

บทที่ ๒

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - ๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ
 - ๒.๑.๒ และภาวะผู้นำ
 - ๒.๑.๓ คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ
 - ๒.๑.๔ คุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญ ๆ ที่ผู้นำต้องมี
 - ๒.๑.๕ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - ๒.๑.๖ ภาวะผู้นำทางการศึกษา
- ๒.๒ แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
 - ๒.๒.๑ ความหมายของการบริหารการศึกษา
 - ๒.๒.๒ กระบวนการบริหารการศึกษา
 - ๒.๒.๓ แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
 - ๒.๒.๔ แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน
- ๒.๓ แนวความคิดที่เกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔
 - ๒.๓.๑ ความหมายของหลักพรหมวิหาร ๔
 - ๒.๓.๒ องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔
 - ๒.๓.๓ ความสำคัญของหลักพรหมวิหาร ๔
 - ๒.๓.๔ การบริหารโรงเรียนตามหลักพรหมวิหาร ๔
- ๒.๔ บริบทโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญจังหวัดนครราชสีมา
- ๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๑.๑. ความหมายของผู้นำ

คำว่า ผู้นำ เป็นการมองเห็นที่ตัวบุคคลมักจะได้นิยามคำพูดที่ใช้เรียกแทนผู้นำไปในทิศทางที่ต่างกันและมีขอบเขตที่กว้างขวาง เพื่อความเข้าใจความหมายเกี่ยวกับผู้นำให้ชัดเจนผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายของผู้นำจากนักวิชาการและนักบริหารที่ได้ให้นิยามความหมายไว้ดังต่อไปนี้ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์จะต้องวิเคราะห์ตัดสินใจโดยมองอย่างนกอมองภาพรวมทั้งหมดและปฏิบัติตนอย่าง

หนอนเกาภายในและสมองเข้าสัมผัสสามารถวางแผนที่ชัดเจนจัดแผนงานแผนคนและแผนเงินให้เข้ากันกระจายอำนาจงานและกำหนดนโยบาย^๑ และผู้นำนั้นต้องเป็นบุคคลที่สามารถให้อำนาจอิทธิพล

ต่าง ๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม นำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์การ โดยใช้อิทธิพลจูงใจและชักนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม^๒ ผู้นำนั้นเป็นคนที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบต่อหน่วยงานหนึ่ง ๆ ในองค์กร คำว่า ผู้นำ มองเน้นที่ตัวบุคคลส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ มองเน้นที่คุณลักษณะในตัวบุคคล ให้คำนิยามของคำว่า ผู้นำ ได้โดยอาศัยหลัก ๓ ประการดังนี้ ๑) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น คำว่า ผู้อื่น ในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าผู้อื่น ทุกคนในกลุ่มคนที่ผู้นำคนนั้นมีส่วนร่วม เพราะภาวะผู้นำมิได้เกิดขึ้นโดยอาศัยหลักการเดียวกันทั้งหมดหรือไม่ก็ไม่มีเลย แต่ภาวะผู้นำเกี่ยวกับความเป็นผู้นำจะมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปริมาณคนที่เขานำ คืออยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน ๒) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ๒ ทาง (Two-way Process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางครั้งผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำความเป็นผู้นำ หรือ ๓) ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน ๒ คน นี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันได้แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งแต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งมิใช่หัวหน้าหรือผู้บริหารแต่เขามีอำนาจมีอิทธิพลและมีความสามารถในการจูงใจคน ให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งนั้น ผู้นำคือ บุคคลหนึ่งซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น หรือเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์การ นอกจากนั้นแล้ว ผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน รวมทั้งสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องง่ายแต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องยาก และบุคคลที่มีบทบาทสำคัญซึ่งสามารถนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จ โดยบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย^๓ ที่สำคัญผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ผู้ที่ใช้เหตุผลสามารถประยุกต์ใช้ความรู้นั้นได้อย่างชาญฉลาด ใช้ความรู้ได้ถูกที่ ถูกคน ถูกเวลา สามารถวิเคราะห์ห่อหุ้มจิตใจปัจจุบัน และคาดการณ์อนาคตได้ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีอุดมการณ์ในการดำเนินชีวิต ประารถนาอุทิศตัวเพื่อการเผยแพร่แนวความคิด และถ่ายทอดสั่งจะทางปัญหาที่เป็นประโยชน์แก่สังคมด้วยวิธีการต่าง ๆ และเป็นบุคคลสำคัญที่เป็น

^๑ สิปพนธ์ เกตุทัต, วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๕๑), หน้า ๓๒.

^๒ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, จิตวิทยาสังคม, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓๘.

ตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงประเทศ หรือสามารถช่วยเหลือบ้านเมืองได้^๓ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะประการใดประการหนึ่งใน ๕ ประการดังนี้ คือ ๑) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น ๒) มีบทบาทเหนือผู้อื่น ๓) มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ๔) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และ ๕) ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน^๔ ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่น และประสานงานให้ผู้อื่นช่วยทำกิจการงานต่าง ๆ ของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ^๕ เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยเป็นแรงจูงใจให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงใจทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้นและมุ่งให้ผลงานดียิ่ง และเป็นผู้ที่มีความเข้าใจเห็นใจผู้อื่นที่ทำงานร่วมกันว่ามีความรู้สึกรักใคร่และมีใจในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานอบอุ่นใจเคารพ รักใคร่ ไว้วางใจผู้นำและผู้นำได้มีโอกาสรู้ความเคลื่อนไหวและปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้นผู้นำนั้นอาจจะมองได้หลายมุมอย่าง เช่น

- ๑) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
- ๒) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นในกลุ่มที่ปฏิบัติงานอยู่
- ๓) ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อเป็นหัวหน้า
- ๔) ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม
- ๕) ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง

ถ้าบุคคลใดที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นหมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆในองค์กรต่างๆต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า”ผู้นำ (Leader) หมายถึง (๑) ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชนเพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ (๒) เป็นผู้นำและแนะนำเพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ (๓) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยวางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำต้องเป็นผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุดโดยใช้วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตัวเองที่ทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ การใช้อำนาจการกำหนดเป้าหมายที่สนองต่อองค์การกำหนดหน้าที่ผู้นำ โดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่นความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการวางตัวที่เหมาะสม^๕ ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการ

^๓ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, **เคลื่อนไหวลูกที่๕ ปรากฏการณ์สังคม**, (กรุงเทพมหานคร : ชัคเชสมิเดีย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๒๗.

^๔ Normand L. Frigon, Sr., Harry K. Jackson, Jr., **The Leader: Developing the Skills & Personal Qualities You Need to Lead Effectively**, (New York : American Management Association, 1966), p. 8.

^๕ มัลลิกา ต้นสอน, **พฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : ด้านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๔๗.

อยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่มจากแนวคิดที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้กล่าวไว้ในข้างต้น

สรุปความว่า ผู้นำ คือ ผู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานต่าง ๆ รวมทั้งงานองค์การบริหารส่วนตำบลด้วย เพราะผู้นำมีบทบาททั้งในฐานะผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ต้องกำหนดทิศทางขององค์การและบริหารงานทั้งองค์การ บทบาทในฐานะผู้ประสานผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างพนักงาน ประสานการปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ ประสานระหว่างองค์การกับผู้รับบริการ และประสานระหว่างองค์การที่ตนรับผิดชอบกับองค์การอื่นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ นอกจากนี้ยังมีบทบาทในฐานะผู้ให้อีกด้วย คือ ให้ประสบการณ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ขวัญกำลังใจ ให้โอกาสก้าวหน้าและให้กำลังใจ เพื่อสร้างความเคารพศรัทธาให้เกิดขึ้นในใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความร่วมมือ ความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์การได้อย่างดียิ่ง อันจะทำให้การบริหารงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นทฤษฎีที่มีการศึกษาค้นคว้าอย่างกว้างขวาง จึงมีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านให้ความหมาย นิยาม และแสดงทัศนะคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลายดังนี้ความสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศว่าภาวะผู้นำก็คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม และกล่าวถึงลักษณะผู้นำไว้ ๓ ข้อ คือ มองกว้าง คิดไกล และใฝ่สูง โดยได้รวบรวมภาวะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพตามแนวทางของหลักพุทธธรรมอย่างเป็นระบบ และได้นำเสนอคุณสมบัติของผู้นำ ๗ ด้านของพระพุทธเจ้า เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคนและสังคมต่อไปใน หนังสือหลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์เขียนไว้ว่านายสารสิทธิ์ที่ดี คือ ผู้ที่สามารถขบถเทียมมาให้สามารถบรรลุสิ่งของได้มากไปถึงจุดหมายปลายทางได้รวดเร็วและปลอดภัยเพราะมีคุณสมบัติของนายสารสิทธิ์ที่ดี หรือนายวงดนตรีที่ดี คือ สามารถควบคุมวงดนตรีซึ่งมีผู้เล่นดนตรีหลายชิ้นหลายคนเป็นวงใหญ่ บรรเลงเพลงได้ไพเราะเพราะเพราะพึงพอใจผู้ฟังให้เคลิบเคลิ้มเป็นสุขหรือให้บรรเลงเพลงได้เร้าใจถูกใจผู้ฟังทำให้สนุกสนาน เพราะเป็นนายวงดนตรีที่มีความสามารถ กล่าวคือ มีสภาวะความเป็นผู้นำสูงฉันทิหัวหน้าฝ่ายบริหารตลอดถึงหัวหน้างานทุกระดับขององค์กรที่จะสามารถปกครองบังคับบัญชาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และสามารถบริหารกิจการกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุผลดีมีประสิทธิภาพสูง ก็จะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี คือ มีประมุขศิลป์สูง^๖ ภาวะผู้นำ คือ ความมีคุณธรรม มีคุณสมบัติในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในการรวมเอากายรวมเอาใจของมวลชนหรือประสานร้อยรวมคนจำนวนมากให้เห็นดีเห็นชอบ แล้วดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ดีงามอันเดียวกันเป็นผู้คิดริเริ่มหรือยืนยันสิ่งที่เกิดขึ้นหรือที่ผ่านมาแล้วว่าเป็นสิ่งถูกต้องดีงาม พร้อมทั้งเป็นผู้เสียสละ กล่าวคือ ถ้าทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมก่อนบุคคลอื่น ๆ เป็นต้น พูดให้สั้น ๆ ว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณ

^๖ พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคลโล), **หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มงคลชัยพรินตัง, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๒.

ความดีของบุคคลในทางสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามแก่สังคมและมนุษยชาติ เช่น ความมีสติปัญญา ความรู้ความสามารถ ความบากบั่นเอาจริง เสียสละมีความหนักแน่นอดทนรอคอยได้ มีความเมตตากรุณาปรารถนาดีต่อมนุษย์และสรรพสัตว์ทุกรูปทุกนาม รวมทั้งสามารถในการประสานงาน การชี้แจงแนะนำ ชักชวนให้บุคคลหรือกลุ่มคนที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไปให้เห็นร่วมกัน เห็นไปในแนวเดียวกันจนรวมเป็นกลุ่มเดียวกันมีใจเดียวกันมุ่งมั่นทุ่มเทดำเนินไปในทิศทางเดียวกันเพื่อเป้าหมายที่ดีงามร่วมกัน คนมีคุณธรรมอย่างนี้เราเรียกว่าผู้นำหรือมีภาวะผู้นำในที่นี้^๗ การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความสามารถในการนำและการจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มและองค์การ^๘ ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อคนอื่นและกลุ่มเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามที่จะใช้กำลังสมองกำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือตลใจให้ผู้ตามกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามความประสงค์ตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และการจูงใจหรือตลใจเช่นนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย และความครอบคลุมในมิติที่มีอย่างกว้างขวางและหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าหาญ การตัดสินใจการเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำผลักดันและสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมาย ซึ่งต้องประกอบไปด้วยความกล้าหาญความสามารถในการโน้มน้าวจูงใจและจังหวะเวลาในการตัดสินใจ การที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามที่จะใช้กำลังสมองกำลังกาย และกำลังใจเพื่อจูงใจให้ผู้ตามกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนและเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม การจูงใจหรือตลใจเช่นนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย นอกจากนั้นยังได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายไว้ ๑๑ แห่งด้วยกัน ดังนี้^๙

๑. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นการเน้นถึงกระบวนการของกลุ่ม เช่น ภาวะผู้นำคือความเด่นหรือความมีอำนาจของบุคคลหนึ่งหรือสองสามคนเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่ม ในกระบวนการของการควบคุมปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทางสังคม

๒. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพนั้น ๆ ยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่คน ๆ หนึ่งมีบุคลิกภาพ (Personality) อัตลักษณ์ (Character) และลักษณะการ (Trait) ที่พึงประสงค์มากกว่าคนอื่น ๆ

๓. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นศิลปะของการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามวัตถุประสงค์ของตน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่ทำให้ผู้ตาม

^๗ พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต), **สงฆ์ผู้นำสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๕๒.

^๘ กิตติทัศน์ ผกาทอง, **ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ**, (คณะสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๕.

^๙ ดิน ปรัชญพฤทธิ, **ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมมนุษย์ในองค์กร**, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๓), หน้า ๖๑๔.

ตระหนักถึงความประสงค์ของตน ตลอดจนทำให้ผู้ตามเชื่อฟังเคารพนับถือมีความจงรักภักดีและให้ความช่วยเหลือ

๔. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพลยก ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเพื่อเปลี่ยนแปลงความประพฤติของผู้อื่น

๕. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้อื่น ๆ กระทำการหรือสนองตอบต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม

๖. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวนหรือเกลี้ยกล่อม ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำหมายถึง การจัดการเกี่ยวกับคนด้วยวิธีชักชวนและคล้อยตามมากกว่าที่จะเป็นการอำนวยการหรือส่อไปในทางที่จะใช้การบังคับข่มขู่

๗. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ด้านอำนาจ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึงความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจที่สมาชิกในกลุ่มมีอยู่แตกต่างกัน

๘. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการมีปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังพลศาสตร์ (Dynamic Force) ซึ่งกระตุ้นจิตใจและประสานงานของการจัดระเบียบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

๙. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นผลของการปฏิบัติยาโต้ตอบ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งบุคคลอื่น ๆ ยอมคล้อยตามความประสงค์ของผู้นำเพราะบุคคลเหล่านั้นประสงค์ที่จะกระทำการเช่นนั้นด้วยความสมัครใจมิใช่ถูกบังคับให้กระทำ

๑๐. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึงผลของปฏิบัติยาโต้ตอบระหว่างบุคคลที่มีบทบาทแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในปฏิบัติยาโต้ตอบดังกล่าวนี้มีทั้งบุคคลที่มีบทบาทสูงกว่า (ผู้นำ) และบทบาทที่ต่ำกว่า (ผู้ตาม)

๑๑. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นความริเริ่มในการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การริเริ่มและบำรุงรักษาเกี่ยวกับโครงสร้างของความคาดหวังและปฏิบัติยาโต้ตอบระหว่างกัน ภาวะผู้นำต้องมีศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจิตใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายการติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้นไม่ว่าคนนั้นจะเป็นอธิบดีประธาน กรรมการผู้อำนวยการหรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าใจแต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น ซึ่งลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบต่าง ๆ กัน ความเป็นผู้นำมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ หลายอย่าง ถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัวกิจการงานของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้โดยเรียบร้อย ราบรื่นและก้าวหน้า ตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำในตัวก็จะเกิดผลเสียต่าง ๆ หลายประการ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงานพฤติกรรมความเป็นผู้นำ จึงมีผลไปถึงผลผลิตขององค์การ ความพึงพอใจขวัญและกำลังใจความจงรักภักดีต่อหน่วยงานความกระตือรือร้น การบูรณาการของผู้ร่วมงานด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ซึ่งความเป็นผู้นำจะมีลักษณะสำคัญ คือ

๑. ด้านคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งแสวงหาวิธีการที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้

๒. การแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ เช่น ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ กล้าคิด กล้าทำ มีความรับผิดชอบ และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อก่อให้เกิดผลในแง่ของควมมีพลังอำนาจและอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน

๓. การแสดงออกซึ่งศักยภาพสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำที่มีความเป็นผู้นำสูงจะต้องสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมีและควมมีอิทธิพลเหนือกลุ่มบุคคลอื่นได้ในทุกสถานการณ์

๔. ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกฝน อบรม พัฒนาให้เกิดขึ้นได้จากประสบการณ์การเรียนรู้ดังเช่น ผู้นำที่สำเร็จการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารหรือผู้นำที่ผ่านการอบรมในสาขาวิชาเฉพาะมีความรู้ความชำนาญในด้านเทคนิคสูง (Technical Skill) เป็นที่ยอมรับของกลุ่มเป็นต้น

๕. ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถสร้างความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงาน สร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานได้ จนสามารถสร้างทีมงานได้อย่างมั่นคงส่วนองค์ประกอบของภาวะผู้นำนั้น นอกจากจะมีผู้นำเป็นส่วนสำคัญแล้วยังประกอบไปด้วย^{๑๐}

พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน และใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน เป็นความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับความนับถือในพฤติกรรมของผู้นำจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคล โดยมีบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะ การกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่นเชื่อมั่นในผลงานของผู้นำ ซึ่งสามารถจะพิสูจน์ได้จากการแสดงออก ในการชี้แนะไว้พร้อมทั้งให้ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อมั่น ในการปฏิบัติงานร่วมกันและผู้นำที่มีอิทธิพลมากทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์การ โดยทุ่มเทกำลังความคิดความรู้ความสามารถในการช่วยแก้ปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงาน

๒.๑.๓ คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

นักวิชาการ และนักสังคมวิทยา ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำไว้ว่า ลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นตัวกำหนด เพราะผู้นำ คือ บุคคลธรรมดาที่ได้รับการยอมรับจากมติของมหาชน จึงปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ส่วนนักจิตวิทยา ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเอาไว้ว่า ลักษณะของผู้นำ ขึ้นอยู่กับโครงสร้างของสังคม ความแตกต่างของลักษณะสังคมจะเป็นเครื่องกำหนดความแตกต่างของลักษณะผู้นำแต่ละประเภท

^{๑๐} สุเทพพงศ์ ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ, (เชียงใหม่ : สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๕), หน้า ๑๗.

สรุปได้ว่า ลักษณะของผู้นำ ที่แตกต่างกัน ก็โดยเกณฑ์ที่แตกต่างกันดังกล่าว เป็นเครื่องกำหนดสำหรับนักวิชาการท่านอื่นๆ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ ไว้ดังนี้ คุณสมบัติของผู้นำ แยกออกเป็น ๔ ลักษณะ คือ^{๑๑}

๑. คุณลักษณะทางสติปัญญาประกอบด้วยข้อพิจารณา ๕ ประการ คือ

๑) มีความตื่นตัว (Alertness) มีความว่องไว เตรียมพร้อมระวังระไวเตรียมตัวอยู่เสมอ และมีสมองที่คิดได้ว่องไวมีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างฉับพลัน

๒) มีความคิดอย่างมีเหตุมีผล (Logical Thought) คือ มีความคิดในการบริหารและมีการแสดงออกทางกายและวาจาที่ประกอบด้วยเหตุผลที่ถูกต้องน่าเชื่อถือ หรือมีการพิจารณาก่อนทำว่าดีหรือไม่

๓) มีสามัญสำนึก (Common Sense) คือ มีความรู้สึกผิดชอบชั่วดี

๔) มีดุลยพินิจ (Judgment) คือ มีการพิจารณาใคร่ครวญก่อนตัดสินใจทำงานเสมอ และใช้ประสบการณ์การเรียนรู้ให้เกิดดุลยพินิจในการแก้ปัญหา

๕) มีการเล็งเห็นการณ์ไกล (Foresight) เมื่อกระทำการสิ่งใดแล้วย่อมจะรู้ผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รู้จักประเมินสถานการณ์วางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุและผล โดยตั้งสมมติฐานรวบรวมข้อมูล และใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นแนววิเคราะห์พิจารณาใคร่ครวญถึงวิธีปฏิบัติที่จะให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

๒. คุณลักษณะทางร่างกายประกอบด้วยข้อพิจารณา ๔ ประการ คือ

๑) สุขภาพ (Health) ผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ทางร่างกาย เพื่อให้มีความพร้อมทางร่างกายอยู่เสมอ การมีสุขภาพดีก็จะอำนวยความสะดวกในการทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

๒) กำลังกาย (Energy) ผู้นำ จะต้องมีความแข็งแรง เพราะบางโอกาสหรือบางสถานการณ์ผู้นำต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้กำลังทางกายด้วย

๓) ความทรหดอดทน (Endurance) ผู้นำ ควรมีร่างกายที่แข็งแรง มีความอดทนต่อความยากลำบาก ความหิวกระหาย และความเลวร้ายจากดินฟ้าอากาศ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในทุกสถานการณ์และทุกสถานที่

๔) รูปร่างท่าทางดี (Pleasing Appearance) ผู้นำ ควรจะมีทรวดทรง บุคลิก ท่าทาง เป็นผู้นำที่มีความสง่างาม เป็นที่เกรงขามและดึงดูดความเลื่อมใสผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. คุณลักษณะทางอารมณ์ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๑๑ ประการ คือ

๑) มองในแง่ดี (Optimism) คือ มองคนอื่นในฐานะเป็นมิตรมีความเข้าใจคนอื่น

๒) การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptability) คือ ผู้นำ สามารถปรับตัวเข้ากับได้ดีกับทั้งผู้ใหญ่กว่า และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นทัศนคติของสังคมและภูมิศาสตร์ดินฟ้าอากาศได้

๓) ความมีใจเยือกเย็น (Even Temper) ผู้นำ ควรมีความอดกลั้นอารมณ์ไว้ได้มีใจที่หนักแน่นไม่ห่อถอยไม่โกรธง่ายไม่แสดงอาการสูงต่ำ

^{๑๑} ทวีช เปล่งวิทยา, “จิตวิทยา”, (กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๒๘๔.

