ง การวางแผนกำลังคนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การปฐมนิเทศ การบรรจุพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน การอบรมและพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทน การทำนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและการแรงงานสัมพันธ์ การใช้วินัยและการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล^{๓๘}

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นงานที่ผู้บริหารในองค์กรทุกคนต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสพการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์กร อีกทั้งยังดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กรเหล่านี้มีความรู้ความสามารถ เพิ่มพูนมากขึ้น และทำงานในฝ่ายของตนเองรวมทั้งประสานงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๓๙}

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารเป็นอย่างมาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรหรือสภาพแวดล้อม ซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในองค์กรโดยตรง ผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจและมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์กร และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มพูนมากขึ้น

๒.๒.๔.๓ การบริหารงานงบประมาณ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้อธิบายว่า งบประมาณมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย

(๑) งบประมาณแสดงให้เห็นถึงแผนการทางการเงิน ซึ่งโรงเรียนสามารถนำไปใช้วิเคราะห์ใน การปฏิบัติงานทางด้านการเงินเพื่อการบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาของโรงเรียน

(๒) งบประมาณทำให้เจ้าหน้าที่และผู้ปกครองเกิดความตระหนักถึงแหล่งเงินที่โรงเรียน จัดหารายได้มาใช้

^{๓๗} กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ ร.ส.พ. ๒๕๔๖), หน้า ๕๑.

^{๓๘} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๓๕.

^{๓๙} สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล Personnel management, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๗.

- (๓) งบประมาณช่วยกำหนดการแบ่งส่วนและจำกัดขอบเขตของการใช้จ่าย
- (๔) งบประมาณช่วยกำหนดระดับความสำคัญของงานกิจกรรมของโรงเรียน
- (๕) งบประมาณช่วยพัฒนาความร่วมมือและการติดต่อสื่อสารระหว่างครู
ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่ และกลุ่มองค์กรของผู้ปกครอง
- (๖) งบประมาณช่วยพัฒนาความสนใจในผลประโยชน์และความมีอิสระของ
เจ้าหน้าที่^{๔๐}

ณรงค์ สักพันธ์โรจน์ ได้กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง การควบคุมการ
ใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน และรายการงบประมาณตามที่รัฐสภาได้พิจารณาและอนุมัติ
งบประมาณลงมา เพื่อให้แผนงานงานที่กำหนดไว้ได้ปฏิบัติสำเร็จลุล่วงลงภายใต้ปีงบประมาณนั้น ๆ
และเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประหยัดไม่มีการรั่วไหล
โดยใช้กระบวนการบริหารงบประมาณในรูปแบบต่าง ๆ ตามขั้นตอนของงบประมาณ คือ การขอ
อนุมัติ เงินประจำงวด การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ โดยการวางฎีกา การตรวจสอบ ค่าใช้จ่ายเงิน
งบประมาณ และการรายงานผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ^{๔๑}

กิตติมา ปรีดีติลล ได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานงบประมาณหรืองานบริหาร
การเงินโรงเรียนว่า ควรจะประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

- (๑) การวางแผนการเงินของโรงเรียน เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้
จ่ายเงิน ของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อการได้มาหรือการจ่ายเงินของโรงเรียน
- (๒) การจัดการเกี่ยวกับทรัพย์สินของโรงเรียนโดยส่วนรวม เช่น ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง
และ วัสดุ ครุภัณฑ์ของโรงเรียน
- (๓) การควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน เพื่อให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตาม
มาตรฐานและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ระบบบัญชีและวิธีการต่าง ๆ ในการตรวจสอบ
เงินและทรัพย์สินของโรงเรียน
- (๔) การจัดการเกี่ยวกับการรับและจ่ายเงินของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
สอดคล้อง กับหลักเกณฑ์ทางเศรษฐศาสตร์ หลักการทางการเงินและการคลังทั่วไป^{๔๒}

^{๔๐} สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, อ้างใน สำนักงบประมาณรายจ่ายประจำปี
งบประมาณ ๒๕๕๐, (กรุงเทพมหานคร : ศุภสมาคมประชาชาติ, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

^{๔๑} ณรงค์ สักพันธ์โรจน์, อ้างใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรการศึกษาหน่วยที่ ๑-๘,
พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๑), หน้า ๕๙๓.

^{๔๒} กิตติมา ปรีดีติลล, อ้างใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, หลักการบริหารงบประมาณและการเงิน
โรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

ดังนี้

เสรี ราชโรจน์ ได้กล่าวถึงขอบข่ายการดำเนินงานงบประมาณของสถานศึกษา ไว้

- (๑) การจัดตั้งงบประมาณ
- (๒) การจัดสรรงบประมาณ
 - (๒.๑)การจัดสรรงบประมาณ
 - (๒.๒) การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
 - (๒.๓) การโอนและการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
 - (๒.๔) การรายงานผล
- (๓.) การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
 - (๓.๑) การตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณ
 - (๓.๒) การตรวจสอบติดตามการใช้ผลผลิต
- (๔) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - (๔.๑) ทุนการศึกษา
 - (๔.๒) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
 - (๔.๓) กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
 - (๔.๔) การจัดการทรัพยากร
 - (๔.๕) การส่งเสริมการบริหาร การจัดหารายได้และผลประโยชน์ในรูปแบบที่หลากหลาย
- (๕) การบริหารการเงิน
 - (๕.๑) การเบิกเงินจากคลัง
 - (๕.๒) การรับเงิน
 - (๕.๓) การเก็บรักษาเงิน
 - (๕.๔) การจ่ายเงิน
 - (๕.๕) การนำส่งเงิน
- (๖) การบริหารการบัญชี
 - (๖.๑) การจัดทำบัญชีการเงิน
 - (๖.๒)การจัดทำทะเบียนทางการเงิน
 - (๖.๓) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
 - (๖.๔) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- (๗) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

- (๗.๑) การวางแผนจัดหาพัสดุ
- (๗.๒) การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ
- (๗.๓) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
- (๗.๔) การจัดหาพัสดุ
- (๗.๕) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- (๗.๖) การจัดหาผลประโยชน์และสินทรัพย์^{๔๓}

สรุปได้ว่า สถานศึกษาใดก็ตามเมื่อได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณต้องมีการดำเนินงานอันเป็นไปตามระเบียบของการบริหารงบประมาณทางการศึกษาเพื่อให้การบริหารงบประมาณนั้นๆ เป็นไปเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเต็มที่

๒.๒.๔.๔ การบริหารงานทั่วไป

บงกศ อาษา ได้กล่าวว่า การบริหารทั่วไปเป็นงานที่รวมเอาภารกิจหน้าที่ที่เห็นว่าเป็นด้านย่อยๆ และไม่อาจจะจัดเข้าไว้ในภารกิจหน้าที่หลักใดๆ ได้โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๔๔}

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ระบุไว้ในคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลว่า การบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กรให้บริการงานบริหารอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๔๕}

^{๔๓} เสรี ราชโรจน์, อ้างใน สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๕), หน้า ๒๐-๒๑.

^{๔๔} บงกศ อาษา, อ้างใน จิตติมา ธมชยากร, “การบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองตะกั่วป่าจังหวัดพังงา”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๓), หน้า ๑๐.

^{๔๕} กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์

กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดแบ่งขอบข่ายการบริหารงานทั่วไปไว้ ดังนี้

- (๑) การดำเนินงานธุรการ ได้แก่ การวางแผนงานธุรการ การจัดบุคลากรรับผิดชอบ และ พัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- (๒) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การรวบรวม ประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูล สนับสนุนข้อมูล รับทราบหรือดำเนินการตามมติของ คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินงานด้านธุรการในการจัดประชุม จัดทำรายงาน การ ประชุม และแจ้ง มติที่ประชุมให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบดำเนินการหรือถือปฏิบัติแล้วแต่กรณี
- (๓) การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ การสำรวจการจัดทำทะเบียน เครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การจัดระบบฐานข้อมูลการนำเสนอเผยแพร่ข้อมูลและการประเมิน ปรับปรุงพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศ
- (๔) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา ได้แก่ จัดระบบการ ประสานงาน และ เครือข่ายการศึกษา พัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบ ประสานงานแลกเปลี่ยนความรู้ให้ ความร่วมมือ และ สนับสนุนทางวิชาการกับเครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษา และเขตพื้นที่ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- (๕) การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร ได้แก่ การจัดระบบการบริหารวิเคราะห์ โครงสร้างภารกิจ การดำเนินงานปริมาณคุณภาพ และสภาพของสถานศึกษา การพัฒนาองค์กรให้ ครอบคลุมโครงสร้าง ภารกิจ บุคลากร เทคโนโลยี ให้มีความรู้ทักษะ เจตคติให้บรรลุเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของบุคลากร ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผล การประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรและกระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ
- (๖) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ได้แก่ การกำหนดนโยบายวางแผนระดมจัดหา เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- (๗) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป ได้แก่ สำรวจปัญหาความต้องการ ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก จัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม ติดตามประเมินผล นำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนา
- (๘) การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ได้แก่ การวางแผน การ บำรุงดูแลรักษาพัฒนาติดตาม และตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่ และสรุปประเมินผล
- (๙) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน ได้แก่ การประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการ

สำรวจข้อมูลจำนวนโรงเรียน จัดทำสำมะโนผู้เรียน ที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ และเสนอข้อมูลให้เขตพื้นที่ทราบ

(๑๐) การรับนักเรียน ได้แก่ การกำหนดแผนการรับนักเรียน ดำเนินการรับนักเรียน ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ในการติดตามช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเข้าเรียน และประเมินผลและรายงานผลการรับเด็กเข้าเรียนในพื้นที่การศึกษา

(๑๑) การส่งเสริมและประสานงาน การจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย ได้แก่ การสำรวจ การกำหนดแนวทาง และความเชื่อมโยงในการจัดและพัฒนาการศึกษา ของสถานศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยตามความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นที่ สอดคล้องกับแนวทางของเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ประสานเชื่อมโยงความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา และ ติดตามประเมินผล การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษา

(๑๒) การส่งเสริมกิจการนักเรียน ได้แก่ การวางแผนจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริม สนับสนุนให้นักเรียน ได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความถนัดและความสนใจ ของผู้เรียน จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง และสรุปประเมินผลกิจการนักเรียน

(๑๓) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา ได้แก่ วางแผนจัดให้มีเครือข่ายประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา พัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบ สร้างกิจกรรมประชาสัมพันธ์ในหลายรูปแบบโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม และติดตามประเมินผลการประชาสัมพันธ์

(๑๔) การส่งเสริมสนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ได้แก่ การกำหนดแนวทางการให้คำปรึกษา แนะนำส่งเสริมสนับสนุน และประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

(๑๕) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความเสี่ยงของการดำเนินงาน การกำหนดปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง การกำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยง วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในให้บุคลากร เกี่ยวข้องทุกฝ่ายนำมาตรการป้องกันความเสี่ยงไปใช้ในการควบคุมการดำเนินงานตามภารกิจ ประเมินผล และ รายงานผลการควบคุมภายใน

(๑๖.) งานบริการสาธารณะ ได้แก่ การจัดให้มีระบบการบริการสาธารณะจัดระบบ ข้อมูลข่าวสารบริการข้อมูลข่าวสารแก่สาธารณชน พัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพเกิดความพึงพอใจ ต่อผู้มารับบริการ ประเมินความพึงพอใจงานบริการสาธารณะจากผู้มาขอรับบริการนำผลการประเมิน

มาปรับปรุงแก้ไข พัฒนาระบบงานบริการสาธารณะ^{๔๖}

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ สรุปว่า กระบวนการบริหารการศึกษา ได้กำหนดไว้ ๕ ขั้นตอนคือ การวางแผน (Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) การกระตุ้น (Stimulating) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผล (Evaluating)^{๔๗}

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษาเป็นระบบครบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบไปด้วย ร่วมกันวางแผน (Plan) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (Do) ร่วมกันตรวจสอบ (Check) และรวมกันปรับปรุง (Action) โดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพด้วย^{๔๘}

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียน นำหลักการและกระบวนการทางการบริหารมาประยุกต์ใช้โดยเริ่มจากการวางแผน การจัดองค์การในสถานศึกษา การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การติดต่อประสานงาน การตัดสินใจ การรายงานผลการดำเนินงาน การเงินและ งบประมาณ รวมทั้งงานอื่นๆ ที่เกี่ยวกับสถานศึกษาซึ่งมีระบบและเป้าหมายที่แน่นอน เป็นรูปธรรมเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุดตามเจตนารมณ์ของการศึกษาที่กำหนดไว้

๒.๓ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักพรหมวิหาร ๔

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังต่อไปนี้

๒.๓.๑ ความหมายของพรหมวิหาร ๔

พจนานุกรม ศัพท์ทางศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน^{๔๙} อธิบายความหมายพรหมวิหาร ๔ ว่าเป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมายหลายนัย คือ ๑.เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เครื่องอยู่อย่างพรหมและทำให้พรหมเสมอด้วยพรหม โดยมุ่งประเด็นที่ว่า เมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิ เจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้ว ย่อมส่งผลให้บรรลุนานได้ตามลำดับ ๒.เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่

^{๔๖} กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ ร.พ.ส., ๒๕๔๖), หน้า ๖๔-๗๓.

^{๔๗} ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ**, หน้า ๑๘.

^{๔๘} สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก**, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

^{๔๙} ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ - ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๐ - ๑๒๑.

ประเสริฐ เมื่อมีธรรม ๔ ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ ปรรณนาช่วยสรรพสัตว์นั้น ๆ ไม่สำเร็จ ๓.เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่ คือ ผู้นำ ผู้ปกครองโดยมุ่งให้ผู้นำหรือผู้ปกครองมีความรักความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาประสบความสำเร็จทุกข์ ยินดีด้วยเมื่อเขาประสบความสำเร็จและวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ พรหมวิหาร ๔. เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า อปัมมัญญา ๔ เพราะมุ่งประเด็นที่ว่า แม้ไปไม่จำกัดในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายเป็นพรหมวิหาร ๔

“พรหมวิหาร” เป็นคำภาษาบาลี แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม แยกศัพท์ได้ดังนี้ พรหม+วิหาร การประกอบศัพท์ดังนี้ พรหม ศัพท์ แปลว่า พรหม^{๕๐}

พรหมวิหาร ๔ เป็นหมวดธรรมซึ่งพระโพธิสัตว์ทรงบำเพ็ญและเผยแผ่อบรมสั่งสอนในระหว่างการทำเพ็ญบารมีหลายยุคหลายสมัย การเจริญพรหมวิหาร ๔ จึงเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันมาตั้งแต่ก่อนพุทธกาล ดังข้อมูลที่ปรากฏในพระสูตรตันตปฎกหลายแห่ง เช่น มฆเทวสูตร^{๕๑} มหาสุทฺธสนสูตร^{๕๒} และมหาโควินทสูตร^{๕๓} เป็นต้น แต่การเจริญพรหมวิหาร ๔ เหล่านั้น สามารถทำให้บรรลุผลได้เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น^{๕๔} ยังไม่มีความสมบูรณ์พร้อมด้วยเหตุผลและวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลอย่าง ครบถ้วนบริบูรณ์ เหมือนการเจริญพรหมวิหาร ๔

ซึ่งปรากฏอยู่ในคำสอนของพระพุทธศาสนา ดังพุทธพจน์ในเมตตาสทศสูตรว่า “เมตตา เจโตวิมุตติ ที่บุคคลเจริญแล้วอย่างไร มีอะไรเป็นคติ มีอะไรเป็นอย่างยิ่ง มีอะไรเป็นผล มีอะไรเป็นที่สุด... อนึ่ง อุเบกขาเจโตวิมุตติ ... ภิกษุทั้งหลาย ในโลกนี้ พร้อมทั้งเทวโลก มารโลก พรหมโลก ในหมู่สัตว์พร้อมทั้งสมณะพราหมณ์ เทวดาและมนุษย์ เรายังไม่เห็นบุคคลที่จะทำจิตให้ยินดีได้ ด้วยการตอบปัญหาเหล่านี้ เว้นตถาคตหรือสาวกของตถาคต หรือผู้ที่ฟังคำสอนของตถาคตนี้”^{๕๕}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร ๔ ไว้ใน “พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม” ว่า พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ บริสุทธิ, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ประกอบด้วย

๑. เมตตา : ความรัก หมายถึง รักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดี ปรรณนาให้ผู้อื่นเป็นสุขผู้บริหารควรมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำสั่งสอน หรือ อบรมทั้งในเรื่อง

^{๕๐} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๕.

^{๕๑} ม.ม.(ไทย) ๑๓/๓๐๙/๓๗๓-๓๘๑.

^{๕๒} ที.ม.(ไทย) ๑๐/๓๒๗/๒๕๖-๒๕๗.

^{๕๓} ที.ม.(ไทย) ๑๐/๒๖๒/๑๙๔.

^{๕๔} ที.ม.(ไทย) ๑๐/๓๒๙/๒๕๗.

^{๕๕} ส.ม.(ไทย) ๑๙/๒๓๕/๑๗๖-๑๗๗.

ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม รวมถึงการใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม (ถูก) กับวัย งาน และความถนัด

๒. กรุณา : ความสงสาร หมายถึง ความปราณี ปราศรันาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ผู้บริหารควรมีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือ สงเคราะห์ทั้งทางด้านวัตถุ กำลังกายและกำลังใจ รวมถึง การจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. มุทิตา : ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความปราศรันาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไม่มีใจอิจฉาริษยา ผู้บริหารควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา (รวมถึงครอบครัว) มีความสุข หรือ มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว รวมถึง การเชิดชูด้วยรางวัลและแบ่งปันด้วยน้ำใจ

๔. อุเบกขา : ความวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลาง ผู้บริหารควรมีความปราศรันาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์/มีความสุขในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมด้วยความยุติธรรม ไม่ลำเอียงหรือ อคติต่อผู้ใดผู้หนึ่ง เพราะรักไม่ชอบ (เกลียด) เวลาและกลัว^{๕๖}

พระธรรมกิตติวงศ์ ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารธรรมไว้ว่า พรหมวิหารธรรม หมายถึงบุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นมี ๔ ประการ คือ

๑. เมตตา : ความจริงใจ ความรัก ความปราศรันาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จาสำนึกหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใสและดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

๒. กรุณา : ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขนั้นเดียว

๓. มุทิตา : ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉา ริษยา ด้วยการทนดูทนเห็นคนที่เขาดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

๔. อุเบกขา : ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติมและเมื่อ ผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงออกอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น^{๕๗}

แก้ว ขิดตะขบ ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารไว้ว่า พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องมืออยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่

^{๕๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมมิก จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๔.

^{๕๗} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พระในบ้าน**, (กรุงเทพมหานคร : คำถาวรธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘-๙.

ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบประกอบด้วย ๔ อย่าง คือ

๑. เมตตา : ความรักใคร่ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข คำว่า “เมตตา” หมายถึง ความสนิทสนม คือ ความรักใคร่ที่เว้นจําราคะ ความกำหนดได้แก่ ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญแก่ผู้อื่นความปรารถนาดีอยากให้มีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา : ความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์คำว่า “กรุณา” หมายถึง ความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ ปรารถนาเพื่อจะปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขาหรือความสงสารคิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ ความใฝ่ใจอันที่จะปลดเปลื้องความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา : ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มุทิตา” หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ ความพลอยยินดีในเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีหรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นมีความสุขอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา : ความวางเฉย ไม่ดีใจไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า “อุเบกขา” หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่ วางตนเป็นกลาง ในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยโจรเป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจ มองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดี เขาสมควร รับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของเขา^{๕๘}

พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนา เพื่อให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นออกมาโดยไม่ต้องฝืนใจ นักบริหารต้องมีพรหมวิหาร ซึ่งจะทำให้ผู้ดำรงธรรมนี้ยอมช่วยเหลือมนุษย์สัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตา กรุณา และยอมรักษารักรวมไว้ได้ด้วยอุเบกขา

ดังนั้นเมื่อมีความกรุณาที่จะ ช่วยเหลือปวงสัตว์ก็ต้องมีอุเบกขาคด้วยเพื่อที่จะมิให้เสียธรรม ที่มาของคำว่าพรหมวิหารนี้ มาจากคำว่า “พรหม” ซึ่งแปลว่า ชื่อพระเป็นเจ้าผู้สร้างโลกตามศาสนาพราหมณ์ เทพพรหมโลกและมาจาก คำว่า “วิหาร” ซึ่งแปลว่า วัด ที่อยู่ของพระสงฆ์ที่

^{๕๘} แก้ว ขิตตะขบ, รวมวิชาธรรมศึกษาชั้นตรี ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๖), หน้า ๙๓-๙๔.

ประดิษฐานพระพุทธรูป รวมความแล้วพรหมวิหารจึง แปลว่า ธรรมของพรหม หรือธรรมของท่านผู้
เป็นใหญ่ มี ๔ ประการ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา^{๕๙}

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีทรงพระราชปรารภว่า พรหมวิหาร ๔ เป็น
หลักธรรมที่จะก่อให้เกิดความสงบสุขแก่โลก โดยเฉพาะเมตตาเป็นเครื่องค้าจุนโลก สามารถฝึกหัด
และปฏิบัติได้โดยไม่มีขอบเขตและสิ้นสุด ส่วนกรุณาเป็นเครื่องประกอบตามกำลังความสามารถของแต่ละ
บุคคล จึงทรงอาราธนาสมเด็จพระญาณสังวร (สุวตตมโน) วัดบวรนิเวศวิหาร ได้ให้ความหมายของ
พรหมวิหาร ๔ ดังนี้

เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ๔ ประการนี้ พระบรมศาสดาทรงแสดงว่าเป็นคุณธรรม
สำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ ทรงเรียกคุณธรรมนี้ว่าพรหมวิหาร
เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข

พรหมวิหารธรรม หมายถึง บุคคลผู้ที่มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นหมายถึง บุคคล
ผู้ที่มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นอันพรหมวิหารธรรมนั้นมี ๔ ประการคือ

๑. เมตตา : ความรัก หมายถึง รักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดี ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขผู้บริหาร
ควรมีความรัก ความปรารถนาต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำสั่งสอน หรือ อบรมทั้งในเรื่อง
ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม รวมถึงการใช้ผู้ได้บังคับบัญชาให้
เหมาะสม (ถูก) กับวัย งาน และความถนัด

๒. กรุณา : ความสงสาร หมายถึง ความปรารถนา ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ผู้บริหารควรมี
ความกรุณาต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือ สงเคราะห์ทั้งทางด้าน
วัตถุ กำลังกายและกำลังใจ รวมถึง การจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เหมาะสม
กับความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา

๓. มุทิตา : ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความ
เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไม่มีใจอิจฉาริษยา ผู้บริหารควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดีเมื่อ
ผู้ได้บังคับบัญชา (รวมถึงครอบครัว) มีความสุข หรือ มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงานและชีวิต
ครอบครัว รวมถึง การเชิดชูด้วยรางวัลและแบ่งปันด้วยน้ำใจ

๔. อุเบกขา : ความวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลาง ผู้บริหารควรมีความปรารถนา
ดี ต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์/มีความสุขในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลอง
ธรรม ด้วยความยุติธรรม ไม่ลำเอียงหรือ อคติต่อผู้ใดผู้หนึ่ง เพราะ รัก ไม่ชอบ (เกลียด) เกลียด และ
กลัวด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ นี้ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญต่อการทำงานมากโดยเฉพาะกับ
หัวหน้า

^{๕๙} หนังสือพจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน, (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๒๕) ,
หน้า ๕๖๘-๕๖๙ .

ดังนั้นการที่หัวหน้าจะนำหลักธรรมนี้มาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาควรพิจารณาสถานการณ์ที่ จะนำหลักธรรมนี้มาใช้ดังนี้

๑. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ปกติ หัวหน้าควรมีเมตตา หมายถึง การให้ความรัก ความปรารถนาดี มีความปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข

๒. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตกต่ำกว่าเดิม ได้รับความเดือดร้อน เป็นทุกข์ หัวหน้า ต้องมีความกรุณา หมายถึง การมีความรู้สึกหวั่นไหว เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อน และหัวหน้ามีความต้องการที่จะช่วยให้บุคคลนั้นหมดทุกข์

๓. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น ประสบความสำเร็จ หัวหน้าควรมี มุทิตา หมายถึง มี ความปีติยินดี กับความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และคอยให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น

๔. ในกรณีที่มีการรักษาความถูกต้อง ชอบธรรมตามหลักการและกฎเกณฑ์หัวหน้า ควรมีอุเบกขา หมายถึง การที่วางใจเป็นกลาง แต่ยังคงอยู่ใกล้ ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เข้าไปก้าวก่าย เพื่อให้ความถูกต้องชอบธรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป

ดังนั้น การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีนั้นจะส่งผลให้เกิดความประทับใจต่อผู้ร่วมงานเกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างดียิ่งอันจะนำไปสู่การทำงานให้เกิดความสำเร็จผล ตามเป้าหมาย ที่ตั้งเอาไว้และดำเนินไปด้วยดี ดังนั้น เพื่อให้สามารถครองใจคนในการปฏิบัติงานใด ๆ ผู้บริหารโรงเรียน จึงต้องมีทั้งความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาอย่างครบถ้วน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องนำเอาหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา มาใช้ในการบริหารงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคน เสมอภาคกันด้วยความยุติธรรมอีกอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันของผู้ร่วมงานทุกคนและในบางสถานการณ์จำเป็นต้องวางเฉยเป็นกลางอย่างรู้เท่าทัน

สรุปว่า พรหมวิหาร ๔ หมายถึง หลักธรรมหนึ่งของพุทธศาสนาที่สอนให้ประพฤติปฏิบัติหรือควบคุมกำกับทางจิตใจของมนุษย์ให้อยู่กับสังคมในโลกปัจจุบัน โดยการแสดงออกในด้านความรัก ความปรารถนาให้ทุกคนมีความสุขและให้มีจิตใจสงสาร คิดช่วยเหลือทุกคน รวมทั้งสัตว์ทั้งหลายให้พ้นทุกข์รวมถึงด้านจิตใจพลอยยินดีกับคนที่เขาได้ดีมีความสุข กอปรด้วยอาการที่แสดงออกด้วยความเที่ยงตรง เที่ยงธรรมไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง ใครทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ผู้ใดมีพรหมวิหาร ๔ ผู้นั้นย่อมมีจิตใจ สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ของตนเองและผู้อื่น สำหรับครูและผู้บริหารทางการศึกษาควรแสดงบทบาท ดังที่กล่าวถึงบทบาท ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาตามทัศนะของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ประเทศไทยก้าวหน้าต่อไปอย่างมั่นคงรู้ทันโลก จึงจำเป็นต้องให้ผู้บริหารและบุคลากรทางการ ศึกษาเป็นคนดี มีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ก่อให้เกิดศรัทธาแก่ครูเพื่อนร่วมงาน

และชุมชน ตลอดจนถึงการบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรมวางระบบและวิธีการให้คนให้โทษให้รางวัลด้วยความเป็นธรรม^{๖๐}

๒.๓.๒ องค์ประกอบของพรหมวิหาร ๔

พรหมวิหาร ธรรมข้อนี้มีตรัสไว้ในพระสูตรจำนวนมาก คำว่า พรหมวิหาร แปลตามศัพท์ว่า ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ คำว่า ผู้ประเสริฐในที่นี้คือผู้ยอมเสียสละเพื่อบุคคลอื่นเราทุกคนนั้นมีความอ่อนแออยู่อย่างหนึ่งนั่นคือความเห็นแก่ตัวนี้ เป็นความอ่อนแอของคนธรรมดาของทุกคน ดังนั้น คนส่วนใหญ่จึงแสวงหาและทำเพื่อตัวเองคนที่ทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อตัวเองนั้นจัดว่าเป็นคนธรรมดาสามัญไม่ใช่ผู้ประเสริฐ ผู้ประเสริฐนั้นเป็นคนมุ่งประโยชน์ผู้อื่นเป็นสำคัญไม่เห็นแก่ตัวแต่อย่างใด ๑) เมตตา ความปรารถนาดีมีไมตรีจิตโดยไม่หวังผลตอบแทน ๒) กรุณา ความสงสารเมื่อเห็นผู้อื่นประสบทุกข์ และตั้งใจอนุเคราะห์ให้พ้นจากทุกข์ที่ได้รับอยู่ ๓) มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นดีกว่าตน ๔) อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อตนไม่อาจช่วยเหลือบุคคลอื่นด้วยความเมตตาหรือกรุณา ก็ไม่กระวนกระวายเร่าร้อนใจ คำนึงถึงผลกรรมว่าเหล่าสัตว์มีกรรมเป็นสมบัติของตน

๑) เมตตา ลักษณะของเมตตา คือความเป็นไปด้วยอาการเกื้อกูล หมายความว่า เมตตา มีสภาพต้องการที่จะบำเพ็ญประโยชน์แก่บุคคลอื่นโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ เมื่อบิดามารดามีจิตผูกพันในบุตรธิดาญาติพี่น้องมีจิตผูกพันในญาติของตนหรือมิตรสหายมีจิตผูกพันในเพื่อน ต่างคิดว่า เป็นลูกหลานญาติพี่น้อง หรือมิตรสหายของเรา แล้วจึงช่วยเหลือเกื้อกูลความรู้สึกเช่นนี้ไม่ใช่เมตตาในพรหมวิหาร แต่เป็นความผูกพันซึ่งจัดว่าเป็นกิเลสอย่างหนึ่งในกรณีตรงกันข้าม เมตตาที่แท้จริง จะต้องมีความปรารถนาดีโดยไม่หวังผลตอบแทนไม่เลือกบุคคลว่าเป็นคนที่รู้จักหรือไม่รู้จักรักหรือชัง เมตตานี้เป็นธรรมที่พระพุทธเจ้าทั้งหลายเจริญอยู่เป็นนิตยพระองค์มีพระเมตตาเปี่ยมล้นในเหล่าสัตว์ ถ้วนหน้าเสมอเหมือนกันทรงมีพระเมตตาในพระเวทัตผู้คิดร้ายพระองค์เหมือนในราหูลุมารราชโอรส ความเมตตาของพระพุทธเจ้านั้นเสมอภาคกันหมดไม่จำกัดบุคคล

ก. เมตตาทางกาย คือ การช่วยเหลือผู้อื่นทางกายเมื่อเห็นว่าบุคคลอื่นจำเป็นจะต้องได้รับความช่วยเหลือจากเราแม้เขาจะไม่เอ่ยปากขอร้องเราก็กพยายามช่วยเหลือทางกายซึ่งอาจจะเป็นการชวนช่วยทางร่างกายโดยยอมเสียสละเวลาส่วนตัวของตนหรือบริจาคทรัพย์ช่วยเหลือบุคคลเหล่านั้น เมตตาเช่นนี้จัดว่าเป็นเมตตาทางกาย

ข. เมตตาทางวาจา คือ การพูดคำไพเราะอ่อนหวานสละสลวยน่าฟังทำให้บุคคลอื่นเมื่อได้ยินแล้วจะรำลึกถึงคำนั้นตลอดกาลอันยาวนานการพูดคำไพเราะอ่อนหวานเช่นนี้จัดว่าเป็นเมตตาทางวาจา

^{๖๐} สิบปณนัท เกตุทัต, ปาฐกถาสมเด็จพระหิตลาธิเบศร์ ครั้งที่ ๓ การศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๒๑๓ .