๔) การบังคับตนเอง (Self-Control) ผู้นำ สามารถรู้จักหรือรู้วิธีการบังคับตนเองและสำรวมตนเองได้ดี ไม่ให้ตกไปในอำนาจฝ่ายต่ำหรือสิ่งยั่วยุให้เกิดการย่ำแย่ อันก่อให้เกิดการละเมิดมาตรฐานทางจริยธรรมและวัฒนธรรมของสังคม

๕) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ผู้นำ จะต้องมีความตั้งใจจริงมีความกระฉับกระเฉงในการทำงาน ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง และมีการเตรียมแผนงานไว้ในใจ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและประหยัด

๖) การสังคมดี (Sociability) ผู้นำ ควรมีอัธยาศัยไมตรี มีสัมพันธภาพเข้ากันได้กับคนทุกชั้นวรรณะทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่ถือตัว ไม่วางท่าทางยกตนข่มท่าน

๗) ความแนบเนียน (Tact) ผู้นำ เมื่อจะทำพูดคิดควรรู้จักกาลเทศะ และมีความแนบเนียนไม่แก่งก้างในการแก้ปัญหา ข้อนี้ต้องอาศัยความมีศิลปะประสพการณ์และการฝึกฝนอยู่เสมอ

๘) อารมณ์ขัน (Sense of Humor) ผู้นำ จะต้องทำงานด้วยความรู้สึกตัวอยู่เสมอ ไม่ให้เกิดอารมณ์เครียด มองโลกในแง่ดี อารมณ์ขัน สิ่งเหล่านี้จะทำให้ไม่เหนื่อย ทำให้มีการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ผู้นำไม่ควรแสดงอารมณ์ขันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างพร่ำเพรื่อจนก่อให้เกิดความนับถือยำเกรงจากผู้ใต้บังคับบัญชาลดน้อยลง

๙) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ผู้นำ ควรมีความมั่นใจมีความมั่นคงทางจิตใจ ไม่อ่อนไหวตามคำพูดของคนอื่น สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยเหตุผลและความเชื่อมั่นของตนเอง ที่สำคัญ คือ ต้องมีประสบการณ์มาก ๆ ดังประโยคที่ว่า “การที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีได้จะต้องเป็นฝ่ายอำนวยการที่ดีก่อน”

๑๐) ความสนใจกว้างขวาง (Bread of Interest) ผู้นำ จะต้องมีความอยากรู้อยากเห็นและเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ ไม่สำคัญตนว่าเป็นผู้รู้ดีแล้วมีความกล้าที่จะปรึกษาหารือหรือหาความรู้จากผู้อื่นที่มีความรู้ดีกว่าสูงกว่า

๑๑) การเข้าใจคน (Human Understanding) ผู้นำ ควรมีวิจลญาณสังเกตและเข้าใจพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ทั้งนี้เพื่อที่จะได้มอบงานให้เหมาะกับจริตของผู้นั้นและงาน

๔. คุณลักษณะทางอุปนิสัยประกอบด้วยข้อพิจารณา ๘ ประการ คือ

๑) ความตรงไปตรงมา (Truthfulness) ผู้นำ ควรเป็นคนพูดจริงทำจริงพูดอย่างไรทำอย่างนั้น มีสัจจะต่อคำสัญญาไม่ผิดนัด

๒) ความจงรักภักดี (Royalty) ผู้นำ จะต้องมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ผู้นำจะต้องสร้างความจงใจในการบัญชาของตนเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความจงรักภักดีต่อตัวผู้นำตามมาเช่นเดียวกัน

๓) ความสำนึกในหน้าที่ (Sense of Duty) ผู้นำ จะต้องมีความสำนึกในการปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้วางไว้อย่างมีความรับผิดชอบ ไม่ก้าวก่ายแทรกแซงหน้าที่ของผู้อื่น

๔) ไว้วางใจได้ (Dependability) ผู้นำ ควรดำรงตนอยู่ในจริยธรรมไม่เป็นคนหน้าไวหลังหลอกควรเป็นผู้ที่ไว้วางใจของคนอื่น

๕) ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำ ควรมีความกล้าหาญทางจริยธรรม กล้าทำในสิ่ง ที่ถูกต้องทำงานด้วยเหตุผลและกล้ารับผิดชอบ

๖) ความเข้มแข็ง (Force) ผู้นำ จะต้องไม่มีความท้อถอยต่ออุปสรรคต่างๆสามารถ แก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุมีผลมีความถูกต้องและเหมาะสม

๗) ความยุติธรรม (Fairness) ผู้นำ ไม่มีความลำเอียงควรวางตัวเป็นกลางบริหารงาน โดยยึดหลักความถูกต้องและผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

๘) ความไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness) ผู้นำ จะต้องเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม รู้จักการเสียสละบางอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักละความสุขส่วนตนรู้จักการบำเพ็ญประโยชน์เป็น แบบอย่างแก่ลูกน้องคุณสมบัติที่ดีของผู้นำว่ามี ๖ ประการ ดังนี้^{๑๒}

๘.๑) เป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจ หมายถึง เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะ ประสบความสำเร็จ มีพลังอย่างมากและมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ

๘.๒) มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ชอบที่จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม และจะเป็น ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

๘.๓) มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม

๘.๔) เป็นผู้มีความมั่นใจ ซึ่งความมั่นใจจะมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจ และ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในผู้นำ

๘.๕) มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด

๘.๖) ต้องเป็นผู้ที่รู้จักองค์การเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นข้อมูลที่ช่วยในการ ตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม นักวิชาการไทยหลาย ๆ ท่านได้เสนอคุณสมบัติของผู้นำไว้โดย พิจารณาความหมายจากคำว่า LEADERSHIP ดังนี้

(๑) L = Love คือ มีความรักในหน้าที่รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรม และรักความก้าวหน้า

(๒) E = Education and Experience คือ มีการศึกษาดี มีประสบการณ์ เป็นแบบอย่างได้ หรือเป็นได้ทั้งในฐานะผู้นำและเป็นครูคนอื่น

(๓) A = Adaptability คือ มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์สิ่งแวดล้อมได้ รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

(๔) D = Decisiveness คือ มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้ อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

(๕) E = Enthusiasm คือ มีความกระตือรือร้นตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง และสามารถชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างจริงจังได้ด้วย

(๖) R = Responsibility คือ มีความรับผิดชอบในส่วนของตนและผู้อื่นที่ ได้ทำลงไป ไม่ปิดความรับผิดชอบ และรวมถึงความรับผิดชอบที่เกิดจากการสั่งงาน ที่มีความเสี่ยง (risk)หรือตัดสินใจอย่างรีบด่วน

^{๑๒} C.J. Bernard, Education for Executive in Reading in Human Relations, (Edited by Dubin Robert, New Jersey : Prentice - Hall., 1961), p. 44.

(๗) S = Sacrifice and Sincerity คือ มีความเสียสละและอุทิศผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วยความจริงใจ

(๘) H = Harmony คือ มีความนุ่มนวลอ่อนอ่อนผ่อนปรนก่อให้เกิดความรักความสามัคคี และอาจหมายถึง การถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะด้วย

(๙) I = Intellectual Capacity คือ มีความเฉลียวฉลาดมีไหวพริบทันคนทันเกมและทันเหตุการณ์

(๑๐) P = Persuasiveness คือ มีความสามารถในการจูงใจคนส่วนคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำคนใหม่นั้น คือ

ก. ความไวใจได้

ข. ความยุติธรรม

ค. พฤติกรรมที่ไม่วางมาดถือตัว

ง. ต้องฟังมากกว่าบงการ

จ. ต้องเปิดใจกว้างในการฟังและต้องเป็นผู้มีจิตใจกว้างขวาง

ฉ. ความรู้สึกไวกับผู้คน

ช. ความรู้สึกไวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

ซ. ความรู้สึกริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ทันสมัยและเหมาะสม

ณ. การวินิจฉัยที่ดี

ญ. ความสามารถในการตัดสินใจและยืดหยุ่นปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม

ฎ. ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและผลักดันให้ต้นตอเร่งรีบอยู่เสมอ

ฏ. ความสามารถในการบริหารงานและบริหารคุณภาพ

ฐ. ความเชื่อมั่นในตนเองสูงและความกล้า

ฑ. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และมีวุฒิภาวะสูง

๒.๑.๔ คุณสมบัติของผู้หน้าที่สำคัญๆที่ผู้นำต้องมีดังนี้

๑. พลังกายและพลังประสาท ผู้นำ ต้องมีพลังกายและพลังประสาทที่เข้มแข็ง มีกำลังใจกล้าแกร่ง มีความอดทนกว่าคนธรรมดา ในเมื่อเกิดวิกฤติการณ์ทางการเมือง หรือสังคมขึ้นต้องมีความมั่นคงและวางเฉยไม่แสดงอาการหรือความรู้สึกอยากได้ออกมา ผู้ที่จะทำเช่นนี้ได้จะต้องมีพลังกายและพลังประสาทเข้มแข็งจริง ๆ และยิ่งไปกว่านั้น การเป็นผู้นำจะต้องทำงานหนักกว่าคนธรรมดาหมายความว่า ผู้นำต้องฉลาดรอบรู้ในการบริหารที่ควรหรือไม่ควรแก่หน้าที่ไม่ปล่อยงานให้เป็นหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว และผู้นำต้องทำงานมาก ทรากตรำงานเป็นเวลาหลายชั่วโมงมีเวลาพักผ่อนน้อย ถ้าหากพลังกายและพลังประสาทไม่แข็งแรงจริง ๆ อาจเกิดความเจ็บป่วยหรือสูญเสียสภาพในตนเองบกพร่องไป

๒. รู้จุดมุ่งหมายและแนวทางที่จะพัฒนา คุณสมบัติอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีคือการมีนโยบายหรือแผนปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จ ผู้นำจะต้องรู้ว่าเป้าหมายในการพัฒนานั้นมุ่ง

หมายไปในแนวทางใด ตนควรจะแสดงบทบาทอย่างไรที่จะทำให้เป้าหมายเหล่านี้บรรลุผลเป้าหมายเหล่านี้จะเป็นจริงได้ถ้าหาก

๑) มีวิธีการที่แน่นอนชัดเจนเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น
๒) คนอื่นสามารถเข้าใจหรือสามารถอธิบายให้คนอื่นเข้าใจเป้าหมายและวิธีการนั้น ๆ ได้

๓) คนอื่น ๆ มีความเห็นด้วยและเข้าใจวิธีการนั้น ๆ

๔) ผู้นำต้องมั่นคงและจริงจัง และพยายามทำเป้าหมายนั้นให้เป็นจริงขึ้นมา

๓. ความกระตือรือร้น ผู้นำ ต้องมีความกระตือรือร้น บากบั่น ขวนขวายที่จะทำให้เป้าหมายของตนสัมฤทธิ์ผลให้ได้ ความกระตือรือร้นจะทำให้เขายึดมั่นอยู่กับเป้าหมายและแผนงานนั้น อันจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพลอยกระตือรือร้นในการทำงานไปด้วย ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการตามแผนงานนั้นราบรื่นขึ้น

๔. ความเป็นมิตรและความรัก ผู้นำ ต้องมีความรักและความเป็นมิตรต่อพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา มีความโอบอ้อมอารี เอื้ออาทร ต่อความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน และเมื่อมีโอกาสควรแสดงความห่วงใยให้ปรากฏชัดเจน การรู้จักครอบครัวของบริวารและการไต่ถามสารทุกข์สุกดิบของบริวารและของคนในครอบครัวของเขา จะเป็นพลังเสริมที่ยึดเหนี่ยวจิตใจและสร้างศรัทธาในตัวผู้นำให้แนบแน่นต่อไป

๕. ความน่าเชื่อถือ ผู้นำ จะต้องทำตนให้เป็นคนที่น่าเชื่อถือได้ โดยการพูดจริงทำจริงตามสัญญาประชาคม ไม่เป็นคนหละหลือเลหรือท้อแท้จับจด บริวารและคนใกล้ชิดจะได้มีความมั่นใจว่าพวกเขาสามารถฝากอนาคตและผลประโยชน์ของพวกเขาไว้กับผู้นำได้ ผู้นำ จะต้องระมัดระวังพฤติกรรมบางอย่างที่ไม่เหมาะสมต่อคุณค่า (Values) หรือมาตรฐานทางศีลธรรมของสังคมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น

๖. ความกล้าในการตัดสินใจ ความกล้าในการตัดสินใจเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ปัญหาที่เผชิญหน้าผู้นำอยู่นั้นเป็นปัญหาสำคัญ ๆ เกี่ยวกับความเสื่อมถอยหรือความรุ่งเรืองของประเทศชาติและองค์กรต่าง ๆ ปัญหาแต่ละปัญหาอาจมีทางออกหลายทางจะเป็นทางใดนั้นตัวผู้นำจะต้องกล้าตัดสินใจ ในสถานการณ์บางสถานการณ์นั้นตัวผู้นำอาจจะไม่มีเวลาในการทบทวน ครุ่นคิดมากนัก ผู้นำอาจจะต้องตัดสินใจทบทวนเลือกทางออกทางใดทางหนึ่งที่แน่นอน

๗. สติปัญญาความรอบรู้ ผู้นำ ควรจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดรอบรู้เรื่องต่าง ๆ ได้ดีกว่าคนสามัญทั่วไป แต่ในบางโอกาส บางสถานการณ์ผู้ที่ได้รับมติให้เป็นผู้นำอาจมีสติปัญญาไม่เฉลียวเหมือนบุคคลธรรมดา แต่การเฉลียวฉลาดรู้ทันปัญหาและอุปสรรคเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ผู้นำจึงควรขวนขวายหาความรู้จากการอ่าน จากการสังเกตการณ์ และจากการศึกษาเปรียบเทียบกับสถานการณ์ให้มาก ๆ ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถที่จะมองเห็นและเข้าใจถึงสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหา นั่นคือ มีความสามารถที่จะนำเอาประสบการณ์ในอดีตมาเป็นบรรทัดฐานในการช่วยตัดสินใจ จนกระทั่งทำให้สามารถแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เขาวินิจฉัยของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญซึ่งมีส่วนช่วยทำให้ผู้นำดำรงอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบคนอื่น ๆ ในหลาย ๆ ด้าน คือ รู้ทันคน มีความคล่องแคล่ว และมีความเจนจัดหรือมีความชำนาญสามารถตัดสินใจปัญหาได้อย่างแยบคาย คุณสมบัติที่ควรมีพร้อมกับสติปัญญา ความรอบรู้ได้แก่ การมีจินตนาการ (Imagination) และการ

มีอารมณ์ดี การมีจินตนาการ คือ มีวิสัยทัศน์ในการวางแผนหรือมีแนวทางในการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อช่วยเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่สำคัญกล่าวคือ จินตนาการของผู้หน้านั้นต้องไม่เป็นการเพ้อฝัน ส่วนการมีอารมณ์ดีนั้นเปรียบเหมือนกับน้ำมันหล่อลื่นในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นช่วยไม่ให้เกิดความตึงเครียด เนื่องจากความตั้งใจในการทำงานมากจนเกินไป การที่มีอารมณ์ดี อารมณ์ขันในบางครั้งจะทำให้ลูกน้องบริหารเกิดความเป็นกันเองไม่ระแวงภัยจนเกินไป ช่วยทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกลมเกลียวสมัคสมานสามัคคีในการบริหารงานขึ้น

๘. ครูที่ดี ผู้นำที่ดีต้องเป็นครูที่ดี เพราะในฐานะผู้นำนั้นต้องสามารถชี้แนวทางเหตุผลในการปฏิบัติที่ถูกต้อง และความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เมื่อมีปัญหาก็สามารถชี้แจงให้ผู้ร่วมงานหรือคนใกล้ชิดเข้าใจได้ด้วยคำพูดธรรมดา ๆ ถ้าหากลูกน้องทำผิดพลาดแต่เป็นความผิดพลาดที่ไม่รุนแรงนัก หากให้อภัยได้ก็สมควรให้อภัยถ้าให้อภัยไม่ได้ก็สมควรลงโทษตามสมควรแก่เหตุ และจะต้องให้ผู้ที่ถูกลงโทษเข้าใจและรับรู้ความผิดของตน

๙. ศรัทธาและความเชื่อมั่น การทำงานในหน้าที่ของผู้บริหารนั้นจะให้ผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อเหล่าผู้นำนั้นมีความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉงในการทำงาน ไม่รู้สึกเหนื่อยหน่ายเฉื่อยชาการที่จะเป็นเช่นนี้ได้ ผู้นำต้องรู้สึกว่าการที่ตนกำลังดำเนินการอยู่นั้นมีหนทางสำเร็จและมีเป้าหมายที่เด่นชัด มีอุดมการณ์ที่มั่นคง มีศรัทธา และมีความเชื่อมั่นในความสำเร็จสูง ผู้นำจะต้องสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในความสำเร็จของงานให้เกิดขึ้นแก่ลูกน้องหรือประชาชน เหนือสิ่งอื่นใดผู้นำจะต้องทำให้ลูกน้องมีความเข้าใจว่าความศรัทธาและความเชื่อมั่นในตนเองเป็นบ่อเกิดแห่งความสำเร็จของเขา

สรุปได้ความว่า คุณสมบัติของผู้นำ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นกลยุทธ์หรือมรรควิธีในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งปัญหาของตัวผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารจัดการและปัญหาที่เกิดจากสภาพแวดล้อมอื่น ๆ อีกทั้งเป็นปัจจัยให้ผู้นำมีสัมพันธภาพกับมวลชนได้อย่างดีซึ่งจะเป็นผลให้ผู้นำได้แสดงบทบาทและหน้าที่ได้อย่างโดดเด่นมีความชอบธรรมและมีประสิทธิภาพ

๒.๑.๕ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานต่าง ๆ ให้บรรลุถึงจุดเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น ก็คือ ภาวะผู้นำ ถ้าผู้นำมีความสามารถในการเป็นผู้นำ เช่น มีความรู้ มีคุณธรรม มีความสามารถรอบด้านหรือมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้วย่อมทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ที่ทำหน้าที่ผู้นำนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องศึกษาทักษะต่าง ๆ ในการเป็นผู้นำ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นไม่ใช่เรื่องง่ายและไม่ใช่เรื่องยาก หากผู้นำมีคุณธรรม มีความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์ซึ่ง คำว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) ดังที่กล่าวมา นักวิชาการ ยังเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญและจุดเน้นที่แตกต่างกัน ในที่นี้ผู้วิจัยจะเสนอเฉพาะทฤษฎีที่เห็นว่า เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

บาร์บารา เคลแมน (Barbara Kelleman) ได้สรุปความหมาย ทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ เอาไว้เป็นหมวดหมู่ ๑๐ หมวด คือ^{๑๓}

๑. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม ภาวะผู้นำ เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมของกลุ่ม

๒. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลกระทบจากสิ่งนี้เอง ภาวะผู้นำ จึงเป็นการเชื่อมโยงภาพพจน์ในอันที่ทำให้ปัจเจกบุคคล สามารถที่จะทำการจูงใจบุคคลอื่น ๆ ให้มีการทำหน้าที่ได้สอดคล้องกับภาวะหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๓. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นศิลปะที่ใช้ในการชี้นำภาวะผู้นำ จึงเป็นการแสดงออกในบริบทของอำนาจหรืออิทธิพล ดังนั้น จึงมีความพยายามที่จะให้กลุ่มนั้น เป็นไปตามแนวทางหรือเจตนารมณ์ของตัวบุคคลที่เป็นผู้นำนั้น

๔. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล การเป็นผู้นำนั้น ได้ก่อให้เกิดผลกระทบกับพฤติกรรมของบรรดาสมาชิกภายในกลุ่ม ทั้งนี้โดยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบรรดาผู้ตามนั้น เป็นไปในลักษณะของการตอบสนองต่อกันภายใต้ความสมัครใจ

๕. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ในขณะที่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกเรื่องกิจกรรมกลุ่ม

๖. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวน ภาวะผู้นำ ยังเป็นการบริหารคนด้วยการใช้วิธีการจูงใจและมีการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยไม่ใช้วิธีการบังคับ

๗. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่มีการใช้ความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจระหว่างบุคคลโดยในแนวทางนี้ ต้องยอมรับว่า อำนาจระหว่างบุคคลนั้น เป็นผลมาจากการที่มีพลังอำนาจบังคับสูงสุดซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถใช้อำนาจนั้นมาบังคับบุคคลอีกคนหนึ่ง ให้ลดการต่อต้านเท่าที่จะลดลงได้มากที่สุด ซึ่งบุคคลหลังนี้ สามารถที่จะทำให้เกิดขึ้นได้

๘. ภาวะผู้นำ ในฐานะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยที่ภาวะผู้นำ จะเป็นการกระทำเพื่อให้ความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

๙. ภาวะผู้นำ ในฐานะการจำแนกบทบาท ทั้งนี้โดยที่ภาวะผู้นำนั้นต้องการรวบรวมบทบาทต่างๆ ในกลุ่มเข้ามาไว้ด้วยกันซึ่งทั้งนี้ก็ด้วยการอำนวยความสะดวกเพื่อที่จะให้บรรลุความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

๑๐ ภาวะผู้นำ ในฐานะของการมีความคิดริเริ่ม ภาวะผู้นำ เป็นผลลัพธ์จากการที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ภายใต้ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Group interaction)

ฮอดจ์ และ จอห์นสัน (Hodge & Johnson) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยมีพื้นฐานตั้งอยู่บนสมมติฐานต่าง ๆ ดังนี้^{๑๔}

๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Traitist Theory) ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่าผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี

^{๑๓} Barbara Kelleman. (ed), Leadership as a Political Act, in **Leadership Multidisciplinary Perspectives**, (New Jersey : Prentice – Hall, 1984), p. 70

^{๑๔}Hodge Billy J. & Herbert J. Johnson, **Management and Organization Behavior**, (New York : John Willey & Sons, 1970), pp. 255 – 259.

๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situatist Theory) โดยมีสมมติฐานว่าบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ก็เพราะว่าเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (Followship Theory) ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่า เครื่องบ่งชี้คุณภาพของผู้นำก็คือ คุณภาพของผู้ตามซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการประเมินคุณค่าของผู้นำ คือการวิเคราะห์ผู้ตามนั่นเอง

๔. ทฤษฎีของผลรวม (Electic Theory) ทฤษฎีนี้เกิดจากการนำเอาคำอธิบายของทฤษฎีทั้งสามข้างต้นมารวมกัน เพื่อจะทำการอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ราล์ฟเอ็ม. สต็อกดิลล์ (Ralph M. Stogdill) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้^{๑๕}

๑. Greatman Theory ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ลักษณะภาวะผู้นำได้เกิดมาแต่กำเนิด

๒. Environment Theory ทฤษฎีนี้ก็มีความเชื่อว่า ลักษณะภาวะผู้นำนั้นเกิดจากสภาพแวดล้อม เวลา สถานที่และโอกาส

๓. Personal Situation Theory ทฤษฎีนี้เชื่อในแง่ที่ว่าภาวะผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมแล้ว ยังมีความสามารถเฉพาะตัวเป็นส่วนประกอบด้วย ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถ นอกจากนี้ ยังต้องมีเพื่อนร่วมงานที่ดีด้วย

๔. Interaction Expectation Theory ทฤษฎีนี้ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัย ๓ ประการ คือ การกระทำ (Action) การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และเจตคติ (Sentiment) โดยที่มีความเชื่อว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำมีมนุษยสัมพันธ์และมีการควบคุมทางใจที่ดีที่มีความเหมาะสมกับเหตุการณ์

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ทั้งทางพันธุกรรมหรือ สัญชาตญาณ (Instinct) และสถานการณ์ เวลา โอกาส สภาพแวดล้อมทางสังคม ภาวะผู้นำนั้นทั้งศาสตร์เป็นทั้งศิลปะสำหรับบริหารจัดการและเป็นจุดศูนย์กลางของพฤติกรรม คือ ใช้อำนาจอิทธิพล ตามบทบาทหน้าที่ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำหรือภาวะความเป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้ว ซึ่งภาวะการเป็นผู้นำ ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร เพราะช่วยทำให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

๒.๑.๖ ภาวะผู้นำทางการศึกษา

ภาวะผู้นำทางการศึกษามีรูปแบบที่แตกต่างไปจากภาวะผู้นำขององค์กรอื่นๆ เพราะการบริหารการศึกษา เป็นรูปแบบการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความชำนาญการ และทักษะในการจัดการด้านการศึกษา นอกจากนี้ผู้นำทางการศึกษาจะต้องมีปรัชญาของการจัดการศึกษาที่ตอบสนอง การพัฒนาเยาวชนเพื่อสังคมและประเทศชาติการจะนำองค์การทางการศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้จึงต้อง

^{๑๕}Ralph M. Stogdill. *Personal Factor Associated with Leadership Survey of Literature in leadership*. (Marryland Penguin Books, 1967), p. 91.

ขึ้นอยู่กับแนวทางในการบริหารจัดการเรียนการสอน ในวงการการศึกษาพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่มีความหมายสำหรับการพัฒนาผู้เรียนและการจัดการเรียนการสอน ได้แก่

เทลฟอร์ด (Telford) ได้กล่าวถึงทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative leadership) ได้ทำการศึกษาผู้นำทางการศึกษาที่สามารถพัฒนาระบบการทำงานของโรงเรียนสู่การบริหารจัดการให้แนวคิดที่ว่าผู้นำทางการศึกษา ไม่ใช่ผู้ที่จะบริหารจัดการองค์ความรู้ได้เสมอไปผู้ที่ทำหน้าที่จัดการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ให้แก่ผู้เรียน คือ ผู้สอน การบริหารจัดการโรงเรียน จึงต้องเข้าใจบทบาทของผู้สอนและผู้เรียน บทบาทของผู้นำในฐานะผู้บริหารที่ส่งผลให้เกิดการเรียนการสอนที่บรรลุเป้าหมาย คือ ผู้นำที่มีคุณลักษณะของนักศึกษามากกว่านักบริหารจัดการที่ต้องยึดถือกฎระเบียบที่เคร่งครัด การศึกษาภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจยึดกรอบความคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ ที่จัดกรอบการบริหารเป็น ๔ ด้าน คือ^{๑๖} ๑) ด้านโครงสร้าง (Structural) ๒) ด้านการเมือง (Political) ๓) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) ๔) ด้านสัญลักษณ์ (Symbolic)

กรีนลีฟ (Greenleaf) ได้กล่าวถึงทฤษฎี รูปแบบภาวะผู้นำนักบริการ (Servant leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำที่เน้นการให้บริการผู้อื่น พนักงาน ลูกค้าและชุมชนเพื่อช่วยกันสร้างอำนาจการนำทางการศึกษา ผู้นำที่มีความเชื่อในเรื่องของการบริการนั้นต้องเกิดความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในอย่างเป็นธรรมชาติที่นำไปสู่การให้บริการและต้องมีความเชื่อว่าการให้บริการเป็นความสำคัญอันดับแรก การทดสอบว่าการบริการนั้นมีประสิทธิภาพ คือ พิจารณาว่าการให้บริการนั้นทำให้บุคคลพัฒนาขึ้น ในขณะที่ได้รับการบริการบุคคลนั้นมีสุขภาพที่ดีขึ้นฉลาดขึ้น มีอิสระเพิ่มขึ้น มีการพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น และพวกเขาก็จะกลายมาเป็นผู้ให้บริการมากขึ้น คุณสมบัติ ๑๐ ประการที่การนำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ได้แก่^{๑๗}

๑. การฟัง
๒. การมีความเห็นใจ
๓. การเยี่ยวยา
๔. การตระหนักรู้
๕. การซื่อสัตย์
๖. การมีความคิดรวบยอด
๗. การมองเห็นภาพ
๘. การดูแล
๙. การพร้อมร่วมมือ
๑๐. การสร้างชุมชน

ภาวะผู้นำแบบให้บริการนี้ เป็นสิ่งที่จำเป็นในการสนับสนุนให้งานด้านการบริหาร การศึกษา เพื่อเป็นการบริหารเพื่อการเรียนการสอน จำเป็นต้องได้รับการบริการจากผู้นำและให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดความคิดอิสระ สร้างสรรค์รูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

^{๑๖}Telford, H. *Transforming Schools through Collaborative Leadership*, (London : Falmer Press, 1996), pp.38-39

^{๑๗} Greenleaf, R. *Reflections on Leadership*, (New York: John Wiley & Sons, 1995), pp. 1-7.

บล็อก (Block) ได้กล่าวทฤษฎี รูปแบบภาวะผู้นำแบบหุ้นส่วน (Share holder leadership) เป็นรูปแบบการนำแบบเป็นหุ้นส่วนก็อาจเป็นทางเลือกหนึ่งเพราะการบริหารเช่นนี้ทำให้ทุกคนมีภาวะผู้นำที่เท่าเทียมกัน ฐานะหุ้นส่วนระหว่างผู้นำกับกลุ่มสมาชิกด้วยความสัมพันธ์เชื่อมโยงในแนวทาง ที่ทำให้อำนาจระหว่างกันอยู่ในภาวะที่สมดุลในการบริหารด้านการศึกษารูปแบบของการความคิดของบล็อกในการกำหนดภาวะผู้นำในรูปแบบของการเป็นหุ้นส่วนต่อกันเป็นแนวคิดที่นำไปสู่การมอบอำนาจและการทำงานเป็นทีม ในการบริหารจัดการลักษณะของการเข้ามาเป็นหุ้นส่วนมีความสำคัญในด้านการบริหารการศึกษา เนื่องจากการศึกษาเป็นงานพัฒนาผู้เรียน ดังนั้นการออกแบบการจัดการเรียนการสอนมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ในตัวผู้เรียนอย่างความเป็นอิสระทางวิชาการลักษณะที่จำเป็นของภาวะผู้นำแบบเป็นหุ้นส่วนต่อกัน ได้แก่^{๑๘}

๑. การสร้างยุทธศาสตร์ในการสนทนาการแลกเปลี่ยนจุดมุ่งหมาย (Strategic conversation) ในการเป็นหุ้นส่วนกันนั้น สมาชิกทุกคนจะมีความรับผิดชอบในการให้ความหมายของวิสัยทัศน์และคุณค่าด้วยการสนทนากันในทุกระดับ และมีผู้นำเป็นผู้ทำหน้าที่นำทุกคนให้มาเกาะเกี่ยวกันในภาพกว้างของวิสัยทัศน์

๒. การให้อิสระทางด้านความคิด (Freedom of choices) การให้ข้อคิดที่แตกต่างกัน ให้ทุกคนใช้สิทธิ์ในการออกความคิดเห็น ในความเชื่อที่ว่าคนเราอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ดังนั้นการมีความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นเสียง ๆ หนึ่งที่ควรสนใจ

๓. การสร้างความน่าเชื่อถือร่วมกัน (Accountability) ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ละคนสร้างความน่าเชื่อถือต่อความสำเร็จและความล้มเหลวร่วมกัน

๔. การมีความบริสุทธิ์ใจต่อกันอย่างสมบูรณ์ (Mutual trust) ต้องพูดความจริง เมื่อมีการกระจายอำนาจออกไปทุกคนต้องพูดความจริง เพื่อที่จะทำให้ความรู้สึกละเลยน้อยลง

คอลเวลล์ (Caldwell) ได้กล่าวทฤษฎี ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic leadership) จากการศึกษาภาวะผู้นำ ที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ได้อย่างประสบความสำเร็จโดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับ ระบบการเรียนการสอนในภาพรวมของเกสตัลท์ที่จะสร้างให้สถาบันการศึกษาเป็นสังคมของการเรียนรู้ ความสามารถของผู้นำที่มียุทธศาสตร์เป็นสิ่งจำเป็นในยุคที่การเรียนรู้เสมือนจริงได้เกิดขึ้นในโลกของการศึกษา ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ จากการสัมภาษณ์ของตัวผู้นำ และจากการรับรู้ของผู้บริหารและคณาจารย์ในสถาบันของตนจะสามารถทำให้เข้าใจพฤติกรรมของผู้นำภายใต้แนวคิดและการปฏิบัติของคาร์ล ซึ่งได้นำเสนออยู่ยุทธศาสตร์๕ ประการดังนี้^{๑๙}

^{๑๘} Block, P. *Stewardship ; Choosing Service over Self-Interest*, (San Francisco: BerrettKoehler, 1993), p.25.