ค. เมตตาทางใจ คือ การแผ่ความปรารถนาดีของตนไปยังบุคคลอื่นการแผ่เมตตาเช่นนี้มีจุดประสงค์เพื่อเสริมสร้างบุญบารมีของตนหรือเป็นการแผ่เมตตาเพื่อเจริญมานอันเป็นเหตุให้เกิดในพรหมโลกก็จัดว่าเป็นเมตตาทางใจผู้มีเมตตาทางกาย วาจา ใจ จะมีความสุขเสมอเพราะเขาไม่มีศัตรูไม่มีความขุ่นข้องหมองใจเมื่อเขามีความสุขใจด้วยอำนาจของเมตตาครอบงำที่อยู่ใกล้ชิดกับเขาก็พลอยมีความสุขใจไปด้วยผู้มีเมตตาย่อมจะไม่กล่าวคำเสียดสีให้ร้ายคนอื่นไม่กระทำความกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เบียดเบียนผู้อื่นเมื่อเป็นเช่นนั้นความบาดหมางกันในสังคมก็จะไม่เกิดขึ้นเพราะต่างก็มีเมตตาไม่ตรีจิตต่อกันและกันรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา คิดว่าเรารักสุขเกลียดทุกข์ฉันใดคนอื่นก็รักสุขเกลียดทุกข์ฉันนั้น หากมวลมนุษยเอาใจเขามาใส่ใจเราเช่นนี้สังคมก็จะมีแต่ความสงบสุข

๒) กรุณา ลักษณะของกรุณา คือ ความเป็นไปด้วยอาการขจัดความทุกข์นั้นคือความสงสารอนุเคราะห์ผู้ที่ประสบความเดือดร้อน กรุณา หมายความว่า กรุณาเป็นสภาวะที่ทำให้สัตว์บุรุษเกิดใจหวั่นไหว คือ เกิดความสงสารไม่อาจจะนิ่งนอนใจอยากจะอนุเคราะห์ผู้อื่นให้พ้นทุกข์เมื่อเราพบเห็นคนอ่อนแอถูกเบียดเบียนอยู่หรือพบเห็นสัตว์เดียรัจฉานเบียดเบียนกันหรือ ว่าพบเห็นคนเบียดเบียนสัตว์เดียรัจฉานที่ไร้กำลังต่อสู้เรามากเกิดความสงสารที่จะช่วยเหลือผู้ประสบทุกข์ความรู้สึกเช่นนี้เรียกว่า กรุณา กรุณานี้เป็นธรรมสำคัญมากถ้ามวลมนุษยขาดความกรุณาสงสารกันสังคมมนุษย์ก็จะปราศจากความสุขมนุษย์จะขาดคุณธรรมมีแต่ความเห็นแก่ตัวส่วนสังคมที่รู้จักสงสารกันโอบอ้อมอารีช่วยเหลือกันและกันก็จะอยู่เป็นสุขบุคคลที่รู้จักสงสารช่วยเหลือผู้อื่นในยามยากนั้นย่อมจะได้รับผลตอบแทนในปัจจุบัน คือ ไม่ว่าเขาจะไปที่ไหนหรืออยู่ที่ไหนเมื่อต้องการความช่วยเหลือก็มีบุคคลใดบุคคลหนึ่งมาช่วยเหลือให้พ้นจากอุปสรรคขัดข้องนั้นๆ การเจริญกรุณานั้นเหมือนกับการเจริญเมตตา คือ เจริญทางกาย ทางวาจา และทางใจ ทางกายก็เป็นการอนุเคราะห์บุคคลอื่นด้วยวัตถุสิ่งของหรือชวนช่วยจัดแจง ทางวาจาก็เป็นการแนะนำปλοปโยนทางใจก็เป็นความสงสารเห็นใจ

๓) มุทิตา ลักษณะของมุทิตา คือ ความชื่นชม หมายความว่า พลอยยินดีในความสุขหรือความสำเร็จของคนอื่น มุทิตาเป็นธรรมที่พึงเจริญในเมื่อเราเห็นคนอื่นดีกว่าตน ต่างจำกรุณาที่เจริญเมื่อเห็นคนอื่นมีทุกข์ตกต่ำกว่าตนในเชิงปฏิบัติจริงๆ มุทิตานี้ทำได้ยากกว่ากรุณาบางคนมีเมตตาปรารถนาดีมีความกรุณาสงสารแต่เจริญมุทิตาไม่ได้เพราะเราทุกคนมีอนุสัยกิเลสคือ ความริษยานองเนื่องอยู่ในกระแสดิจิต น้อยคนนักที่จะกำจัดความริษยานั้นได้ จะต้องฝึกฝนไปเรื่อยๆ จึงจะบรรเทาลงได้การฝึกฝนนั้นก็ต้องประกอบด้วยโยนิโสมนสิการ คือความเข้าใจด้วยเหตุผลว่า ความริษยาไม่ก่อให้เกิดคุณใดๆ ผู้มีความริษยาจะได้รับผลคือขาดบิรวารไม่มีคนติดสอยห้อยตามแต่ผู้ที่เจริญมุทิตาโดยกำจัดความริษยาได้ย่อมจะได้รับอานิสงส์คือมีบิรวารมีมิตรสหายห้อมล้อมความริษยานั้นเป็นธรรมก่อให้เกิดโทษในปัจจุบันและภพต่อไปไม่ว่าเกิดกับผู้ใดก็ทำให้ผู้นั้นตกต่ำไปตลอด การเจริญมุทิตานั้นเหมือนกับการเจริญเมตตาและกรุณา คือ เจริญทางกาย ทางวาจา และทางใจ ทางกายก็เป็นการ

ช่วยเหลือผู้อื่นที่ประสบความสำเร็จแล้วให้ได้รับความสำเร็จยิ่งๆ ขึ้นไปทางวาจาก็เป็นการแนะนำบุคคลนั้นในหนทางที่ดีทางใจก็เป็นความพลอยยินดีกับความสำเร็จของผู้นั้น

๔) อุเบกขา ลักษณะของอุเบกขา คือ ความเป็นไปโดยอาการวางเฉยในเหล่าสัตว์ กล่าวคือเมื่อเราไม่อาจช่วยเหลือผู้อื่นได้ก็พึงวางใจเป็นกลางยอมรับความจริงว่าเป็นกรรมเก่าของเขา ไม่มีใครบังคับบุคคลเหล่านั้นให้เป็นไปในอำนาจของตนเพราะเหล่าสัตว์มีกรรมเป็นสมบัติของตนจึงต้องเป็นไปตามกรรมทำไว้ แม้พระพุทธเจ้าก็สักแต่ว่าแนะนำข้อปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนกรรมดีแต่พระองค์ไม่อาจละล้างกรรมเก่าของเราได้ กรรมเก่าที่เป็นกรรมดีหรือกรรมชั่วนั้นติดตามทุกคนอยู่เสมอเหมือนเงาตามตัวเราไม่อาจรู้ว่าบาปกรรมในอดีตจะส่งผลเมื่อใด เพื่อให้บาปกรรมนั้นมีกำลังอ่อนส่งผลในปัจจุบันไม่ได้เราจึงต้องทำกรรมดีให้มีอยู่เสมอกรรมดีที่ทำในปัจจุบันชาตินี้จะช่วยอุปลัมภค่าจนกรรมฝ่ายดีในอดีตให้ส่งผลและขัดขวางบาปกรรมในอดีต^{๖๑}

พระคันธสาราภิงส์ คำว่า พรหมวิหาร แปลตามศัพท์ว่า ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ มี ๔ ประการ ๑) **เมตตา** หมายความว่า เมตตา มีสภาพต้องการที่จะบำเพ็ญประโยชน์แก่บุคคลอื่นโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ๒) **กรุณา** หมายความว่า กรุณา เป็นสภาวะที่ทำให้สัตว์บุรุษเกิดใจหวั่นไหว คือเกิดความสงสารไม่อาจจะนิ่งนอนใจอยากจะอนุเคราะห์ผู้อื่นให้พ้นทุกข์ ๓) **มุทิตา** หมายความว่า พลอยยินดีในความสุขหรือความสำเร็จของคนอื่น ๔) **อุเบกขา** หมายความว่า เราไม่อาจช่วยเหลือผู้อื่นได้ก็พึงวางใจเป็นกลางยอมรับความจริงว่าเป็นกรรมเก่าของเขา^{๖๒}

พรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา^{๖๓} พรหมวิหาร คือธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ เป็นธรรมประจำใจและปฏิบัติตนต่อเพื่อนมนุษย์โดยชอบ ๑) **เมตตา** ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า ๒) **กรุณา** ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบาปความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ ๓) **มุทิตา** ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้น ๔) **อุเบกขา** ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย

^{๖๑} พระคันธสาราภิงส์, **คุณธรรมของคนดีและพรหมวิหาร ๔**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘-๓๗.

^{๖๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘-๓๗.

^{๖๓} อภ.ปญจก.(บาลี) ๒๒/๑๙๒/๒๕๒.

สงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบต่อตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบต่อตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบต่อตน^{๖๔}

กิตต์ นรินทร์พานิช (ครูเฒ่าเกาะช้าง) พรหมวิหาร วิหาร แปลว่า ที่อยู่ พรหม แปลว่า ประเสริฐ คำว่า คำว่า พรหมวิหาร หมายความว่า เอาใจจับอยู่ในอารมณ์แห่งความประเสริฐหรือเอาใจไปขังไว้ในความดีที่สุดซึ่งมีคุณธรรม ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา โดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ๑) **เมตตา** แปลว่า ความรัก หมายถึง รักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดี ความสุขที่เขามีเราผู้อื่นเสมอด้วยรักตนเอง ๒) **กรุณา** แปลว่า ความสงสาร หมายถึง ความปรานี ปรารถนาให้ผู้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ชี้ช่องทางบอกทางให้พ้นทุกข์ ๓) **มุทิตา** แปลว่า มีจิตอ่อนโยน หมายถึง จิตที่ไม่มีความอิจฉาริษยาเจือปน มีอารมณ์สดชื่นแจ่มใสตลอดเวลา ๔) **อุเบกขา** แปลว่า ความวางเฉย นั่นคือ มีการวางเฉยต่ออารมณ์ที่มากระทบความวางเฉยในพรหมวิหารนี้ หมายถึง เฉยโดยธรรมคือทรงความยุติธรรมไม่ลำเอียงต่อผู้ใดผู้หนึ่งใช้อิทธิบาท ๔ บาทแห่งความสำเร็จ มีฉันทะ ความพอใจในการทำงานที่ตนทำอยู่ มีวิริยะความเพียรไม่ทอดทิ้งงาน จิตตะ เอาใจใส่จ่อจ้องในงาน วิมังสา ตรวจสอบข้อบกพร่องของงาน รู้จักคิดเป็นทำเป็น แก้ปัญหาเป็นมีความคิดสร้างสรรค์รู้จักเสริมเติมแต่งตัดต่อลำดับงานก่อนหลัง บริหารเวลาได้อย่างเหมาะสมจะประสบความสำเร็จโดยเห็นัดเหนี่ยวน้อยลงรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่รักษาและพัฒนามูลค่าของทรัพย์สิน^{๖๕}

บุรุษชัย จงกลนี คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพระพรหม ๔ อย่าง ต่อไปนี้ ๑) เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดีไม่มีตรีต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข ๒) กรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์โศกใจที่จะปลดปล่อยบาปความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง ๓) มุทิตาความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจแช่มชื่นเบิกบานเมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จองงามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย ๔) อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามเป็นจริงโดยวางใจเรียบสม่ำเสมอมั่นคงเที่ยงตรงดุจตราขึงมองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม^{๖๖}

^{๖๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒๔.

^{๖๕} กิตต์ นรินทร์พานิช, *จากใจให้คุณครูและนักบริหารทั่วไป*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เพรส มีเดีย จำกัด, ๒๕๒๕๔), หน้า ๖๐-๖๑.

^{๖๖} กรมการศาสนา, *คู่มือการศึกษานักธรรมและธรรมศึกษาชั้นตรี*, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๘), หน้า ๒๑-๒๒.

๒.๓.๓ หลักจริยธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา

หลักธรรมตามแนวทางพระพุทธศาสนาจะแสดงถึงหลักจริยธรรมและคุณธรรมที่ควรประพฤติหรือแนวทางของการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นคนดี เพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนร่วมซึ่งพุทธทาสภิกขุ ได้ให้ความหมายของ คุณธรรม หมายถึง ระเบียบ แนวปฏิบัติซึ่งมุ่งให้เกิดความผาสุก ความสงบสุขเนื่องด้วยสังคมส่วนใหญ่ ตลอดจนสภาพความดีงามทั้งหลาย ซึ่งฝังรากลึกอยู่ในจิตใจสำนึกของคนแต่ละคนและเป็นคุณสมบัติของมนุษย์ โดยเฉพาะส่วนจริยธรรม หมายถึง สิ่งพึงปฏิบัติ จะต้องประพฤติซึ่งจริยธรรม หรือ Ethics อยู่ในรูปของปรัชญา คือที่ต้องคิดนึกถึง

ในพระพุทธศาสนา ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหมหรือผู้ประเสริฐ เรียกว่า พรหมวิหาร ได้แก่ ผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางประดุจพระพรหม ซึ่งเป็นคุณธรรมที่บุคคลควรปฏิบัติต่อกัน ตลอดจนจนถึงการปฏิบัติต่อสัตว์และธรรมชาติสิ่งแวดล้อมด้วยและโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลผู้อยู่ในฐานะผู้ใหญ่ เช่น ปู่-ย่า ตา-ยาย พ่อ-แม่ ครูอุปัชฌาย์อาจารย์และญาติผู้ใหญ่ ที่มีหน้าที่ในการดูแลให้การอบรมสั่งสอน ชี้แนะบุตรหลานและมิตรบริวาร ซึ่งเป็นผู้น้อย ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ได้รับอุปการคุณรู้สึกสำนึกในบุญคุณที่ผู้อื่นมีต่อตน

จากพุทธพจน์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าองค์ธรรมในพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ได้ถูกรวบรวมไว้เป็นหมวดธรรมหนึ่งในพระพุทธศาสนา ทั้งแบบแยกส่วนและแบบบูรณาการสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ดังจะเห็นได้จากการที่พระพุทธองค์ทรงนำการเจริญพรหมวิหาร ๔ มาตอบปัญหาของเสฏฐมานพและภารัททวาชมานพ^{๖๗} และทรงแนะนำให้ภิกษุแผ่เมตตาให้แก่ตระกูลพญา ๔ ตระกูล เพื่อป้องกันและคุ้มครองรักษาตน^{๖๘} เป็นต้น ผู้ปกครองจะต้องกอปรไปด้วยธรรมสำหรับการประพฤติปฏิบัติของผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองได้แก่ พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มี จิตยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพรหม คือ

๑. เมตตา (ความรัก) คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

๒. กรุณา (ความสงสาร) คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์โศกใจที่จะปลดปล่อยบาปความทุกข์ยาก เดือดร้อนของคน และสัตว์ทั้งปวง

๓. มุทิตา (ความเบิกบานพลอยยินดี) คือ เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข ก็มีใจแช่มชื่นเบิกบาน เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จงอกงามยิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย

^{๖๗} ที.สี.(ไทย) ๙/๕๑๘-๕๕๙/๒๓๐-๒๔๗.

^{๖๘} วิ.จู.(ไทย) ๗/๒๕๑/๑๕.

๔. อุเบกขา (ความมีใจเป็นกลาง) คือ มองตามความเป็นจริง โดยวางจิตเรียบ สม่่า เสมอมั่นคงเที่ยงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตน ประกอบ พร้อมที่จะวินิจฉัย วางตน และปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม^{๖๔}

พระยาอนุมานราชธน ได้กล่าวถึงคุณธรรม จริยธรรมว่า เป็นการค้นหาความจริง เกี่ยวกับ คุณค่าของความประพฤติในสังคมซึ่งถือว่าถูกต้อง ดีงาม และสิ่งซึ่งถือว่าผิดหรือชั่วไม่ควร ประพฤติ และวางหลักกำหนดเป็นมาตรฐานไว้^{๖๕}

พรนพ พุกกะพันธ์ ได้ให้ความหมายของจริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อ ประพฤติ ปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม เป็นพฤติกรรมในทางที่ดีงาม ที่แสดงออกจำคุณธรรมที่มีอยู่ใน ใจ สามารถที่จะเห็นและวัดได้^{๖๖}

๒.๓.๔ หลักธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชดำรัสต่างๆ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า คุณธรรมนั้นจะต้องครอบคลุมหน้าที่และภารกิจของผู้บริหาร ๓ ประการคือ ครองตน ครองคน และ ครองงาน ตอนหนึ่งพระราชทานแก่ผู้เข้าเฝ้าในวโรกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา เมื่อวันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๒๗ เป็นข้อความที่ครอบคลุมมีเฉพาะที่จำเป็น และสำคัญในการใช้ปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารได้ เป็นอย่างดี พระบรมราโชวาทมีข้อความที่พระองค์ทรงตรัสไว้ว่าให้มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีอคติทำงานด้วยความตั้งใจที่ดีใช้หลักวิชาการให้ถูกต้อง และเมื่อนาพระราชดำรัสสมาวิเคราะห์ก็ดูก็สามารถแบ่ง ออกได้เป็น ๓ ข้อใหญ่ๆ ซึ่งสามารถใช้เป็นคุณธรรมของผู้บริหารเพื่อการประพฤติปฏิบัติในการครอง ตน ครองคน และครองงาน ได้เป็นอย่างดีนั้นคือ ๑. ให้มีความซื่อสัตย์สุจริต ๒. ให้มีความยุติธรรม ๓. ให้ทำงานด้วยความตั้งใจที่ดีและใช้หลักวิชาการให้ถูกต้อง ซึ่งพอจะนำแนวทางบางข้อมาวางเป็น แนวทางเพื่อการปฏิบัติร่วมกันดังนี้

๑. ความซื่อสัตย์สุจริต (ครองตน)

๑.๑ ไม่เห็นแก่ได้ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว

๑.๒ ไม่พูดปด ไม่ยุยงให้แตกร้าง ไม่พูดคำหยาบ ไม่พูดเหลวไหล

๑.๓ เว้นสิ่งเสพติด มีสติสัมปชัญญะ

๑.๔ มีความละเอียดและเกรงกลัวต่อการทำความชั่ว

^{๖๔} ที่.ม.(ไทย) ๑๐/๑๘๔/๒๒๖ ; ที่ .ป.า.(ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

^{๖๕} พระยาอนุมานราชธน, **ชาติ ศาสนา วัฒนธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : พรศิวกการพิมพ์, ๒๕๓๓), หน้า ๔.