^{๑๙} Caldwell, B, A Blueprint of Successful Leadership in an Era of Globalisation in Learning. Paper Presented in a Regional Seminar of Leaders in Rajabhat Institutes, Rajabhat Institute Chombung, p.12.

๑. การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำและการได้รับการยอมรับว่ามีวิสัยทัศน์ที่มองเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อมวลชนเพื่อการพัฒนาประเทศ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ศึกษาแนวทางการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ ๆ ทั้งจากต่างประเทศและในประเทศและสามารถนำมาประยุกต์ใช้

๒. ด้านการสื่อสารข้อมูลและแนวคิดนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างดี ตลอดจนต้องสร้างช่องทางในการสื่อสารให้หลากหลายเพื่อแสดงวิสัยทัศน์ให้เด่นชัด ทักษะในการสื่อสาร ซึ่ง ได้แก่ การพูดสนทนานั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักธรรมชาติของมนุษย์และวัฒนธรรมในการทำงาน การให้เกิดปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการสื่อสารพูดจามีความสำคัญยิ่ง จะพบว่าการพูดให้ข้อมูลที่ชัดเจนเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องกระทำ การสื่อสารแบบถึงตัวบุคคลเป็นทางเลือกที่ผู้นำจำเป็นต้องนำมาใช้เมื่อต้องการผลลัพธ์ที่ตอบสนองได้ฉับไว โดยใช้ยุทธศาสตร์การสื่อสาร (Strategic conversation) การใช้ผู้แทนที่มีผู้ยอมรับนับถือในกลุ่มเป็นตัวแทนในการสื่อสารให้ทำหน้าที่นี้ อาจเป็นทางเลือกหนึ่งในการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการการใช้วาจาศิลป์เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความประนีประนอม ยอมอ่อนตาม นอกจากนี้การให้การยกย่องชมเชยให้การยอมรับและให้ความเชื่อถือก็เป็นสิ่งที่นำไปสู่การสื่อสารที่ได้ผลดี

๓. ด้านการร่วมมือ การปฏิบัติต่อกันก่อให้เกิดความร่วมมือหรือขัดแย้งได้เท่า ๆ กัน การพูดที่แสดงความเป็นกันเองมีความสำคัญ ยิ่งต่อการสร้างเครือข่ายของการทำงานการแสดงความอ่อนน้อมต่อกัน ในบางวัฒนธรรมการแสดงออกแบบญาติพี่น้องเป็นวัฒนธรรมที่ยึดถือกันอยู่จะเห็นได้จากการใช้สรรพนามในการพูดคุยกันที่จะบ่งชี้ระดับของความสนิทสนมกัน ซึ่งแสดงออกด้วยการพบปะกัน การช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว ซึ่งมักจะเข้ามาปะปนกับการทำงานอยู่เสมอการแสดงความรักเพื่อด้วยการให้ของรางวัลเป็นการแสดงน้ำใจ การแสดงความเป็นเพื่อนที่สามารถดักเตือนหรือพูดจากันได้เป็นความภาคภูมิใจของเฉพาะตัวบุคคล การมีลักษณะของความอ่อนข้อให้อภัย ใจเย็นเป็นคุณลักษณะที่เป็นรูปแบบที่ต้องการ ซึ่งผู้นำอาจมีความแตกต่างกันและเหมือนกันในบางประเด็น เช่นการใช้ความเจ็บ หนึ่งเฉยไม่ได้ตอบสนองความขัดแย้ง แต่ยังคงเดินหน้าทำไปเรื่อย ๆ ซึ่งทำให้ผู้โต้แย้งเกิดความลังเลไม่แน่ใจ และเมื่อพบว่าการโต้แย้งไม่มีผลก็จะหันกลับมาร่วมมือแม้จะไม่เต็มใจก็ตาม หรือการโต้ตอบแบบเปิดเผยโดยลงมือกระทำให้เป็นแบบอย่าง ซึ่งสร้างให้เกิดการต่อสู้เพื่อเอาชนะให้ได้ในเชิงวิชาการและการทำงานก็เป็นประเด็นที่เกิดขึ้นในวงการศึกษการใช้อำนาจตัดสินใจเด็ดขาดลงไปและทำโทษ อาจไม่ได้ผลดีแต่การทำให้ผู้ต่อต้านยอมรับน้ำใจและความรู้สึกที่ดีด้วยความยุติธรรมโดยส่วนรวมเป็นแนวทางหนึ่งในการเป็นผู้บริหารที่ดี

๔. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา และมีความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ให้ชุมชนมีความเชื่อถือในคุณภาพของการจัดการศึกษาและให้สถาบันเป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชนได้ความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะทำให้เกิดการช่วยเหลือสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้ในด้านศิลปวัฒนธรรมที่ต้องสืบสาน รวมทั้งภูมิปัญญาชาวบ้านซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

๕. การควบคุมดูแลและการประเมินคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนและบริการ ให้บริการทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพจะต้องมีการประเมินคุณภาพของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนา รูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนด้วยระบบการประเมินแบบครบวงจร การประเมินต้องมี จุดมุ่งหมายที่ชัดเจน คือ เพื่อการพัฒนาให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพและทันต่อเหตุการณ์

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ ได้กล่าวถึง รูปแบบภาวะผู้นำแบบเพื่อนแท้ (KaLaYaNaMiTr; True good friend leadership) ในวงการการศึกษานั้น การทำงานเป็นการสร้างคุณค่าเพื่อการพัฒนาคน ผลกำไรคือการสร้างคนให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ทุกคนที่เกี่ยวข้องจึงมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือการพัฒนาผู้เรียนให้ก้าวทันโลกในการทำงาน รูปแบบ พฤติกรรมผู้นำที่นำความสำเร็จในการบริหารงานคือ รูปแบบที่เป็นเพื่อนร่วมอาชีพ ที่มีความเชื่อมโยง สัมพันธ์กันมิให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและมีความจริงใจต่อกัน เอื้ออาทร มีมิตรภาพที่กลมเกลียว กันจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยกันนำไปสู่การบริหารจัดการในยุคที่ต้องการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ทำงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสาร คุณลักษณะสรุปของภาวะผู้นำในฐานะ เพื่อนแท้เมื่อนำมารวมกลุ่มพฤติกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดังนี้^{๒๐}

๑. มีความรู้ทักษะและความสามารถ (K = Knowledge)
๒. ให้ความรักใคร่และเป็นมิตรเอื้ออาทร (L= Loving care)
๓. ทำให้เกิดผลตอบแทนตามผลลัพธ์ (Y = Yield)
๔. ให้การสนับสนุนที่จำเป็น (N= Need)
๕. ยึดถือทางสายกลาง (M= Middle way)
๖. สร้างการทำงานเป็นทีม (T=Team)

การพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำในรูปแบบนี้จะต้องมีฐานของการพัฒนามาจากภาวะผู้นำแบบ ธรรมชาติของ พระธรรมปิฎก (ประยุตฺตปยุตโต) ซึ่งเป็นที่มาของฐานอำนาจ ๔ ประการ คือฐานอำนาจ ที่เกิดจากความฉลาดรอบรู้ (Wisdom Power) ฐานอำนาจที่เกิดจากความพยายาม (EffortPower) ฐานอำนาจที่เกิดจากความเมตตา (Kindliness Power) และฐานอำนาจที่เกิดจากการไม่ประพฤติดี (Faultiness Power)

สรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำนั้น เป็นภาวะผู้นำที่นำหลักธรรมที่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อให้มนุษย์มีความสุขในการทำงานและสร้างสันติภาพที่ยั่งยืนให้แก่ชีวิตด้วย เป็นการให้ผู้นำสร้าง ความศรัทธาและความเชื่อต่อผู้นำและต่อผู้ร่วมไปด้วยกัน จึงเป็นรูปแบบที่สร้างความสมดุลต่อภาวะ ผู้นำและผู้ตาม ยังเป็นรูปแบบของความเป็นผู้นำทางการศึกษา อาจต้องมีการผสมผสานกับรูปแบบ ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการนำสถาบันการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ก้าวหน้าและเป็นที่น่าเชื่อถือ ผู้นำทางการศึกษา คือ ผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชานักเรียน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน การเป็นผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือจะสามารถนำการพัฒนาไปสู่เยาวชน และบุคคลในชุมชนได้

^{๒๐} สุภัททา ปิณฑะแพทย์, Leadership and Change in Education, <http://www.supattahaysamy.com/articles>, (๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๐).

๒.๒ การบริหารการศึกษา

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหาร

คำว่า “บริหาร” มาจากคำ ว่า Administration มีความหมายเหมือนกับคำ ว่า Management ฉะนั้น จึงมีการใช้ทั้งสองคำนี้ในลักษณะเดียวกัน แต่คำว่า Management มักจะใช้ในการบริหารองค์การหรือหน่วยงานที่มุ่งในด้านผลกำไร แต่การบริหารงานในวงการศึกษาหรือการบริหารงานโครงการสุขภาพในสถานศึกษานั้นมิได้มุ่งหวังผลกำไรหรือขาดทุนจึงใช้คำว่า Administration จึงจะเหมาะสมที่สุดการบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การเพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงานการบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคมความก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ การบริหารงานที่สำคัญจะนำไปสู่ความก้าวหน้าการบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การซึ่งมีการวินิจฉัยสั่ง

การนบริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารและความเจริญเติบโตของการบริหาร ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือองค์การโดยอ้อมเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้นการบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตของมนุษย์ ในสังคมมีนักบริหารนักวิชาการและนักการศึกษามากมายหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช ๒๕๔๒ ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหาร หมายถึง การปกครอง เช่น การบริหารส่วนท้องถิ่น ดำเนินการจัดการ เช่นบริหารธุรกิจ^{๒๑}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting thing done through other people) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือ ในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์^{๒๒}

พระมหาอุทัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี) กล่าวว่า ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมะสำหรับผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคง และสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละคน และรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารงานที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์การ^{๒๓}

^{๒๑} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์ พับลิชเชอส์, ๒๕๔๖), หน้า ๖๐๙.

^{๒๒} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูรธมฺมจิตฺโตป.ธ.๙, Ph.D.), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า๑.

^{๒๓} พระมหาอุทัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี), **คนสำราญงานสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๒.

วากเนอร์ และโฮลเลนเบค (Wagner & Hollenbeck) ให้ความหมาย ของการบริหาร จัดการ ว่าเป็นกระบวนการวางแผนการจัดองค์การ การดำเนินงานและการควบคุมเพื่อความสำเร็จ ตามเป้าหมาย^{๒๔}

โฮล (Holt) กล่าวว่า การบริหาร เป็นศิลปะของการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งพร้อม ด้วยกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุม^{๒๕}

จันทรานี สงวนนาม กล่าวว่า การบริหาร เป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและ สมาชิกในองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยี ให้เกิดประโยชน์สูงสุด^{๒๖}

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการมีการ วางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม ซึ่งจะทำให้งานดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อยและ กระบวนการต่างๆ เหล่านี้ ล้วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเสมอ^{๒๗}

วิโรจน์ สารัตนะ กล่าวว่า การบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัด องค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)^{๒๘}

พนัส หันนาคินทร์ กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจน ทรัพยากรต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมีจัดการดำเนินงาน ของสถาบันหรือหน่วยงานนั้นๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ^{๒๙}

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลปะ นำเอาทรัพยากรการ บริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมี ประสิทธิภาพ^{๓๐}

จุมพล สวัสดิยากร กล่าวว่า การบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกัน ทำงานเพื่อจุดประสงค์อย่างเดียวกัน^{๓๑}

^{๒๔} Wagner, J.A., &Hollenbeck, J.R. **Management of organization behavior**, (New Jersey : Prentice – Hall, 1995), p. 74.

^{๒๕} Holt, D.H. **Management principles and practices**, (New Jersey :Neglewood Cliff: Prentice – Hall, 1993), p. 3.

^{๒๖} จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บั๊ค พอยท, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑.

^{๒๗} ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒.

^{๒๘}วิโรจน์ สารัตนะ, **การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย วิสุทธิ์, ๒๕๔๕), หน้า ๓.

^{๒๙}พนัส หันนาคินทร์, **ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร**, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

^{๓๐}สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ลักษณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๒๑.

^{๓๑}จุมพล สวัสดิยากร, **หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ ,๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

ธีระรัตน์ กิจจักษ์ กล่าวว่า การบริหารว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์ นำเอาทรัพยากรการศึกษา (Administration Resource) มาประกอบการตาม

สมยศ นาวิการ กล่าวว่า หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำกับ ความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จขององค์การที่กำหนดตามเป้าหมาย^{๓๒}

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศาสตร์ที่ต้องใช้ศิลป์และเทคนิคอย่างสูงเพื่อการวินิจฉัยตัดสินใจในกระบวนการวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพต่องานนั้น^{๓๓}

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตวณะบุตร กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงการจัดการหรือการควบคุมกิจการต่างๆของรัฐ เช่น การบริหารการเงินของมูลนิธิ การบริหารกิจการภาษี การบริหารกิจการแพทย์ การบริหารที่ดินรกร้างว่างเปล่า การบริหารการก่อสร้างการบริหารกิจการอุตสาหกรรม และอื่น ๆ ที่เป็นงานที่เรียกกันว่า รัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) ^{๓๔}

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยภุชญ์ กล่าวว่า การบริหารงานเป็นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

๑. ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา

๒. ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย

๓. ทางปฏิบัติการ เป็นกระบวนการบริหารดำเนินการในสถานการณ์ที่บุคคลต่อบุคคลกำลังมีปฏิสัมพันธ์กันหรือร่วมทำปฏิกิริยาเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน^{๓๕}

คับแมน (Chapman) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การขับเคลื่อนงานภายในองค์กรให้เดินไปข้างหน้าโดยอาศัยผู้อื่นด้วยการเป็นผู้นำ (Leadership) การแนะแนว (Guiding) และการกระตุ้น (Motivative) ความเพียรของผู้อื่นสู่เป้าหมายขององค์กร และยังรวมไปถึงการให้กำลังใจ (Inspiring) การสื่อสาร (Communication) การวางแผน (Planning) และการจัดการ (Management) ^{๓๖}

^{๓๒} สมยศ นาวิการ, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

^{๓๓} ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, **การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๗), หน้า ๙.

^{๓๔} ภาวิดา ธาราศรีสุทธิและวิบูลย์ ไตวณะบุตร, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

^{๓๕} สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภุชญ์, **หลักการบริหารเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖), หน้า ๑๒.

^{๓๖} E.N. Chapman, **Supervisor Survival Kit**, (second edition, California : ScienceResearch Associates Inc., 1995), p 3.

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน โดยที่ ศาสตร์ คือ ความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร ส่วนศิลป์ คือ ประสบการณ์จากการทำงานและทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะนำหลักการและทฤษฎีไปปรับหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมได้ อย่างไรก็ตามการบริหารมิได้อาศัยปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารเป็นสำคัญเท่านั้น ยังต้องอาศัยการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มคน อาศัยความร่วมมือร่วมใจของทีมงาน หรือบุคลากรในทุกระดับขององค์กรนั้นเป็นสำคัญด้วย

๒.๒.๒ กระบวนการบริหารการศึกษา

ในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องเลือกใช้กระบวนการบริหารทั้งในเชิงวิทยาศาสตร์และเชิงศิลป์ เพื่อให้การบริหารในหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งได้มีนักวิชาการ ๆ ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

ธณิศวรร จิตขวัญ กล่าวว่า กระบวนการบริหารการศึกษาจะนำไปสู่ความสำเร็จนั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องการวางแผน การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงานและการควบคุมงานให้มีระบบเป็นไปตามแผนและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงสามารถจัดการศึกษาในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานทางการศึกษา สามารถปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเหมาะสมกับสถานที่ พัฒนาค้นให้เจริญก้าวหน้าทันวิทยาการอย่างแท้จริง^{๓๓๗}

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง กล่าวว่า กระบวนการบริหารการศึกษาที่สำคัญไว้ ๕ ประการ ดังนี้ ๑) การวางแผน ๒) การจัดองค์การ ๓) การอำนวยการ ๔) การควบคุม ๕) การจัดบุคลากรลงสู่หน่วยงาน^{๓๓๘}

กัลปยกร มั่นถาวรวงศ์ กล่าวว่า กระบวนการบริหารการศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบใหญ่ ๆ คล้ายคลึงกัน ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จึงจำเป็นต้องเลือกใช้ความจำเป็นและความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง^{๓๓๙}

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนประกอบด้วย การตัดสินใจ การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงาน การประเมินผลงานและการปรับปรุงรวมทั้งการกระตุ้นหรือการจูงใจ กระบวนการบริหารการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญ

^{๓๓๗}ธณิศวรร จิตขวัญ, “ความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี”, ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, (การบริหารการศึกษา) (คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๒).

^{๓๓๘}ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, หน้า ๑๖ – ๑๗.

^{๓๓๙}กัลปยกร มั่นถาวรวงศ์, **บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร**, ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, (การบริหารการศึกษา) (คณะครุศาสตร์: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๔๕).

ของผู้บริหารทุกระดับซึ่งรวมถึงผู้บริหารการศึกษาด้วย การบริหารที่ดีจะช่วยให้งานบริหารดำเนินไปอย่างราบรื่นมีระบบไม่สับสนและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะในการใช้กระบวนการบริหารทุกขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญมาก หากผู้บริหารตัดสินใจไม่ถูกต้องการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปจะเกิดปัญหาและอุปสรรคตามมา ผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีแนวคิดและข้อมูลครบถ้วนในการตัดสินใจและอาศัยกระบวนการบริหารเป็นหลักในการบริหารงาน

๒.๒.๓ แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

ทฤษฎี หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์มีการทดสอบและการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นเซต (Set) ของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกันเป็นข้อสรุปอย่างกว้างที่พรรณนาและอธิบายพฤติกรรมการบริหารองค์การทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏทั่วไปและชี้แนะการวิจัย

ทฤษฎีทางการบริหารและวิวัฒนาการการบริหารการศึกษา^{๔๐}

ระยะที่ ๑ ระหว่าง ค.ศ. ๑๘๘๗-๑๙๔๕ ยุคนักทฤษฎีการบริหารสมัยดั้งเดิม (The Classical organization theory) แบ่งย่อยเป็น ๓ กลุ่มดังนี้ ระยะที่ ๑ ระหว่าง ค.ศ. ๑๘๘๗-๑๙๔๕ ยุคนักทฤษฎีการบริหารสมัยดั้งเดิม (The Classical organization theory) แบ่งย่อยเป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

๑. กลุ่มการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของ เทย์เลอร์ (Scientific Management) ของเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ความมุ่งหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ คือ จัดการบริหารธุรกิจหรือโรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด Taylor มองคนงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การได้ เจ้าของดาร์บ “The one best way” คือ ประสิทธิภาพของการทำงานสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ ๓ อย่าง คือ

- ๑) เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)
- ๒) ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี (Training)
- ๓) หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation)

เทย์เลอร์ ก็คือ ผลผลิตของยุคอุตสาหกรรมในงานวิจัยเรื่อง “Time and Motion Studies” เวลาและการเคลื่อนไหว เชื่อว่ามีวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด เขาเชื่อในวิธีแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อระดับบนเทย์เลอร์เสนอระบบการจ้างงาน (จ่ายเงิน) บนพื้นฐานการสร้างแรงจูงใจ สรุปหลักวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์สรุปง่าย ๆ ประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

- ๑) การแบ่งงาน (Division of Labors)

^{๔๐} ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, และวิบูลย์ ไตวณะบุตร, หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

๒) การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (Hierarchy)

๓) การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive payment)

๒. กลุ่มการบริหารจัดการ (Administration Management) หรือทฤษฎีบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ (Formal Organization Theory) ของอ็องรีฟาโยล (Henri Fayol) บิดาของทฤษฎีการปฏิบัติการและการจัดการตามหลักบริหารทั้ง Fayol และ Taylor จะเน้นตัวบุคคลปฏิบัติงานร่วมกับวิธีการทำงานได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลแต่ก็ไม่มองด้าน “จิตวิทยา”^{๔๑} ได้เสนอแนวคิดในเรื่องหลักเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป ๗ ประการ แต่ลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

๑) หลักการทำงานเฉพาะทาง (Specialization) คือ การแบ่งงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง

๒) หลักสายบังคับบัญชาเริ่มจากบังคับบัญชาสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด

๓) หลักเอกภาพของบังคับบัญชา (Unity of Command)

๔) หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล (Span of control) ผู้ดูแลหนึ่งคนต่อ ๖ คนที่จะอยู่ใต้การดูแลจึงจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด

๕) การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) การสื่อสารโดยตรงจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

๖) หลักการแบ่งระดับการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด คือ ไม่ควรมีสายบังคับบัญชายืดยาวหลายระดับมากเกินไป

๗) หลักการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างสายบังคับบัญชาและสายเสนาธิการ (Line and Staff Division)

๓. ทฤษฎีบริหารองค์การในระบบราชการ (Bureaucracy) มาจากแนวคิดของ แมกซ์เวเบอร์ (Max Weber) ที่กล่าวถึง หลักการบริหารราชการ ซึ่งประกอบด้วย

๑) หลักของฐานอำนาจจากกฎหมาย

๒) การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่ต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์

๓) การแบ่งงานตามความชำนาญการเฉพาะทาง

๔) การแบ่งงานไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนตัว

๕) มีระบบความมั่นคงในอาชีพ

จะอย่างไรก็ตามระบบราชการก็มีทั้งข้อดีและข้อเสียซึ่งในด้านข้อเสียคือสายบังคับบัญชายืดยาวการทำงานต้องอ้างอิงกฎระเบียบจึงชักช้าไม่ทันการแก้ไขปัญหาในปัจจุบันเรียกว่าระบบ “Red tape” ในด้านข้อดีคือยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลักการบังคับบัญชาการเลื่อนขั้นตำแหน่งที่มีระบบระเบียบแต่ในปัจจุบันระบบราชการกำลังถูกแทรกแซงทางการเมืองและทางเศรษฐกิจทำให้เริ่มมีปัญหา

ระยะที่ ๒ ระหว่าง ค.ศ. ๑๙๔๕-๑๙๕๘^{๔๒} ยุคทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)

^{๔๑} ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, และวิบูลย์ ไทวณะบุตร, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

^{๔๒} อ้างแล้ว, หน้า ๓๑.