^{๖๖} พรนพ พุกกะพันธ์, **จริยธรรมทางธุรกิจ**, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.สัมพันธพาณิชย์, ๒๕๔๓), หน้า ๔๐๐.

- ๑.๕ รับผิดชอบตนเอง ต่อส่วนรวม ต่อหน้าที่และการกระทำ
- ๑.๖ คำนึงถึงฐานะและเศรษฐกิจ คิดก่อนจ่าย ใช้เท่าที่จ่ายจริง
- ๑.๗ ไม่ใช่จ่ายสุรุ่ยสุร่ายฟุ่มเฟือย หรือตระหนี่ถี่เหนียวจนเกินไป
- ๑.๘ มีความเป็นอยู่อย่างเรียบง่าย
- ๑.๙ มีความพอดีในการบริโภค และเว้นการฟุ้งส้างที่เกินความสามารถ
- ๑.๑๐ เพิ่มพูนทรัพย์ด้วยการเก็บและนำไปทำให้เกิดประโยชน์
- ๑.๑๑ รู้จักใช้ ดูแลรักษา และบูรณทรัพย์ทั้งของตนและของส่วนรวม
- ๑.๑๒ วางแผนใช้จ่ายให้รอบคอบ มีสัดส่วนออมไว้ตามสมควร
- ๑.๑๓ มีความกตัญญูทักท้วง
- ๑.๑๔ เชื้อกฏแห่งกรรม เช่น ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว
- ๑.๑๕ ละชั่ว ประพฤติดี ทำจิตใจให้ผ่องใส
- ๑.๑๖ ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
- ๑.๑๗ มีความอดทน อดกลั้น
- ๑.๑๘ มีความประพฤติในความสัมพันธ์ทางครอบครัวและเพศ
- ๑.๑๙ จัดงานโดยใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น

๒. ความยุติธรรม (ครองคน)

- ๒.๑ รู้จักสิทธิหน้าที่ และละเว้นการใช้อิทธิสิทธิ์
- ๒.๒ รับบริการและให้บริการตามลำดับก่อนหลัง
- ๒.๓ สนับสนุนและส่งเสริมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติตามกฎหมาย
- ๒.๔ ไม่แก้ปัญหาด้วยวิธีรุนแรงหรือไม่ชอบด้วยระเบียบวินัย
- ๒.๕ ทำหน้าที่พลเมืองดี โดยแจ้งต่อเจ้าหน้าที่ เมื่อรู้เห็นการกระทำผิดระเบียบวินัย

และกฎหมาย

- ๒.๖ รับผิดชอบและปฏิบัติตามระเบียบวินัยและกฎหมายในฐานะเจ้าหน้าที่
- ๒.๗ ไม่เบียดเบียน ประทุษร้ายต่อคนและสัตว์
- ๒.๘ มีเมตตากรุณา
- ๒.๙ สร้างเสริมความสามัคคีของคนในชาติ

๓. ทำงานด้วยความตั้งใจที่ดีและใช้หลักวิชาการที่ถูกต้อง (ครองงาน)

- ๓.๑ ปฏิบัติงานให้สำเร็จเรียบร้อย ไม่คั่งค้าง
- ๓.๒ ศึกษาความรู้อยู่เป็นนิจ
- ๓.๓ ฝึกฝนตนให้มีความสามารถและชำนาญ
- ๓.๔ ใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เต็มที่ก่อนที่จะขอความร่วมมือจากผู้อื่น

๓.๕ มีความเข้มแข็งอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหาทั้งปวง

๓.๖ คิดชอบ ทำชอบ และแก้ปัญหาได้

๓.๗ ใช้ทรัพยากรและเวลาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด๕๖

พรหมวิหาร ๔ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจ พระพรหม ๔ อย่าง ต่อไปนี้ **เมตตา ความรัก** คือ ความปรารถนาดีมีไมตรีต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข **กรุณา ความสงสาร** คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์โศกเศร้าที่พลดเปลืองบาปความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง **มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี** เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจแช่มชื่นเบิกบานเมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จองอาจยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย **อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง** คือ มองตามเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอมั่นคงเที่ยงตรงดุจตราขึงมองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม^{๗๒}

๒.๔ การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๔.๑ ความหมายหลักพรหมวิหาร ๔

พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ หลักธรรมข้อนี้จำเป็นว่าสำคัญสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองที่จำเป็นจะต้องประพฤติปฏิบัติ มี ๔ ประการ ดังนี้^{๗๓}

๑) เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาดี มีไมตรี ต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครอง กล่าวคือปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข

๒) กรุณา คือ ความสงสาร คือช่วยเหลือให้ประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองให้พ้นจากทุกข์โศกเศร้าในอันจะปลดเปลื้องบาปความเดือดร้อนของปวงประชารวมถึงสัตว์ทั้งปวงด้วย

๓) มุทิตา คือ ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานก็รู้สึกชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของเขาเหล่านั้น

๔) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง ไม่เข้าเติมเมื่อผู้อื่นประสบความทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือการกระทำของเขาเอง ว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้น อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ และยังมี

^{๗๒} บุญชัย จงกลณี, **คุณธรรมของนักบริหาร**, (มหาวิทยาลัยขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์, ๒๕๒๘), หน้า ๖๑-๖๔.

^{๗๓} ที.ปา. (ไทย) ๑๑ / ๒๒๘ / ๒๓๒.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) กล่าวว่า พรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครอง หรือผู้บริหาร ๔ ประการ ได้แก่^{๗๔}

๑) เมตตา คือ ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒) กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓) มุทิตา คือ ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป

๔) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ

ปัญญานันทภิกขุ (ป็น ปญฺญานนโท) กล่าวว่า พรหมวิหารธรรม เป็นหลักใจ ได้แก่ ผู้ใหญ่ที่ดีย่อมดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหารธรรม ๔ ประการเป็นประจำในผู้น้อยเป็นนิจ คือมีเมตตารักใคร่ปรารถนาให้ผู้น้อยได้รับความร่มเย็นเป็นสุขโดยทั่วกัน ๑ กรุณาสงสารช่วยเหลือผู้ที่น้อยที่ทุกข์ยากจนเต็มความสามารถ ๑ มุทิตา พลอยยินดีต่อผู้น้อยที่มีความเจริญขึ้น แม้จะได้รับ ยกย่องดีกว่าตนก็ไม่คิดริษยา ๑ อุเบกขา วางตนเฉยๆ ในเวลาที่เห็นผู้น้อยต้องได้รับโทษ หรือรับความวิบัติที่ตนไม่สามารถจะช่วยให้ หรือตนช่วยแล้วแต่ไม่สำเร็จ^{๗๕}

กิตต์ นรินทร์พานิช พรหมวิหาร วิหาร แปลว่า ที่อยู่ พรหม แปลว่า ประเสริฐ คำว่า คำว่า พรหมวิหาร หมายความว่า เอาใจจับอยู่ในอารมณ์แห่งความประเสริฐหรือเอาใจไปขังไว้ในความดีที่สุด ซึ่งมีคุณธรรม ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา โดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ^{๗๖}

สรุปได้ว่า พรหมวิหารธรรม ๔ คือ หลักธรรมประจำใจ สำหรับผู้ปกครอง ทำให้มนุษย์อยู่ทำงานและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งประกอบด้วย เมตตา คือ ความปรารถนาดีให้ผู้อื่นมีความสุข กรุณา คือ ความสงสารอยากให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา คือ มีจิตใจยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีหรือประสบความสำเร็จ อุเบกขา คือ วางใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง

^{๗๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร : เอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด , ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๑.

^{๗๕} ปัญญานันทภิกขุ (ป็น ปญฺญานนโท), **หน้าที่ของคน (ฉบับสมบูรณ์)**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๑), หน้า ๑๘๘.

^{๗๖} กิตต์ นรินทร์พานิช, **จากใจให้คุณครูและนักบริหารทั่วไป**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เพรส มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๖๐-๖๑.

๒.๔.๒ องค์ประกอบของหลักพรหมวิหารธรรม ๔

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวว่า พรหมวิหารธรรม หมายถึง หลักธรรมเสนาสำหรับผู้ใหญ่ มี ๔ ประการ ได้แก่^{๗๗}

๑. เมตตา คือ ความรัก ความหวังดี ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารจะต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงานความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนดีของเพื่อนร่วมงาน

๒. กรุณา คือ ความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสาร ห่วงใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้นความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

๓. มุทิตา คือ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุข นักบริหารต้องมีความรัก นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นโดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบบัตรมี เขาไม่กีดกันใคร แต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน มุทิตาจะทำลายความริษยาในใจนักบริหารยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญคือนักบริหารต้องรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน

๔. อุเบกขา คือ ความรู้สีกวางเฉยเป็นกลางไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่งนั่นคือความนักบริหารที่ไม่รู้เท่าทันเพื่อนร่วมงาน ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจวางเฉยได้เหมือนกัน แต่การวางเฉยเช่นนั้น เรียกว่า “อัญญาอุเบกขา” คือวางเฉยเพราะโง่ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดี

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ให้ความหมายพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่าบุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นอันพรหมวิหารธรรมนั้นมี ๔ ประการ คือ^{๗๘}

๑. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งๆขึ้นไป

๒. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุนด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วยนั่นเอง

^{๗๗} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, หน้า ๗๖-๗๘.

^{๗๘} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พระในบ้าน**, (กรุงเทพมหานคร : คณาจารย์ธรรมการพิมพ์,

๓. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยา ด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

๔. อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

พระคันธสาราภิวังศ์ คำว่า พรหมวิหาร แปลตามศัพท์ว่า ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ มี ๔ ประการ ๑) **เมตตา** หมายความว่า เมตตามีสภาพต้องการที่จะบำเพ็ญประโยชน์แก่บุคคลอื่นโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ๒) **กรุณา** หมายความว่า กรุณาเป็นสภาวะที่ทำให้สัตว์บุรุษเกิดใจหวั่นไหว คือเกิดความสงสารไม่อาจจะนิ่งนอนใจอยากจะอนุเคราะห์ผู้อื่นให้พ้นทุกข์ ๓) **มุทิตา** หมายความว่า พลอยยินดีในความสุขหรือความสำเร็จของคนอื่น ๔) **อุเบกขา** หมายความว่า เราไม่อาจช่วยเหลือผู้อื่นได้ก็พึงวางใจเป็นกลางยอมรับความจริงว่าเป็นกรรมเก่าของเขา^{๗๙}

พระมหาบุญมี มาลาวชิโร กล่าวว่า พรหมวิหารธรรม ๔ ไว้ว่า เป็นธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ แต่ก็ไม่ใช่ว่าหลักธรรมหมวดนี้จะเหมาะสำหรับผู้เป็นใหญ่เท่านั้น ทุกคนสามารถนำหลักธรรมนี้ไปใช้ได้ทุกคน เพราะเป็นหลักธรรมที่จะช่วยให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐบริสุทธิ์ ได้แก^{๘๐}

๑. เมตตา ความปรารถนาให้เขามีความสุข ผู้บริหารจะต้องมีความหวังดีต่อผู้อื่น อยากให้ผู้อื่นได้รับความสุข สิ่งนี้จะเป็นพลังอันยิ่งใหญ่ที่จะผลักดันให้ผู้บริหารได้สร้างคุณงามความดีต่างๆ ต่อผู้อื่น ความเมตตานี้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งของความดีงามทั้งหลาย

๒. กรุณา ความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ผู้บริหารจะต้องหาทางคิดช่วยเหลือผู้อื่นที่กำลังตกอยู่ในความทุกข์ยากลำบากให้พ้นจากความทุกข์ ไม่นิ่งเฉยดูตาย ต้องมีจิตใจที่อยากจะช่วยเหลือ ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ หากผู้บริหารเมินเฉย ไม่ใส่ใจโยตีความรู้สึกที่ไม่ดีจะเกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ผู้บริหารเมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข ก็ต้องมีความแช่มชื่นเบิกบานใจด้วยเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ก็ต้องยินดีบันเทิงใจไปกับเขา พร้อมทั้งจะส่งเสริมสนับสนุน ไม่กีดกันริษยา

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลางไม่เอนเอียงด้วยชอบหรือชัง ผู้บริหารต้องรู้จักวางใจเฉยได้ในเรื่องที่ควรเฉย ในเรื่องที่ควรปล่อยวาง ไม่ยินดียินร้าย หากเรื่องนั้นผู้บริหารใช้ปัญญาพิจารณาแล้วว่า เป็นผลอันเกิดขึ้น อันสมควรแก่เหตุ และรู้ว่าพึงปฏิบัติไปตามธรรม หรือตามสมควร

^{๗๙} พระคันธสาราภิวังศ์, **คุณธรรมของคนดีและพรหมวิหาร ๔**, หน้า ๑๘-๓๗.

^{๘๐} พระมหาบุญมี มาลาวชิโร, **พุทธบริหาร**, (นนทบุรี : บริษัท ธิงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์ จำกัด, ๒๕๕๓),

แก่เหตุนั้น พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจําใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ได้แก่^{๘๑}

๑. เมตตา ความรักใคร่ ประารถนาจะให้เขาเป็นสุข คำว่า “เมตตา” หมายถึงความสนิทสนม คือ ความใคร่ที่เว้นจากราคะ ความกาหนัด ได้แก่ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญแก่ผู้อื่น ความปรารถนาดีอยากให้มีมีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดหาประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา” หมายถึงความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ปรารถนาเพื่อจะปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขาหรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความใส่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบาปัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มุทิตา” หมายถึงความชื่นบาน ได้แก่ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขาความวางเฉยไม่ใส่ใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า อุเบกขา หมายถึงความวางเฉย ได้แก่วางตนเป็นกลาง ในเมื่อจะแผ่เมตตาไปในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่นเอาใจช่วยโจร เป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำเพราะรับผิดชอบตนได้ดีเขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบตน

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ได้ทรงตรัสถึงพรหมวิหาร อันประกอบด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ๔ ประการนี้ มีรายละเอียดดังนี้^{๘๒}

๑. **เมตตา** คือภาวะของจิตที่มีเยื่อใยไมตรีจิตคิดเกื้อกูลด้วยประโยชน์ปราศจากอาฆาตพยาบาท ชิงเคียด โกรธแค้น แสดงออกทางสีหน้าและสายตาที่สงบแช่มชื่น มองด้วยสายตาอันแสดงถึงใจที่เอบอบด้วยความปรารถนาดีให้มีมีความสุข ปราศจากความมุงร้ายที่เป็นภัยเวรทั้งปวง

^{๘๑} แก้ว ขิดตะขบ, **รวมวิชาธรรมศึกษาชั้นตรี (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖)**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๗), หน้า ๙๓-๙๔.

^{๘๒} สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี, **รวมธรรมะ**, หน้า ๑๙๕-๒๐๔.

เมตตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นภายในจิต วิธีอบรมคือ ระวังใจมิให้โกรธแค้น ชัดเคืองอาฆาตพยาบาท เมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามสงบระงับเสีย หัดคิดว่าตัวเองรักสุข ต้องการความสุขฉนั้นใด คนอื่นสัตว์อื่นก็ฉนั้นนั่น เมื่อทำความสงบจากอาฆาตพยาบาทและทำไมตรีจิต มิตรใจให้เกิดขึ้นได้แล้ว ควรหัดแผ่จิตเช่นนั้นออกไปแก่คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยใจที่คิดปรารถนาสุขประโยชน์ดังเช่นคิดว่า “จงอย่ามีเวร อย่ามีเบียดเบียน อย่ามีทุกข์ มีสุขรักษา ตนให้สวัสดิ์เถิด” ภาวะของจิตที่มีความรักใคร่ปรารถนาจะให้เป็นสุข ย่อมมีอยู่ในตนและในคนที่เป็นที่รักอยู่เป็นปรกติ แต่ยังเจือด้วยราคะเสนหาบ้าง เจือด้วยอาฆาตพยาบาทในผู้อื่นสัตว์อื่นบ้างนี้ จึงนับว่าเป็นภาวะของจิตที่เป็นสามัญธรรมดา พระบรมศาสดาทรงสั่งสอนให้ปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เป็นสามัญธรรมดาให้เป็นธรรม คือ เป็นคนเกื้อกูลขึ้นมา คือ ให้รักใคร่ปรารถนาสุขดังกล่าวให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ ที่เกื้อกูลกว้างขวางออกไป มิให้คับแคบเฉพาะตนและคนซึ่งเป็นที่รักในวงแคบของตนหรือจำเพาะพวกของตน แต่ให้แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่จำกัดไม่มีประมาณ และให้ปราศจากอาฆาตพยาบาท ทั้งให้บริสุทธิ์จากราคะ สีนหาด้วย เพราะอาฆาตพยาบาท ที่เป็นศัตรูให้ห่างจากเมตตา ราคะสีนหาเป็นศัตรูที่ใกล้ของเมตตา ความรักใคร่ที่เป็นสามัญธรรมดาของโลกย่อมเจือปนด้วยทั้งสองสิ่งนั้น ทางปฏิบัติอบรม จึงต้องอบรมสิ่งที่มีอยู่เป็นธรรมดาโลกให้เป็นธรรมขึ้นมา ให้เป็นเครื่องคุ้มครองโลก ดังภาษิตที่ว่า “โลโก ปัตถัมภิกา เมตตา เมตตาธรรมเป็นเครื่องคุ้มครองโลก” ฉะนั้น จึงได้มีพุทธสุภาษิตตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยานหรือเป็นอุปมา แปลความหมายว่า “ตนเองหาคั้นด้วยใจไปทั่วทุกทิศ ก็ไม่พบว่าใครจะเป็นที่รักไปกว่าตนในที่ไหนๆ ตนของคนอื่นทั้งหลายก็เป็นที่ยรักของเขาเหมือนอย่างนั้น เพราะเหตุนี้ผู้ที่รักตนจึงไม่ควรเบียดเบียนผู้อื่น” และให้ยกคนที่เป็นที่ยรักเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยเมตตา เหมือนอย่างเห็นคนผู้เป็นที่รักเป็นที่ชอบใจแล้วเกิดไมตรีจิตมิตรรักใคร่ฉนั้น” ฉะนั้นจึงควรหัดแผ่เมตตาเข้ามาให้ตนเองก่อน แล้วจึงแผ่ไปให้คนอื่น ตั้งตนแก่คนที่เป็นที่ยรักเพราะจะแผ่ไปง่าย แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็นกลางๆ แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็นศัตรูไม่ชอบใจกันและให้เว้นคนที่ จะก่อให้เกิดราคะสีนหาแก่คนที่ตายไปแล้วการแผ่เข้ามาในตนเองจะต้องมีตนเป็นพยานอ้างอิง ดังกล่าวข้างต้น พิจารณาจะเห็นได้ว่าตนเองจะต้องมีสุขเพราะจิตใจสงบ ปราศจากอาฆาตพยาบาทเสียก่อน อาฆาตพยาบาทนั้นเหมือนไฟที่เผาใจตนเองให้ร้อนและแผ่ความร้อนไปถึงคนอื่นด้วย ฉะนั้นตนเองจึงเป็นบุคคลที่ควรเมตตาและแผ่เมตตาเข้ามาดับไฟที่เผาใจนี้ลงเสียก่อน ประพรมลงไปด้วยน้ำ คือ เมตตา ซึ่งควรจะเปลี่ยนจิตใจภาวะที่ร้อนมาสู่ภาวะที่เย็นสนิทด้วยมิตรภาพไมตรีเมตตาจึงเป็นธรรมเครื่องที่ใจตนเองให้อยู่เป็นสุขและแผ่ความเย็นความสุขออกไปถึงผู้อื่นอีกด้วยเมตตาไม่เพียงมีขอบเขต ไม่เพียงมีระยะกาล ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะเช่นไร ณ ที่แห่งใด ในกาลไหน เมตตาพึงมีได้อย่างเต็มเปี่ยมโดยปราศจาก เพราะเมตตาไม่จำเป็นต้องอาศัยทรัพย์สินสิ่งของ เมตตาเป็นเรื่องของจิตใจโดยบริสุทธิ์แท้ เมื่อมีจิตใจก็มีเมตตาได้ด้วยกันทุกคนและพึงมีเมตตาอย่างยิ่งด้วยกันทุกคนเพราะไม่เป็นการต้องลงทุนลงแรงอย่างใดเลย เพียงแต่น้อมใจลงให้อ่อนละมุน ไม่ใจแข็งใจดำ แม้เมื่อรู้เห็นอยู่ว่า

เขาเป็นทุกข์ เพียงแต่น้อมใจลง ปรารถนาให้เขาเป็นสุขโดยทั่วกันเท่านั้นเองก็เป็นการแสดงเมตตาแล้ว

๒. กรุณา คือภาวะจิตใจที่ห่วงใยไปเพราะความทุกข์ร้อนของผู้อื่น เหมือนอย่างถ้าซื้อได้จะซื้อทุกข์ของเขา คือ จะช่วยทำความทุกข์ของเขาให้หมดสิ้นไป จึงมีโอกาสนที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ ต้องชวนช่วยเหลือเพื่อบำบัดความทุกข์ ปราศจากความเบียดเบียนซ้ำเติม เห็นใครตกอยู่ในความทุกข์ไม่มีที่พึ่งก็อดอยู่ไม่ได้ที่ต้องคิดช่วย กรุณานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีในจิต วิธีอบรมคือ ระวังใจไม่ให้เกิดเบียดเบียนใคร และหัดใจให้คิดว่าเมื่อตนเองมีทุกข์ก็ต้องการความช่วยเหลือฉันใด ผู้อื่นสัตว์อื่นก็ฉันนั้น ดังนี้แล้วก็หัดใจไม่ให้นิ่งดูตาย ให้ชวนช่วยให้เปลื้องทุกข์ของผู้อื่นตามความสามารถหรือตามที่ควรจะทำให้ หัดแผ่จิตใจที่กรุณาออกไปให้แก่คนและสัตว์ทั้งหลาย โดยเจาะจง หรือโดยไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “จงพ้นความทุกข์เดือดร้อน ฉะนั้น” ภาวะจิตที่ต้องการความช่วยเหลือในเมื่อมีทุกข์ ย่อมมีอยู่เป็นสามัญธรรมดา แต่ยังเจือด้วยวิหิงสา คือความคิดเบียดเบียนผู้อื่นสัตว์อื่นเพื่อให้ตนพ้นทุกข์ และยังความโสโกโถมั่นสเมื่อได้เห็นทุกข์ของคนที่เป็นที่รัก เพราะเป็นภาวะของจิตที่คับแคบต้องการให้ตนเองและคนผู้เป็นที่รักของตนพ้นทุกข์เท่านั้น พระพุทธเจ้าทรงสอนได้ปฏิบัติอบรมปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้เป็นธรรมขึ้น มีให้คับแคบเฉพาะตนและผู้ที่ตนรักหรือจำเพาะพวกของตน แต่ให้แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่มีจำกัดไม่มีประมาณ และให้ปราศจากวิหิงสาความเบียดเบียนและให้ความสงบโสโกโถมั่นสในเพราะทุกข์ของคนที่เป็นที่รักด้วย เพราะว่าวิหิงสาเป็นศัตรูที่ห่างของกรุณา ส่วนความโสโกโถมั่นสเป็นศัตรูที่ใกล้ของกรุณา จึงมีพุทธภาษิตตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยานหรือเป็นอุปมาเช่นเดียวกับในข้อเมตตาและให้ยกคนตกยากเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยความกรุณาเหมือนอย่างเห็นคนตกยากมีความลำบากก็เกิดความกรุณาขึ้นฉะนั้น”

๓. มุทิตา คือ ภาวะของจิตที่บันเทิงยินดีในเมื่อผู้อื่นได้รับความสุขความเจริญด้วยสมบัติต่างๆ ปราศจากความริษยาเห็นใครพรั่งพร้อมด้วยสมบัติก็พลอยมีมุทิตาด้วย ตัดความยินร้ายไม่ยินดีด้วยเหตุที่ริษยาเสียได้ มุทิตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้น ในจิต วิธีอบรมคือระวังใจมิให้ริษยาในเมื่อได้เห็นได้ทราบสมบัติ คือ ความพรั่งพร้อมต่างๆ ของผู้อื่นเมื่อความริษยาเกิดขึ้นพยายามระวังเสีย หัดคิดว่าตนเองมีความยินดีเมื่อได้สมบัติ ที่ชอบใจอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อคนอื่นเขาได้จึงไปริษยาเขา ควรจะพลอยยินดีกับเขาพิจารณาให้เห็นโทษของความริษยา เช่นว่า “อรรถโลกนาสิกา ความริษยาเป็นเหตุทำลายโลก” เมื่อทำมุทิตาจิตให้เกิดขึ้นได้ ก็หัดแผ่เช่นนี้ออกไปแก่คนสัตว์อื่นโดยไม่เจาะจงหรือโดยไม่เจาะจงทั่วไปด้วยความคิดว่า จงอย่าวิบัติจากสิ่งที่ได้แล้วฉะนั้นภาวะของจิตที่ยินดีในเวลาได้สมบัติต่างๆ ย่อมมีอยู่ในเมื่อตนหรือคนเป็นที่รักได้สมบัติที่ตนได้ก็ยังมีสมนัสเจือต้นหา พระพุทธเจ้าทรงสอนได้ปฏิบัติอบรมปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้เป็นธรรมขึ้น คือ ให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูลกว้างขวางออกไป มีให้คับแคบเฉพาะตนและผู้ที่ตนรักหรือจำเพาะพวกของตน แต่

ให้แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่มีจำกัดไม่มีประมาณ และให้ปราศจากโสมนัสที่เจือด้วยกิเลสตัณหา ด้วย เพราะวาระชยาเป็นศัตรูที่ห่างของมูทิตา ส่วนความโสมนัสเป็นศัตรูที่ใกล้ของมูทิตา ฉะนั้นก็พึงยกตนขึ้นเป็นพยานหรือเป็นอุปัมาเช่นเดียวกับในสองข้อข้างตน และให้ยกบุคคลผู้เป็นที่รักขึ้นเป็นพยานหรือเป็นอุปัมาดังพุทธภาษิตตรัสสอนไว้ “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยมูทิตาเหมือนอย่างเห็นบุคคลผู้เป็นที่รักเป็น ที่พอใจก็บันเทิงยินดี ฉะนั้น”

๔. อุเบกขา คือ ภาวะของจิตที่มีอาการเป็นกลาง เห็นเสมอกันในสัตว์บุคคลทั้งหลายในคราวสอง คือ ในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ ก็ไม่ยินดียินร้าย มองเห็นว่าทุกๆ คนมีกรรมที่ทำไว้เป็นของของตน จะมีสุข จะพ้นจากทุกข์ จะไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ก็เพราะกรรมจึงวางเฉยได้ คือ วาง ได้แก่ไม่ยึดถือไว้ วางลงได้ เฉย คือ ไม่จัดแจงรุ่มรวย ปล่อยให้เป็นไปตามกรรมหรือตามกำหนดของกรรม อุเบกขานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งซึ่งเป็นข้อสุดท้ายที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต วิธีอบรม คือ ระมัดระวังใจไม่ให้ขึ้นลงด้วยความยินดียินร้ายทั้งในคราวประสบสมบัติทั้งในคราวประสบวิบัติเมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามระงับใจหัดคิดถึงกรรมและผลของกรรม หัดคิดวางลงไปให้แก่กรรม เหมือนอย่างให้กรรมรับผิดชอบเอาไปเสีย เมื่อทำจิตให้อุเบกขาได้ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปแก่คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “ทุกสัตว์บุคคลมีของกรรมเป็นของตน เป็นทายาทรับผลกรรม มีกรรมเป็นกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่อาศัยทำกรรมใดไว้ดีหรือชั่วก็ต้องรับผิดชอบของกรรมนั้น” ภาวะจิตเป็นอุเบกขานี้ ย่อมมีอยู่เป็นสามัญธรรมดาในเวลาปกติ ยังไม่มีอะไรมาทำให้เกิดความยินดียินร้าย แต่ยังเจือด้วยความไม่รู้ (อัญญาณ) และจะเปลี่ยนไปเป็นความยินดียินร้ายขึ้นได้ง่ายพระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนให้ปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้เป็นธรรมมากขึ้น คือ ให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูลขวางออกไป มิใช่ในเวลาที่ไม่มีการอะไรมากระทบจิตเท่านั้น แม้มีเรื่องมากระทบจิตใจให้ยินดียินร้ายก็จะระงับได้ ทำใจให้สงบเป็นอุเบกขาได้ด้วยความรู้ (ญาณ) เพราะความยินดี (ราคะ) และความยินร้าย (ปฏิกะ) เป็นศัตรูที่ห่างของอุเบกขา ส่วนอุเบกขาด้วยความไม่รู้ (อัญญาณอุเบกขา) เป็นศัตรูที่อยู่ใกล้ของอุเบกขา ฉะนั้น พึงยกตนขึ้นเป็นพยานหรืออุปัมาดังเช่นว่า ตนไม่ชอบให้ใครอื่นเพ่งเล็งชอบใจอยากได้อะไรของตนและไม่ชอบให้ใครอื่นหมยมันปองร้ายฉนั้นใด ตนก็ไม่ควรไปคิดยินดียินร้ายดังนั้นแก่คนอื่น ควรจะมีใจมัธยัสต์คือ กลางเป็นฉนั้นนั้นและให้ยกบุคคลเป็นกลางๆ ขึ้นเป็นอุปัมา ดังพระพุทธศาสนสุภาษิตไว้ว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยอุเบกขา เหมือนอย่างเห็นบุคคลผู้มีใจเป็นที่ชอบใจ มิใช่เป็นที่ไม่ชอบใจ ก็มีอุเบกขา ฉะนั้น” พรหมวิหาร ๔ ประการนี้ผู้ปฏิบัติควรยึดปฏิบัติ โดยเริ่มแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูลต่อผู้อื่นจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเรามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณา ซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้งใดเห็นมีความสุขไม่มีทุกข์ก็พลอยยินดีบันเทิงใจคือมูทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดีและเพราะไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไปนั้นอุเบกขา คือ อยู่ดูเฉยๆ คืออุเบกขาซึ่งมีอาการมัธยัสต์เป็นกลาง

ผู้บริหารหรือผู้ปกครองควรยึดธรรมเป็นหลักปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร กับครู หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียน ให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข หลักพรหมวิหาร ๔ เป็น หลักธรรมประการหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้ใหญ่ควรยึดปฏิบัติในการปกครองตน

กิตต์ นิรันดร์พานิช (ครูเฒ่าเกาะช้าง) พรหมวิหาร วิหาร แปลว่า ที่อยู่ พรหม แปลว่า ประเสริฐ คำว่า พรหมวิหาร หมายความว่า เอาใจจับอยู่ในอารมณ์แห่งความประเสริฐหรือเอาใจไปขังไว้ในความดีที่สุดซึ่งมีคุณธรรม ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา โดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ๑) **เมตตา** แปลว่า ความรัก หมายถึง รักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดี ความสุขที่เขามีเรารักผู้อื่นเสมอด้วยรักตนเอง ๒) **กรุณา** แปลว่า ความสงสาร หมายถึง ความปรานี ปรารถนาให้ผู้ผู้อื่นพ้นทุกข์ซึ่งบอกทางให้พ้นทุกข์ ๓) **มุทิตา** แปลว่า มีจิตอ่อนโยน หมายถึง จิตที่ไม่มีความอิจฉาริษยาเจือปนมีอารมณ์สดชื่นแจ่มใสตลอดเวลา ๔) **อุเบกขา** แปลว่า ความวางเฉย นั่นคือ มีการวางเฉยต่ออารมณ์ที่มากระทบความวางเฉยในพรหมวิหารนี้ หมายถึง เฉยโดยธรรมคือทรงความยุติธรรมไม่ลำเอียงต่อผู้ใดผู้หนึ่งใช้อิทธิบาท ๔ บาทแห่งความสำเร็จ มีฉันทะ ความพอใจในการทำงานที่ตนทำอยู่ มีวิริยะ ความเพียรไม่ทอดทิ้งงาน จิตตะ เอาใจใส่จ่อจ้องในงาน วิมังสา ตรวจสอบข้อบกพร่องของงาน รู้จักคิด เป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็นมีความคิดสร้างสรรค์รู้จักเสริมเติมแต่งตัดต่อลำดับงานก่อนหลัง บริหารเวลาได้อย่างเหมาะสมจะประสบความสำเร็จโดยเห็นดเห็นน้อยลงรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่รักษาและพัฒนามูลค่าของทรัพย์สิน^{๘๓}

กล่าวโดยสรุป หลักพรหมวิหาร ๔ คือ หลักธรรมประจำใจ สำหรับผู้ปกครอง ทำให้มนุษย์อยู่ทำงานและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งประกอบด้วย เมตตา คือ ความปรารถนาอยากให้ผู้อื่นมีความสุข กรุณา คือ ความสงสารอยากให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา คือ มีจิตใจยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีหรือประสบความสำเร็จ อุเบกขา คือ วางใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง

๒.๔.๓ ความสำคัญหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบูรณาการสถานศึกษา

พระเมธีธรรมาลัง กล่าวว่า หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ จากผู้บริหารการศึกษา นักวิชาการ ตลอดจนพระสงฆ์ ที่ให้ความหมายของหลักธรรมสำหรับผู้บริหาร คือ พรหมวิหาร ๔ ดังนี้^{๘๔}

๑. ด้านเมตตา เป็นเรื่องของความรัก ความปรารถนาดี ความหวังให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจที่มีเยื่อใย ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ความเมตตาที่แสดงออกจะต้องปราศจากความอาฆาตพยาบาทซึ่งเคยโกรธแค้น แสดงออกทางสีหน้า และมีสายตาที่เบิกบานชุ่มชื้น สายตาที่แสดงออกใจถึงใจ ปิติ

^{๘๓} กิตต์ นิรันดร์พานิช, *จากใจให้คุณครูและนักบริหารทั่วไป*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เพรส มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๖๐-๖๑.

^{๘๔} พระเมธีธรรมาลัง และคณะ, “การใช้หลักพรหมวิหารธรรม ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑”, *รายงานการวิจัย*, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่, ๒๕๕๙), หน้า ๑๖-๑๙.

เอิบอาบด้วยความปรารถนาดีให้มีความสุข เมตตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมที่พึงอบรมให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดขึ้น ภายในจิตใจของทุกคน อีกอย่างหนึ่งต้องหัดแผ่จิตที่ดีให้คนอื่น สัตว์อื่น ๆ โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจง ด้วยใจที่ปรารถนา ดังคำกล่าวที่ว่า “จงอย่ามีเวร อย่ามีเบียดเบียน อย่ามีทุกข์ มีสุข รักษาตนให้สวัสดิ์เกิด” เมตตาเป็นความรักอันบริสุทธิ์ตั้งภาคีที่ว่า “โลโกปตมภิกขาเมตตา เมตตาเป็นธรรมเครื่องคุ้มครองโลก” ดังนี้ ฉะนั้น จึงได้มีพระพุทธานุญาตตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยาน หรือเป็นอุปมาแปลว่า “ตนเองคิดค้นหาด้วยใจไปทั่วทุกทิศ ก็ไม่พบว่าใครจะเป็นที่รักไปกว่าตนในที่ไหน ๆ ตนของคนอื่นทั้งหลายก็เป็นที่รักมากของเขาเหมือนอย่างนั้น เพราะเหตุนั้น ผู้ที่รักตนจึงไม่ควรเบียดเบียนผู้อื่น” และให้ยกตนที่เป็นที่รักเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้ง ปวงด้วยเมตตาเหมือนอย่างเห็นคนผู้เป็นที่รักเป็นที่ชอบใจแล้วเกิดไม่ตรีจิตมิตรใจรักใคร่ ฉะนั้น “พระอาจารย์จึงจับความมาสอนว่าให้หัดแผ่เมตตาเข้ามาในตนเองก่อน แล้วจึงแผ่ไปในคนอื่นตั้งต้นแต่คนที่เป็นที่รัก เพราะจะแผ่ไปง่าย แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็นกลาง ๆ แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็นศัตรูไม่ชอบใจกันและให้เว้นคนที่งอให้เกิตราคะสีเนหากับคนที่ตายไปแล้ว การแผ่เข้ามาตนเองท่านอธิบายว่า เพราะจะต้องมีตนเป็นพยานอ้างอิงดังกล่าวข้างต้น พิจารณาดูก็จะเห็นได้ว่าตนเองจะต้องมีสุขเพราะมีจิตใจสงบจากอาฆาตพยาบาทเสียก่อน อาฆาตพยาบาทนั้น เหมือนอย่างไฟที่เผาใจตนเองให้ร้อน และแผ่ความร้อนออกไปถึงคนอื่นด้วย ฉะนั้น ตนเองจึงเป็นบุคคลที่ควรเมตตาและแผ่เมตตาเข้ามาดับไฟที่เผาใจนี้ลงเสียก่อน ประพรมลงไปด้วยนา คือ เมตตา ซึ่งจะเปลี่ยนจิตใจจากภาวะที่ร้อนมาสู่ภาวะที่เย็นสนิทด้วยมิตรภาพไมตรี เมตตาจึงเป็นธรรมเครื่องทำใจตนเองให้อยู่เย็นเป็นสุข และแผ่ความเย็นความสุขออกไปถึงผู้อื่นอีกด้วย ดังนั้น เมตตาจึงมีความสำคัญต่อกับบริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องนำไปใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา คือผู้บริหารต้องมีความรักและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้าผู้บริหารต้องรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียในตัวเขานักบริหารต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา ดังนั้น เมตตา หรือความรักจึงเกิดจากการมองแง่ดีของคนอื่น ๆ ดังท่านพุทธทาสภิกขุ ประพันธ์ไว้ว่า “เรามีส่วนเลวบ้างข้างหัวเขา จงเลือกเอาส่วนดีเขามีอยู่ เป็นประโยชน์โลกบ้างยังน่าดู ส่วนที่ชั่วอย่าไปรู้ของเขาเลย การจะหาคนดีโดยส่วนเดียว อย่ามัวเที่ยวค้นหาสายเอ๋ย เหมือนมองหาหนวดเต่าตายเปล่าเลย ฝึกให้เคยมองแต่ดีมีคุณจริง”

๒. ด้านกรุณา เป็นความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสาร มั่นใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้น ได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น กรุณาต่างจากเมตตาตรงที่ว่า กรุณาเกิดขึ้น เมื่อมองจุดด้อยของผู้อื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้น เมื่อมองจุดดีของเขา เช่น เราเห็นเด็กน้อยหน้าตาน่ารักเดินมา เรามีจิตเมตตาเขา เมื่อเด็กนั้น หกล้มปากแตก เรามีจิตกรุณาเขา ความกรุณานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีจิตใจ วิธีอบรม คือ ระวังจิตใจอย่าให้มีความคิด

ที่จะเบียดเบียนใคร และฝึกหัดให้จิตใจว่า เมื่อตนเองมีทุกข์ก็ต้องการให้ความช่วยเหลือ ผู้อื่นหรือสัตว์อื่นก็ต้องการให้ผู้อื่นช่วยเหลือเช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนี้จึงควรฝึกหัดให้จิตใจไม่นิ่งดูดาย ควรชวนช่วย ช่วยเปลี่ยนทุกข์ของคนอื่นตามความสามารถหรือตามที่จะสามารถทำได้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์พรหมวิหาร ๔ ด้านกรณ คือ มีความสงสารต่อเพื่อนร่วมงานที่ประสบเคราะห์กรรมและคิดหาทางช่วยเหลือให้พ้นทุกข์นั้น ผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้ร่วมงานด้วย

๓. ด้านมุทิตา เป็นความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี มีสุข มีจิตใจแช่มชื่นเบิกบานตลอดจนเห็นเขาประสบความสำเร็จพร้อมสนับสนุน ไม่มีจิตใจที่ริษยา มุทิตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมที่ควรอบรมให้มีขึ้น ในจิตใจของผู้บริหาร และฝึกหัดให้คิดว่าตนเองมีความยินดีไม่ริษยาต่อผู้อื่น ในด้านการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังคมปัจจุบัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้ คนทำงานมีโอกาสให้ ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้น มาหาบารมี ไม่กีดกันใครและต้องเปิดเผยโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ ดังคำกลอนที่ว่า “อันเพื่อนดีมีหนึ่งถึงจะน้อย ดีกว่าร้อยเพื่อคิดริษยา แม้เกลือบีบหนึ่งน้อยด้อยราคา ยิ่งดีกว่าน้ำเค็มเต็มทะเล”

๔. ด้านอุเบกขา เป็นความวางใจเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง มีจิตใจที่มั่นคงเที่ยงตรง ไม่เข้าข้างคนใดคนหนึ่ง มีความยุติธรรม อุเบกขาเป็นภาวะจิตใจที่เป็นกลางนอกจากนี้ยังเป็นพรหมวิหารธรรมที่ควรจะมีในจิตใจของผู้บริหารอีกข้อหนึ่ง เมื่อทำให้จิตใจอุเบกขาได้ก็ควรฝึกหัดที่จะแผ่จิตออกไปแก่ผู้อื่น โดยไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “มนุษย์และสัตว์ทั้งหลายมีกรรมเป็นของตนเอง เป็นทายาทรับผลของกรรม มีกรรมเป็นกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์มีกรรมเป็นที่อาศัย ทำกรรมอันใดไว้ดีหรือชั่วก็ต้องรับผลของกรรมนั้น”

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องนำเอาหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา มาใช้ในการบริหารงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคน เสมอภาคกันด้วยความยุติธรรมอีกอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันของผู้ร่วมงานทุกคน และในบางสถานการณ์จำเป็นต้องวางเฉยเป็นกลางอย่างรู้เท่าทัน

กิตต์ นิรันดร์พานิช^{๔๕} การบริหารโรงเรียนหรือองค์กรสำคัญมากที่สุดอยู่ที่คนเราต้องการให้คนที่เราฝึกฝนจนมีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และชำนาญงานอยู่กับเรานานๆนั้นจะทำองค์กรของเรานั้นคงก้าวหน้ามีหลักการบริหารมีหัวหน้าดีมีคุณธรรมผู้นำที่ดีจึงต้องมีภาวะผู้นำคือ มีความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจและสามารถดำเนินการต่างๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ผู้นำจึงต้องมีความรอบรู้เก่งทั้งเรื่องคนทั้งเรื่องงานที่เรียกว่า “ต้องเก่งคิด เก่งคน เก่งงาน”

^{๔๕} กิตต์ นิรันดร์พานิช, *จากใจให้คุณครูและนักบริหารทั่วไป*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เพรส มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๙๖.

นอกจากนั้นผู้นำต้องมีคุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานผู้นำที่มีอำนาจมากมายในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหากผู้นำขาดซึ่งคุณธรรมแล้วย่อมจะสั่งการลงโทษหรือให้คุณประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษไม่ควรทำเพราะเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญและกำลังใจลูกน้องที่ทุ่มเททำงาน คุณธรรมในการเป็นภาวะผู้นำประกอบด้วยพรหมวิหาร ๔ มีความยุติธรรมต้องไม่ลำเอียงมีความเที่ยงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น แบ่งงาน มอบหมายให้เหมาะสมมิใช่ให้งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอหรือเอาอกเอาใจ ปราศจาก อคติ หรือความลำเอียง เช่น ลำเอียงเพราะความรัก ความกลัว หรือ ความไม่รู้ มีปิยวาจา สร้างความรู้สึกดีๆ แก่ลูกน้องรู้จักสร้างพระเดชและพระคุณอันจะเป็นสิ่งที่สร้างความรักและสร้างความศรัทธาแก่ลูกน้อง บุคคลที่เป็นหัวหน้างานสิ่งที่ไม่ได้เลยคือ ต้องทำงานร่วมกับลูกน้องไม่ใช่แค่เพียงวางแผนและเข้ามาควบคุมดูแลงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้นหัวหน้างานต้องทำหน้าที่บริหารคน เงิน และงานให้เป็น การบริหารคนในองค์กรให้เกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงานและเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันรวมทั้งมีแรงจูงใจในการทำงานโดยมีเคล็ดลับดังนี้เอาใจเขามาใส่ใจเราสิ่งที่บอกเป็นเสียงเดียวกันคือถ้าหัวหน้างานอยากจะบริหารลูกน้องได้ดีต้อง “ต้องเอาใจลูกน้องมาใส่ใจเรา” เราต้องเข้าใจเขากำลังคิดอะไรรู้สึกอย่างไร ให้เกียรติและให้การยอมรับ ให้ความเป็นธรรมรับฟังอย่างเข้าใจให้ความจริงใจ หลักธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้นถึงแม้ว่าจะมีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาลนับถึงปัจจุบันเป็นเวลา ๒๕๔๐ กว่าปีแล้ว แต่ทุกหลักธรรมยังคงทันสมัยอยู่เสมอสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิตและแนวทางในการบริหารงานได้เป็นอย่างดีที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะหลักธรรมดังกล่าวเป็นความจริงที่สามารถพิสูจน์ได้ที่เรียกว่า “สัจธรรม” ปฏิบัติได้เห็นผลได้อย่างแท้จริงอยู่ที่เราจะนำหลักธรรมข้อใดมาใช้ให้เหมาะสมกับตัวเรามากที่สุดสำหรับนักบริหารก็มีหลักธรรมสำหรับยึดถือและปฏิบัติอย่างมากมายซึ่งได้นำเสนอไว้บ้างเรื่องที่สำคัญดังต่อไปนี้

พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่ (ผู้บังคับบัญชา) ที่ควรถือปฏิบัติเป็นนิตยมี ๔ ประการ คือ

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

การบริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องสร้างความสมดุลในวิธีปฏิบัติต่อลูกน้องตามหลักพรหมวิหาร ๔ คือต้องมีความสมดุลระหว่าง เมตตา กรุณา มุทิตา ที่ให้กับลูกน้องด้านหนึ่ง กับ อุเบกขา คือความเป็นกลางไม่ยอมให้ลูกน้องละเมิดกฎเกณฑ์กติกาในงาน อีกด้านหนึ่ง การเมตตากรุณาลูกน้องมากเกินไปจนทำให้เสียหลักกติกาการทำงาน หรือการยึดแต่หลักกติกาการทำงาน

โดยเคร่งครัดอย่างเดียวนิดปราศจากความเมตตากรุณาต่อลูกน้อง ล้วนแล้วแต่ทำให้เสียสมดุลที่ส่งผลให้งานเสียหายทั้งนั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้าที่ต้องไม่ทำ คำอธิบายพรหมวิหาร ๔

กระทรวงศึกษาธิการเป็นธรรมเครื่องเป็นอยู่ของผู้เป็นใหญ่ ผู้ประเสริฐผู้เป็นครูคนดังนี้

๑. ความเมตตา ความเมตตาเป็นความรักใคร่ เยื่อใย ที่ปรารถนาจะให้ผู้อื่น สัตว์อื่น มีความสุขความรักใคร่นี้มี ๒ ประเภท ๒) ความรักประเภทแรก คือ รักอย่างมีกิเลสด้วยอำนาจกามตัณหาเป็นความรักในทางชั่วสาวที่ปรารถนาจะเอาและครอบครองเป็นเจ้าของด้วยอำนาจของราคะเมื่อไม่ได้ก็ผิดหวัง เสียใจ หรือคิดทำลายให้พินาศไป ๓) ความรักประเภทสอง คือ เป็นรักในเมตตาเป็นความรักใคร่ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขเป็นความรักที่บริสุทธิ์มิได้เจือด้วยความใคร่ในราคะมิใช่รักด้วยความพอใจเพื่อพึงได้รับอามิส ลาภสักการ และเป็นความรักที่ปรารถนาจะให้มิใช่จะเอาไม่ปรารถนาที่ครอบครองเป็นเจ้าของความรักในเมตตาจึงมีลักษณะชุ่มเย็นเหมือนน้ำที่อาบขโลมให้ใจดวงอื่นคลายความเร่าร้อนและสงบเย็นลงได้จิตใจย่อมผ่องใสขึ้นบานทั้งผู้ให้และผู้รับ สิ่งที่ตรงข้ามกับเมตตา คือราคะ ได้แก่ ความกำหนดยินดีในกามและพยาบาท คือความอาฆาตบงการซึ่งมีแต่จะทำให้จิตใจกระวนกระวาย เร่าร้อน ถูกแผดเผาด้วยไฟแห่งความอาฆาตแค้นและพิษแห่งความกำหนัดนั้น

๒. กรุณา คือ ความสงสารเป็นความปรารถนาที่จะช่วยผู้อื่นสัตว์อื่นให้พ้นจากความทุกข์ความเดือดร้อนมีความเห็นอกเห็นใจคนและสัตว์อื่นที่ตกทุกข์ได้ยากและประสงค์จะปลดปล่อยทุกข์ให้แก่คนและสัตว์เหล่านั้น สิ่งที่ตรงข้ามกับความกรุณา คือ ความโหม่นัส หมายถึงคือ ความเบียดเบียนเป็นความมุ่งร้ายทำลายผู้อื่นสัตว์อื่นให้ได้รับความทุกข์ยากความกรุณา เป็นเรื่องของจิตที่คิดสงสารเมื่อเห็นชีวิตของผู้อื่น สัตว์อื่น ประสบกับความทุกข์ยากก็เกิดความรู้สึทันทันใจจนไม่อาจนิ่งเฉยไม่อาจนั่งดูตายและไม่อาจทนอยู่ต่อไปได้จนต้องลงมือหาทางช่วยเหลือในทันทีทันใดเพื่อชีวิตของผู้อื่นนั้นพ้นจากความทุกข์ความเดือดร้อนความกรุณาจึงเป็นคุณธรรมสำคัญที่ทำให้คนเกิดความเสียสละยอมสละความสุขส่วนตัวเพื่อเข้าไปให้ความช่วยเหลือและทำให้เกิดความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ไปยังผู้อื่นได้และจิตที่มีความกรุณานี้เองที่ทำให้คนเกิดความมีน้ำใจที่คิดจะช่วยเหลือเกื้อกูลกันอันเป็นการช่วยเยี่ยวยาและบรรเทาความทุกข์ยากของคนในสังคมทั้งยังช่วยสร้างความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นในสังคมนั้น

๓. มุทิตา คือ การพลอยยินดีชื่นชมโสมนัสเมื่อผู้อื่น สัตว์อื่นได้ดีมีความสุขสำหรับผู้เป็นครูแล้ว คือ ความยินดี ปลื้มใจในความสำเร็จของผู้เป็นศิษย์จึงเป็นสิ่งที่ยังความชุ่มชื่นใจในผลสำเร็จของงานให้แก่ผู้ที่เป็นครูสิ่งที่ตรงข้ามกับมุทิตา คือ ความโสมนัสที่เจือด้วยกามคุณและความริษยา คือความไม่ยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น ความอิจฉาริษยานั้นส่งผลให้มีแต่การทำลายโลกให้เร่าร้อนและแหลกลาญ ไม่เป็นสุข ทำลายทั้งตนเองและผู้อื่นให้พินาศย่อยยับ ผู้ที่ขาดมุทิตาจะหาความสุขมิได้เพราะใจจะเร่าร้อนหงุดหงิดด้วยอำนาจของความอิจฉาและริษยาและมองไม่เห็นความดี

ความเจริญทั้งของตนเองและผู้อื่นจึงไม่อาจมีความสุขที่แท้จริงทั้งที่มีทรัพย์สมบัติและความพร้อมตรงข้ามกับผู้ที่มิมีทุกข์แต่จะมีความยากจนแต่ใจที่มีทุกข์ก็ทำให้ชีวิตมีความสุขสมบูรณ์ได้

๔. อุเบกขา คือ ความวางเฉยด้วยปัญญาในความวิบัติของคนและสัตว์ทั้งหลาย เพราะเหตุที่ไม่อาจเข้าไปให้ความช่วยเหลือคนและสัตว์เหล่านั้นได้จึงวางเฉยไม่ตั้งใจเสียใจไปกับสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นโดยพิจารณาด้วยปัญญาว่าเป็นกรรมที่เขาทำของเขาอย่างนี้ไม่ใช่หน้าที่เราที่จะเข้าไปแก้ไขใครทำอะไรไว้ก็ย่อมได้รับผลอย่างนั้นแต่การพิจารณาถึงเหตุดังกล่าวนั้นต้องเป็นไปโดยไม่มีอคติใดๆความไม่สบายใจ ความเศร้าใจที่ไม่อาจช่วยเหลือผู้ประสบความทุกข์ยากให้พ้นจากทุกข์ได้ และวิหิงสาและปฏิฆะ ความยินร้าย อันทำให้ใจมีดมัวเศร้าหมองด้วยความไม่รู้และความเข้าไปยินดียินร้ายในความวิบัติขัดข้องของคนและสัตว์^{๘๖}

สรุปได้ว่า หลักพรหมวิหาร ๔ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษา เพราะว่าหลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหัวใจสำคัญหรือหลักธรรมประจำใจ สำหรับผู้ปกครอง ทำให้มนุษย์อยู่ทำงานและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

๒.๔.๔ ประโยชน์ของหลักพรหมวิหาร ๔

พิลิฐ เจริญสุข ได้กล่าวไว้ว่า พรหมวิหารธรรม คือธรรมเป็นหลักประจำใจ กำกับพฤติกรรมคนในองค์กร ในสังคมให้เป็นไปโดยชอบธรรมถูกต้องทำนองคลองธรรมก่อให้เกิดอานิสงส์นานัปการโดยเฉพาะเมตตาธรรม ซึ่งได้รวบรวมไว้ ๑๑ ประการดังนี้

๑. ยามตื่นก็เป็นสุข
๒. ยามหลับก็เป็นสุข
๓. ยามฝนก็ฝนดี ไม่มีฝนร้าย
๔. เป็นที่รักของคนทั้งปวง
๕. เป็นที่รักของสัตว์โลกทั้งมวล
๖. เทพยินดีคุ้มครองรักษา
๗. ภัยพิบัติ ศาสตราวุธ ยาพิษ ไม่แผ้วพานร่ำกราย
๘. มีจิตที่มั่นคงมีเสถียรภาพ
๙. ผ่องพรรณผ่องใส ใบหน้าอิ้มเิบ
๑๐. เมื่อเวลาสิ้นใจก็มีสติ

^{๘๖} กระทรวงศึกษาธิการ, การพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาตามระบบคุณธรรม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๘), หน้า ๓๒.

๑๑. เมื่อยังไม่ก้าวสู่โลกุตระธรรมก็สุขุคติในพรหมโลก^{๘๗}

ไสว มาลาทอง กล่าวว่ พรหมวิหารธรรม ประกอบด้วย ๔ ประการ ได้แก่^{๘๘}

๑. เมตตา แปลว่า ความรักความปรารถนาดี มีไมตรีจิต คิดช่วยเหลือให้ทุกคนในโลกนี้ประสบประโยชน์และความสุขโดยทั่วกัน จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของเมตตานี้คือการฝึกอบรมจิตใจของเราเองเป็นสำคัญ คือ ฝึกจิตให้มีความเยือกเย็น มีเมตตาอารีย์ต่อสรรพสัตว์ทั่วหน้าไม่ว่าประเภทใด สัตว์ทุกประเภท มีความรักในชีวิตของตนเสมอเหมือนกันหมด สัตว์ทุกประเภทมีความรักความสุข เกลียดทุกข์เท่าเทียมกันไม่มียกเว้น

๒. กรุณา แปลว่า ความสงสาร คือ คิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์เดือดร้อนได้แก่ ใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง การปฏิบัติเกี่ยวกับกรุณานี้ เริ่มแรกด้วยการปลูกฝังความสงสารผู้ได้รับความลำบากเกิดขึ้นในใจเมื่อมีคุณธรรม คือ กรุณาในใจแล้วการแสดงออกย่อมจะเกิดขึ้นตามแต่เหตุการณ์นั้น เช่นการช่วยเหลือคนเจ็บ ช่วยเหลือคนกำพร้าอนาถา ช่วยเหลือคนขาดแคลน

๓. มุทิตา ได้แก่ ความชื่นบาน กล่าวคือ ความพลอยยินดีด้วยในเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีข้อมุทิตานี้เป็นหลักธรรมของผู้มีลักษณะใจกว้างขวาง ยินดีต่อความยินดีของผู้อื่น นับได้ว่าเป็นการกระทำบุญหรือความดีอย่างหนึ่ง ตัวอย่างเช่น นักกีฬาแข่งขันกีฬา เมื่อฝ่ายตรงข้ามชนะ ก็แสดงออกซึ่งความยินดีที่ชนะไม่โอ้อวดริษยาหรือกลั่นแกล้ง คุณธรรมข้อนี้ยังหมายถึงการให้การสนับสนุน แก่ผู้สร้างประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ เพื่อประโยชน์แก่สังคมด้วย

๔. อุเบกขา ได้แก่ การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริงกล่าวคือ ในการตัดสินเรื่องใด ๆ จะต้องพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผลอย่างถูกต้อง ด้วยความเที่ยงธรรมสามารถใช้สติปัญญาพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้องประกอบด้วยเหตุผล แล้วปฏิบัติลงไปด้วยความเยือกเย็นสุขุมรอบคอบ สามารถดำรงมั่นรักษาความถูกต้องหรือความยุติธรรมไว้ได้

สรุปได้ว่การนำหลักการพรหมวิหารธรรม ๔ ประยุกต์ใช้ ในการบริหารการศึกษาจะส่งผลให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ทำงานและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขบุคลากรย่อมมีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ

^{๘๗} พิลิฐุ เจริญสุข, ปกิณธรรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๐.

^{๘๘} ไสว มาลาทอง, คู่มือการศึกษาจริยธรรม สำหรับนักเรียน นิสิต นักศึกษา นักบริหาร นักปกครอง ประชาชนผู้สนใจทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓๙ – ๑๔๘.

๒.๕ บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการใช้ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

๒.๕.๑ ความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกิดจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้กำหนดว่า การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วยเว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษาแห่งชาติ มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษากำหนดเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีมีคณะกรรมการและสำนักเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่กำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วยผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นอยู่ในปัจจุบันได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตแล้วจัดการ ให้ผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการที่มีกฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการไว้เป็นการเฉพาะการใช้อำนาจและการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าวในคำนี้ถึงนโยบายที่ทางคณะรัฐมนตรีกำหนด หรืออนุมัติแนวทางการปฏิบัติราชการของกระทรวงด้วย ในสำนักงานตามวรรคหนึ่งจะให้มีรองผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจำผู้อำนวยการ เพื่อช่วยปฏิบัติราชการได้ โดยรองผู้อำนวยการหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในสำนักงาน มีอำนาจหน้าที่ตามผู้อำนวยการกำหนดหรือมอบหมาย

๒.๕.๒ วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการใช้ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ เป็นองค์กรชั้นนำในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณภาพและมาตรฐาน บนพื้นฐานของความเป็นไทยและความเป็นพลเมือง ผ่านสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัย ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง^{๘๙}

^{๘๙} สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙, หน้า ๕๖.

๒.๕.๓ พันธกิจ

๑. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
๒. ส่งเสริมให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรบูรณาการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของพลเมือง
๓. ส่งเสริมให้มีการวัดและประเมินคุณภาพผู้เรียนโดยใช้เครื่องมือการวัดและประเมินผลที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน
๔. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารและการจัดการศึกษา
๕. ส่งเสริมให้สถานศึกษานำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่กระบวนการเรียนการสอน และนำไปประยุกต์ใช้จริงในการชีวิตประจำวัน
๖. ส่งเสริมให้ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้รับการพัฒนาทักษะ กระบวนการทำงานที่เหมาะสม
๗. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา

๒.๕.๔ เป้าประสงค์

๑. นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามช่วงวัย และได้สมดุล และนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามช่วงวัยและมีคุณภาพ
๒. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเสมอภาค
๓. ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีทักษะที่เหมาะสม และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
๔. สถานศึกษามีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล
๕. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบูรณาการการทำงาน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมกระจายอำนาจและความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา

๒.๕.๕ ค่านิยมองค์กร (CORE VALUE)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการใช้ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ได้จัดทำค่านิยมร่วมหรือค่านิยมที่สร้างสรรค์ขององค์กรขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ค่านิยมองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการใช้ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ๕ ประการ คือ “SMART”

๑.	Service mind	การมีจิตบริการ
๒.	Merit	การมีคุณธรรม
๓.	Advance	การพัฒนาตนเอง
๔.	Result oriented	การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
๕.	Teamwork	การทำงานเป็นทีม

๒.๕.๖ กลยุทธ์

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการใช้ประณศศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จึงกำหนดกลยุทธ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ จำนวน ๔ กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ ๒ การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ ๓ การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ ๔ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖.๑ งานวิจัยในประเทศ

พระเมธีธรรมาลังการ ได้ทำการวิจัยเรื่อง " การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่เขต ๑" ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ ใน ๔ ด้าน คือ เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (๔.๐๙) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน (๓) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑ จำแนกตามประเภทของโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ^{๙๐}

^{๙๐} พระเมธีธรรมาลังการ, “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต ๑”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารจัดการคณะสงฆ์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

บุปผา พิกุลแก้ว ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่าการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านการส่งเสริมวิชาการ และด้านการวางแผนวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับมาก เพศชายกับเพศหญิงและประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกันในขณะที่ผู้ที่มียุ่ต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ พบว่าผู้บริหารมีการประยุกต์ใช้หลักกรุณาโดยส่วนใหญ่ รองลงมาคือ เมตตา อุเบกขา มุทิตา โดยเฉพาะใช้หลักกรุณากับงานการวัดผลและประเมินผล ใช้หลักเมตตากับการวางแผนวิชาการ ใช้หลักมุทิตากับงานส่งเสริมวิชาการ และใช้หลักอุเบกขากับงานหลักสูตรและการเรียนการสอน^{๙๑}

เนตรชนก โพธารามิก ได้ทำการวิจัยเรื่อง “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อการพัฒนาสังคม” ผลการวิจัยพบว่า พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อปัมมัญญา คือ ธรรมที่แผ่ไปไม่มีประมาณ เป็นหมวดธรรมที่มีมาตั้งแต่ก่อนพุทธกาล แต่การเจริญพรหมวิหาร ๔ สมัยก่อนพุทธกาลไม่สามารถนำผู้ปฏิบัติไปสู่ปรมาตม ประโยชน์ได้สำหรับการเจริญพรหมวิหาร ๔ ตามหลักคำสอนของพระพุทธศาสนามีความสำคัญหลายประการ คือ เป็นหลักปฏิบัติพื้นฐานในการดำรงชีวิต เป็นคุณธรรมที่เกื้อหนุนกรรมดีทั้งหลายให้บริบูรณ์เป็นหลักปฏิบัติในการเจริญกัมมัฏฐาน เป็นหลักปฏิบัติซึ่งนำไปสู่สัจธรรมเป็นพื้นฐานในการบรรลุธรรมขั้นสูงสุด และสร้างสันติสุขให้แก่สังคม^{๙๒}

วิเชียร บุญกล้า ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๓” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุด ดังนี้ด้านมุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ผลการเปรียบเทียบของการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการรับรู้ต่อการใช้หลักพรหม

^{๙๑} บุปผา พิกุลแก้ว, “การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๙๒} เนตรชนก โพธารามิก, “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อการพัฒนาสังคม”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

วิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ทุกด้านแตกต่างกัน^{๙๓}

ณัฐพร ภูทองเงิน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ ถึง ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ พบว่าโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = ๔.๑๙) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ได้นำหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในกระบวนการของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวข้องกับบุคลากรในสถานศึกษารวมทั้งใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีต่อการทำงาน^{๙๔}

ทิพยาพัศ คลังแสง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครสวรรค์”^{๙๕} พบว่าพนักงานครูเทศบาลที่มีเพศต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ จึงต้องปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ ๑ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

บุปผา พิกุลแก้ว ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านการส่งเสริมวิชาการและด้านการวางแผนวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับมาก เพศชายกับเพศหญิง มีความคิดเห็นโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.๐๕ นอกจากรายงานยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ดิเรกเพ็ญดี** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ตามทัศนะของเจ้าหน้าที่สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย มีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่า

^{๙๓} วิเชียร บุญกล้า, “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๓”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๕๐), บทคัดย่อ.

^{๙๔} ณัฐพร ภูทองเงิน, “การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ ถึง ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

^{๙๕} ทิพยาพัศ คลังแสง, “การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครสวรรค์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

เพศที่แตกต่างกันของเจ้าหน้าที่สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยมีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕

พระจำปี ชินดา ได้เสนอปริญญานิพนธ์เรื่อง การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ๑. ด้านเมตตา ๒. ด้านมุทิตา ๓. ด้านอุเบกขา ๔. ด้านกรุณา ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อจำแนกตามเพศในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามอายุในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทำการทดสอบรายคู่ในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า ๔๐ ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และแตกต่างกับกลุ่มที่มีอายุมากกว่า ๕๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เมื่อจำแนกตามบทบาทที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาและจำแนกตามวุฒิการศึกษาในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทำการทดสอบรายคู่ในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่เป็นครูผู้สอนแตกต่างกับกลุ่มที่เป็นนักเรียนในระดับช่วงชั้นที่ ๓-๔ และแตกต่างกันกับกลุ่มที่เป็นกลุ่มคณะกรรมการสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เมื่อทดสอบรายคู่ในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี แตกต่างกับกลุ่มที่มีวุฒិการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑^{๙๖}

มุกดา อนุกานนท์ ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๗ ผลการวิจัยพบว่า ๑. คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามการรับรู้ของผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ด้านมุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ๒. ผลการเปรียบเทียบคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามการรับรู้ของผู้สอนจำแนกตามเพศ ประสพการณ์ทำงานและขนาดของโรงเรียน ทั้งโดยรวมและรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ^{๙๗}

^{๙๖} พระจำปี ชินดา, “การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

^{๙๗} มุกดา อนุกานนท์, “การศึกษาพฤติกรรมตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๗”, **งานนิพนธ์ปริญญาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

น้ำอ้อย อนุสนธิ์ ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร” ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวม การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา ทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานครูที่มีต่อการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามเพศและประสบการณ์ทำงานพบว่า พบว่าพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชรมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ^{๙๘}

พระมหาบุญญวัฑฒ์ ปญญาวุฑโฒ (อ่อนติ) ได้กล่าวถึงการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร ไว้ใน “การศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยด้านเมตตาอยู่ในระดับมาก ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา ตามลำดับ แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ พบว่า ด้านเมตตา ผู้บริหารควรมีเมตตา แสดงถึงความรักความปรารถนาดีต่อบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง ด้านกรุณา ผู้บริหารควรให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรยินดีในความสำเร็จของบุคลากรอย่างจริงใจและด้านอุเบกขา ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในทุกสถานการณ์ สอบถามจากหลาย ๆ ฝ่ายก่อนตัดสินใจฝ่ายใดถูกหรือผิด ส่วนปัญหาและอุปสรรคพบว่า ปัญหาด้านเมตตา มีการเลือกปฏิบัติเฉพาะผลประโยชน์ฝ่ายตน ด้านกรุณา บุคลากรเกรงกลัวไม่กล้าร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชา ด้านมุทิตา ผู้บริหารเลือกแสดงความยินดีกับบางคนโดยไม่เท่าเทียมกัน และด้านอุเบกขา ผู้บริหารไม่พิจารณาคุณและโทษตามความเป็นจริงเห็นแก่พวกพ้อง มีอคติ ไม่เป็นกลาง^{๙๙}

พระดณัย อนาวีโล (บุญสาร) ได้วิจัยการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร ไว้ใน “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษา: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดนครสวรรค์” ผลการวิจัยพบว่า จากการแสดงความคิดเห็นด้วยการตอบแบบสอบถามปลายเปิด ผล

^{๙๘} น้ำอ้อย อนุสนธิ์, “การศึกษาการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร”, สารนิพนธ์ปริญญาสาสนศาตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๔).

^{๙๙} พระมหาบุญญวัฑฒ์ ปญญาวุฑโฒ (อ่อนติ), “การศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร”, ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

การวิเคราะห์พบว่า ลักษณะบุคลิกของผู้บริหารที่ควรยึดถือเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติ คือ ๑) มีคุณธรรมในการบริหารจัดการ ยึดหลักการบริหารแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ฝึกหลักนิติธรรม ๒) มีความรู้มีประสบการณ์ การทำงาน การบริหารงาน และมีภาวะผู้นำสูง ๓) ควรมีลักษณะ ๓ อย่าง คือ มีภูมิรู้ มีภูมิฐาน และมีภูมิธรรม ๔) มีความคิดมองการณ์ไกล คาดคะเนได้ถึงแนวโน้มในอนาคต ๕) มีความมั่นใจในตัวเอง มีความสุภาพอ่อนน้อม รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นมีเหตุผล และมีความสุขุมรอบคอบในการคิด พูด เขียน และการตัดสินใจ ๖) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล ๗) มีลักษณะความเป็นผู้นำบุคลากร คือ มีจิตเป็นคนในด้านคุณธรรม หรืออธิบาท ๔ (ฉันทะ จิตตะ วิริยะ วิมังสา) ๘) ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้ และมีหลักพรหมวิหาร ๔ (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) เป็นแบบอย่างที่ดีบริหารตามหลักธรรมมาภิบาล ยึดถือพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักสำคัญในการบริหาร และมีลักษณะของฆราวาสธรรม ๔ (สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ) ๙) พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ ใช้ภาษาเข้าใจง่าย ให้เกียรติผู้อื่น และฟังความคิดเห็นของผู้อื่น^{๑๐๐}

พระอธิการสุวิทย์ ขาตเมโธ (งามสังเกตุ) ได้ทำเรื่องศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ของผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบโรงเรียน เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร” ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้ความสำคัญต่อการบริการงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้ความสำคัญต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ อยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ด้านกรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ด้านเมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุขและ ด้านอุเบกขา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีหรือการมีความสุขตามลำดับ^{๑๐๑}

๒.๖.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

ฮอย และคณะ (Hoy and Forsyth P.) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารกับความจงรักภักดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำการศึกษาครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านกิจสัมพันธ์

^{๑๐๐} พระดนัย อนุวิโล (บุญสาร), “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษา: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดนครสวรรค์”, **ปริญญาพุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๖๗.

^{๑๐๑} พระอธิการสุวิทย์ ขาตเมโธ (งามสังเกตุ), “การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ของผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบโรงเรียน เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

และด้าน มิตรสัมพันธ์ สามารถใช้พยากรณ์ความจงรักภักดีของคณะครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ แต่จากการเปรียบเทียบค่าความสัมพันธ์ปรากฏว่า พฤติกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ ทำนายได้ดีกว่าด้านมิตรสัมพันธ์ แต่ในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า พฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวที่สามารถทำนายความจงรักภักดีของผู้ใต้บังคับบัญชาได้^{๑๐๒}

แมกนุสัน (Magnuson) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานธุรการโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางด้านส่วนตัว และวิชาชีพของ ผู้บริหารมีดังนี้ ๑.คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ อารมณ์มั่นคง มีความรู้ มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขันเปิดเผย เข้าใจง่าย มีความเยือกเย็น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ๒.คุณลักษณะ ด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความสามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ มีความรู้ในวิชาการบริหารดี มีความสามารถในการตัดสินใจดี มีความอดทนต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการวางแผนงานและการจัด หน่วยงานที่ดี มีความสนใจต่อผู้ร่วมงาน รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม^{๑๐๓}

กู๊ด (Eileen Goode) ได้ทำการศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนรัฐบาล ความท้าทายต่อวิกฤตการเปลี่ยนแปลง (Site-based management in public education : a challenge for critical pragmatism) ผลการวิจัย พบว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารแบบ SBM ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน การกระจายอำนาจโรงเรียนทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และวิชาการได้รับความร่วมมือในการตัดสินใจจากผู้เกี่ยวข้อง ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคลากร การกำหนดกฎระเบียบ แนวปฏิบัติที่ชัดเจน^{๑๐๔}

เบลง (Blanks) ได้ศึกษาวิจัย “รูปแบบของงานสำหรับผู้ทำหน้าที่การบริหารบุคคลภายในระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคโรไลนาเหนือ (North Carolina) สหรัฐอเมริกา” ผลการวิจัยพบว่า ๑.การบริหารบุคคลของโรงเรียนยังอยู่ในช่วงของการพัฒนา แต่ยังล่าช้ากว่าการบริหารบุคคลของหน่วยงานอื่น๒.ถึงแม้ว่าบุคลากรที่รับผิดชอบด้านบริหารบุคคลจะมีพื้นฐานความรู้สูงก็ตาม แต่ในด้านวิชาการแล้วเขาเหล่านั้นก็ยังไม่พร้อมในด้านการบริหารบุคคล จึงต้องให้บุคคลเหล่านั้นฝึกทักษะความชำนาญ ไม่ว่าจะเป็นด้านการฝึกอบรมในลักษณะประจำการ หรือการศึกษานอกระบบโรงเรียน ๓.การบริหารบุคคลของโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลัง โดยเฉพาะ

^{๑๐๒} Hoy W. Tarter, C.J. and Forsyth P, **Administration Behavior and Subordinate Loyalty**, (New York : An Empirical Assesment, 1978).

^{๑๐๓} Magnuson Walter C, “The Characteristic of Succesful school Business Managers”,(Dissertation Abstracts International , 1971) p.133-A.

^{๑๐๔} Eileen Goode, “Sit-Based Management in public education : a challenge for critical pragmatism”, (Dissertation Abstracts International , 1994) p.816.

งบประมาณและการวางตัวทำงาน หรือตำแหน่งของบุคลากร ๔. ถ้าอาศัยรูปแบบการพัฒนองค์กร หรือบุคลากรของภาครัฐกิจเอกชนเป็นตัวอย่าง การบริหารบุคคลของโรงเรียนเป็นงานที่เป็นไปได้^{๑๐๕}

เวน.ดร.ศรีเค.ธัมมนาทะ (Ven. Dr.Sri K.Dhammanada) ได้กล่าวไว้ในผลงานเรื่อง Buddhism as a Religions เกี่ยวกับหลักธรรมของผู้ปกครองบ้านเมืองและเพื่อการดำเนินชีวิตของตนเอง เหตุที่กล่าวเช่นนั้นก็เพราะว่าหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ประการได้แก่(๑) หลักความมีเมตตา (๒) หลักความมีกรุณา (๓) หลักความมีมุทิตา และ (๔) หลักความมีอุเบกขานั้นถือว่าเป็นหลักธรรมที่สำคัญสำหรับค้ำยันความเที่ยงตรงของการปกครองเริ่มจากการปกครองในระดับครอบครัว คือพ่อแม่ และไต่ระดับเรื่อยไปจนถึงระดับชุมชนสังคมและประเทศชาติ รวมกระทั่งระดับสากลคือระดับโลก การดำเนินการปกครองผู้ปกครองจะต้องไม่ลุแก่อำนาจ ซึ่งการไม่แก่อำนาจก็จะต้องเริ่มต้นด้วยการมีเมตตาต่อผู้น้อยและค่อยๆพัฒนาไปสู่การมีกรุณา มุทิตาและอุเบกขาด้วย ซึ่งถือว่าพรหมวิหารธรรมนี้ทำให้พระพุทธศาสนาเด่นขึ้นมาได้เพราะเป็นการเน้นย้ำ ในเรื่องการปกครองดูแลเอาใจใส่คนการรู้จักเห็นใจผู้คนหรือการเข้ามณุษย์ก่อนที่เข่า จะดำเนินการปกครองได้ประสบความสำเร็จ^{๑๐๖}

นยานติโลกะ (Nyanatiloka) ได้กล่าวไว้ในผลงานเรื่อง Buddhist Dictionary : Manual of Buddhist Terms and Doctrines ว่า หลักธรรมข้อนี้มีไว้สำหรับการบริหารจัดการหรือการปกครององค์กรหรือหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานไหนหรือองค์กรไหนก็ตามเมื่อมีการดำเนินการบริหารจัดการแล้วย่อมหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะต้องนำหลักการหรือหรือหลักธรรมนี้ไปปรับประยุกต์ใช้เพราะถือว่าเป็นหลักธรรมสำคัญสำหรับการจัดการองค์กรทางด้านจิตใจกล่าวคือการกระทำของผู้บริหารจะสามารถยึดโยงจิตใจของผู้เป็นลูกน้องได้จะต้องมีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขานี้เท่านั้น^{๑๐๗}

เมอร์รี่ (Murry) ได้วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์หลักคุณธรรมของผู้ผู้นำ ที่นำไปประพฤติปฏิบัติในโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ของผู้บริหาร ครูและนักเรียน” ผลการวิจัยพบว่า คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ ได้แก่ การดูแลห่วงใย ความยุติธรรมและความรับผิดชอบ ส่วนการศึกษาคุณธรรมของผู้บริหาร จะส่งผลสะท้อนออกมา คือ ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความมีประชาธิปไตย ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าของจริยธรรม

^{๑๐๕} Blanks, E.B., “A Model Job Description For Personnel Administrator position in North Carolina Public School System,” North Carolina. (The University of North Carolina at Greensboro, 1991), p. 27.

^{๑๐๖} Ven. Dr.Sri K.Dhammanada, **Buddhism as a Religions**, (Kuala Lumpur Malaysia :Buddhist Mahavihara Publishing Ltd. 2005), pp. 145-150.

^{๑๐๗} Nyanatiloka, **Buddhist Dictionary : Manual of Buddhist Terms and Doctrines Fourth Revised Edition**, (Sri Lanka : Buddhist Publication Society 1020), pp. 52-62.

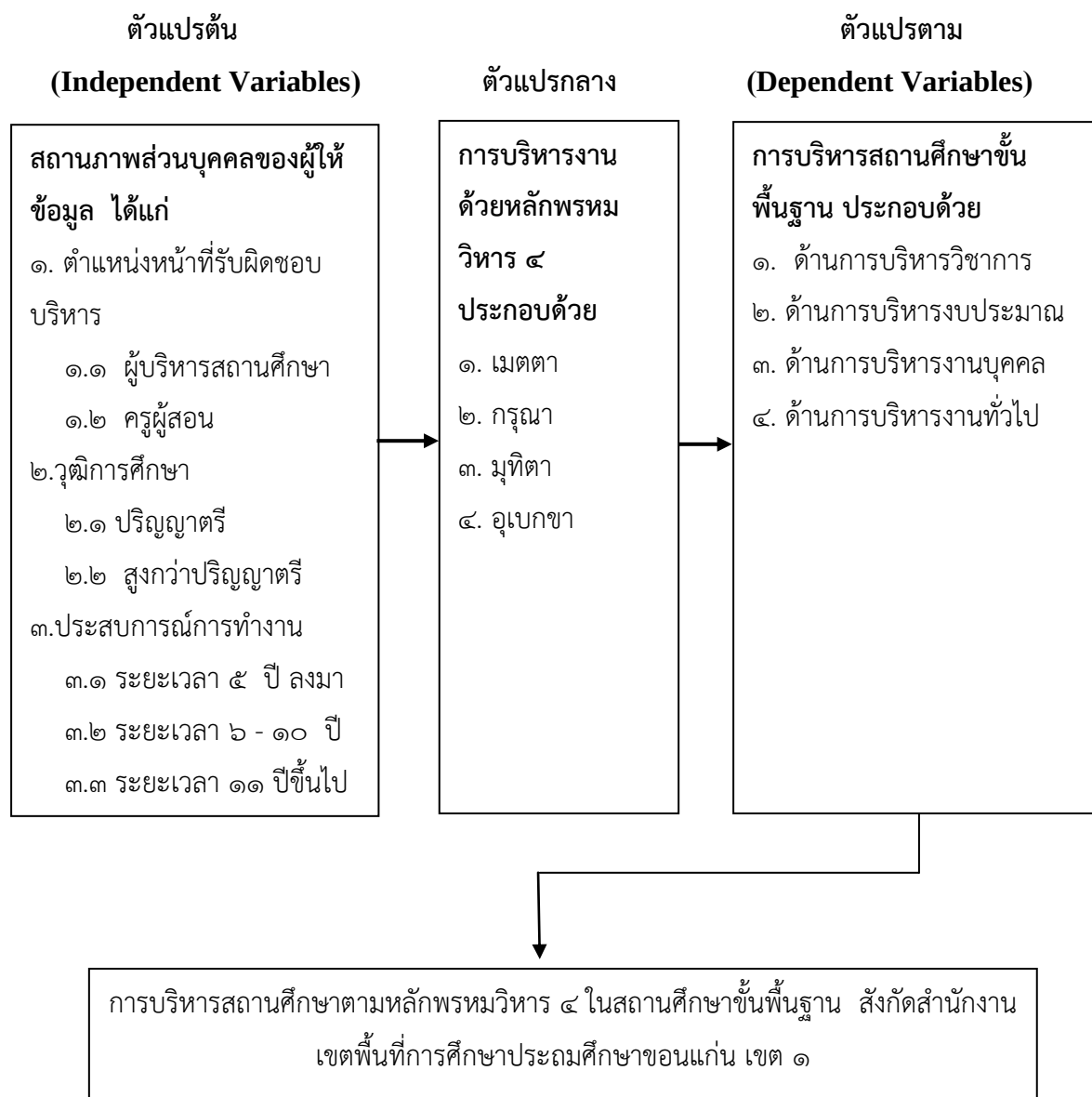
ความมีประชาธิปไตย ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าของจริยธรรม ความเห็นและมติที่ประชุมอันจะเป็นตัวช่วยพัฒนารูปแบบและยุทธวิธีในการเสริมสร้างคุณธรรมให้กับผู้บริหารในโรงเรียน^{๑๐๘}

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศดังกล่าวเบื้องต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษา โดยการนำเอาหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษานั้น คือ ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีอารมณ์มั่นคง มีความรอบรู้ ความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน เปิดเผย เข้าใจง่าย มีความเยือกเย็นและรู้จักเห็นใจผู้อื่น และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ เช่น มีความรู้ความสามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในการบริหารดี รู้จักการมอบหมายงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้ดี มีการวางแผนงานและการจัดหน่วยงานที่ดี ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสมที่ช่วยคำจูนบุคลากรในองค์กร กล่าวคือเมื่อผู้บริหารมีภาพลักษณ์ที่ดีก็พลอยในบุคลากรในองค์กรดูดีตามด้วยการนำเอาจริยธรรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้จริงจัง ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดวิจัย

^{๑๐๘} Murry, Joseph H.JR., **A Study of The Morai Aspect of Leadership in an Urban**, (New Orleans Louisiana : University Of New Orleans, 1996).

๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยโดย สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้



แผนภาพ ๒.๒ กรอบแนวคิดในการวิจัย