Follette ได้นำเอาจิตวิทยามาใช้และได้เสนอการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ ๓ แนวทาง ดังนี้

๑. Domination คือ ใช้อำนาจอีกฝ่ายสยบลง คือ ให้อีกฝ่ายแพ้ให้ได้ ไม่คืนัก
 ๒. Compromise คือ คนละครึ่งทาง เพื่อให้เหตุการณ์สงบโดยประนีประนอม
 ๓. Integration คือ การหาแนวทางที่ไม่มีใครเสียหน้า ได้ประโยชน์ทั้ง ๒ ทาง (ชนะ ชนะ)
- นอกจากนี้ Follette ให้ทัศนะน่าฟังว่า “การเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานเป็นความ

บกพร่องของการบริหาร” การวิจัยหรือการทดลองฮอว์ธอร์น(Hawthon Experiment) ที่เมโย (Mayo) กับคณะทำการวิจัยเริ่มที่ข้อสมมติฐานว่าสิ่งแวดล้อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ คนงาน มีการค้นพบจากการทดลองคือมีการสร้างกลุ่มแบบไม่เป็นทางการในองค์กร ทำให้เกิด แนวความคิดใหม่ที่ว่า ความสัมพันธ์ของมนุษย์ มีความสำคัญมาก ซึ่งผลการศึกษาทดลองของเมโย

และคณะพอสรุปได้ดังนี้

๑. คนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน
๒. เงินไม่ใช่สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการ

ทำงานไม่น้อยไปกว่าเงิน

๓. การทำงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมมากกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพคับที่

อยู่ได้ค้ำใจอยู่อย่าง

ข้อคิดที่สำคัญ การตอบสนองคน ด้านความต้องการศักดิ์ศรี การยกย่อง จะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานจากแนวคิด “มนุษย์สัมพันธ์”

ระยะที่ ๓ ตั้งแต่ ค.ศ. ๑๙๕๔ – ปัจจุบัน (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, ๒๕๔๒ : ๑๑)^{๔๓}

ยุคการใช้ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory) หรือ การศึกษาเชิงพฤติกรรม ศาสตร์ (Behavioral Science Approach) ยึดหลักระบบงาน + ความสัมพันธ์ของคน + พฤติกรรม ขององค์กร ซึ่งมีแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่หลาย ๆ คนได้แสดงไว้ดังต่อไปนี้

๑. เซสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I Barnard) เขียนหนังสือชื่อ The Function of The Executive ที่กล่าวถึงงานในหน้าที่ของผู้บริหารโดยให้ความสำคัญต่อบุคคลระบบของความ ร่วมมือองค์กร และเป้าหมายขององค์กร กับความต้องการของบุคคลในองค์กรต้องสมดุลกัน

๒. ทฤษฎีของมาสโลว์ ว่าด้วย การจัดอันดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ (Maslow – Hierarchy of needs) เป็นเรื่องแรงจูงใจแบ่งความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ความต้องการด้าน กายภาพ ความต้องการด้านความปลอดภัยความต้องการด้านสังคม ความต้องการด้านการเคารพ – นับถือ และประการสุดท้าย คือ การบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self actualization) คือมีโอกาสได้ พัฒนาตนเองถึงขั้นสูงสุดจากการทำงาน แต่ความต้องการเหล่านั้นต้องได้รับการสนองตอบตามลำดับ

๓. ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคกรีกอร์ (Douglas MC Gregor Theory X, Theory Y) เขาได้เสนอแนวคิดการบริหารอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของ มนุษย์ต่างกัน

^{๔๓} อ่างแล้ว, หน้า ๓๑.

ทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control) ทฤษฎีนี้เกิดขึ้น

- ๑) คนไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
- ๒) คนไม่ทะเยอทะยาน และไม่คิดริเริ่ม ชอบให้การสั่ง
- ๓) คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์กร
- ๔) คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- ๕) คนมักโกง และหลอกง่าย

ผลการมองธรรมชาติของมนุษย์เช่นนี้ การบริหารจัดการจึงเน้นการใช้เงิน วัตถุ เป็นเครื่องล่อใจ เน้นการควบคุม การสั่งการ เป็นต้น

ทฤษฎี Y (The integration of Individual and Organization Goal) ทฤษฎีข้อนี้เกิดจากข้อสมมติฐาน ดังนี้

- ๑) คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ขยัน
- ๒) คนไม่เกียจคร้าน และไว้วางใจได้
- ๓) คนมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
- ๔) คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองหรือของกลุ่มมากขึ้น ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกันจากความเชื่อที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดระบบการบริหารที่แตกต่างกันระหว่างระบบที่เน้นการควบคุมกับระบบที่ค่อนข้างให้อิสระภาพ

๔. อุชิ (Ouchi) ชาวญี่ปุ่นได้เสนอ ทฤษฎี Z (Z Theory) (William G. Ouchi) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA (U of California Los Angeles) ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X, Y เข้าด้วยกัน แนวความคิด ก็คือ องค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระ และมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กร

สรุปเพื่ออ้อมขอมสองทฤษฎี มุ่งองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ ประการคือ

๑. การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ
๒. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
๓. การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
๔. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจง่าย

๒.๒.๔ แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษาให้กับเยาวชนของชาติให้มีความรู้ มีคุณธรรม คุณลักษณะที่ดีตามจุดหมายของหลักสูตร การดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน มีนักวิชาการด้านการศึกษาค้นคว้าหาหนทางหรือความหมายของการบริหารโรงเรียน (การบริหารสถานศึกษา) ไว้ดังนี้

กานต์ ภูนาศ กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคนเพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม มีความรู้ และ

ความสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสมควรแก่สภาพของตน^{๔๔}

กิติมา ปรีดีติลล กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างในสถานศึกษา ตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียนและนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน^{๔๕}

จันทราณี สงวนนาม กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด^{๔๖}

นพพงษ์ บุญจิตราดุล กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ที่บุคคลร่วมกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ที่เหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียนในการดำเนินงาน ๕ ประการ คือ

๑. การให้โอกาสทางการศึกษาหรือปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียน
๒. บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
๓. บริหารงานเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
๔. บริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการการเงินและการให้บริการ
๕. บริหารงานกิจการนักเรียน^{๔๗}

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนหลัก คือ ๑) การวางแผน (Planning) ๒) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) ๓) การกระตุ้น (Stimulating) ๔) การประสานงาน (Coordinating) และ ๕) การประเมินผล (Evaluating)^{๔๘}

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กล่าวว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษาเป็นระบบครบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบไปด้วย การร่วมกันวางแผน (Plan) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (Do) ร่วมกันตรวจสอบ (Check) และร่วมกันปรับปรุง (Action) โดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพด้วย^{๔๙}

^{๔๔} กานต์ ภูนาศล, การประถมศึกษา, (กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

^{๔๕} กิติมา ปรีดีติลล, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓.

^{๔๖} จันทราณี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตพัฒน, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑.

^{๔๗} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตพัฒน, ๒๕๔๐), หน้า ๑๒.

^{๔๘} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘.

^{๔๙} สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

อมรชัย ตันติเมธกุล กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรมตลอดจนค่านิยมให้ตรงกับความต้องการของสังคม สามารถเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ^{๕๐}

ฮอย และเซอร์ชีว (Hoy and Cecil) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน เป็นการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือแรงร่วมในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บุคคลทั้ง ๓ กลุ่ม เห็นด้วย และดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้ และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด^{๕๑}

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนซึ่งเป็นสถานศึกษานั้น หมายถึง กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาหรือโรงเรียนที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมหรือใช้กระบวนการต่าง ๆ โดยความร่วมมือของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยเริ่มจากการวางแผนการวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยการ การควบคุม และการจัดการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ มีคุณภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา สำหรับการมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคม

๒.๓ แนวคิดที่เกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๓.๑ ความหมายของพรหมวิหาร ๔

หลักธรรม หรือ คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าซึ่งอยู่ในศาสนาพุทธมีมากถึง ๔๘,๐๐๐ พระธรรมชั้นตรี โดยสรุปแล้วมี ๓ ประการที่สำคัญ คือ ๑) ละชั่วทั้งปวง ๒) ทำใจให้บริสุทธิ์ ๓) ทำใจให้บริสุทธิ์ สิ่งที่ต้องปฏิบัติทั้ง ๓ ประการ ดังกล่าวแบ่งได้เป็น ๒ ส่วน “ศีล หรือ วินัย” อันเป็นคำสั่งหรือข้อบังคับมีทำ ส่วนอีกอย่างหนึ่งคือ “ธรรม” เป็นคำสั่งสอน หรือข้อที่ควรกระทำในที่นี่จะศึกษาเฉพาะหมวด ธรรมพรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมที่ผู้บริหารทุกคนควรศึกษาและฝึกฝนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่ดี ซึ่งมีใช้เรื่องยากแต่ประการใดถ้าผู้บริหารมีธรรมในใจ^{๕๒}

พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนา เพื่อให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นออกมาโดยไม่ต้องฝืนใจ นักบริหารต้องมีพรหมวิหาร ซึ่งจะทำให้ผู้ดำรงธรรมนี้ยอมช่วยเหลือมนุษย์สัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตา กรุณา และยอรักษาสธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้นเมื่อมีความกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์ก็ต้องมีอุเบกขาด้วย เพื่อจะมีให้เสียธรรม ที่มาของคำว่า พรหมวิหาร นี้มาจากคำว่า “พรหม” ซึ่งแปลว่า ชื่อพระเป็นเจ้าผู้สร้างโลกตามศาสนาพราหมณ์ เทพในพรหมโลก และมาจาก คำว่า “วิหาร” ซึ่งแปลว่า วัด ที่อยู่ของพระสงฆ์ที่ประดิษฐานของพระพุทธรูป รวมความแล้ว “พรหม

^{๕๐}อมรชัยตันติเมธ, การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๒), หน้า๑๐.

^{๕๑}Hoy, Wayne K. & Cecil, Miskel G. Educational Administration Theory, Research, and Practice. (New York : McGraw-Hill Inc, 1996), pp. 170.

^{๕๒}นิตย สัมมาพันธ์, การบริหารเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พลันติ้งเฮ้าส์, ๒๕๒๙), หน้า ๔๓.

วิหาร” จึงแปลว่า ธรรมของพรหม หรือ ธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่ มี ๔ ประการ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา^{๕๓}

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ได้ทรงพระราชปรารภว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมที่จะก่อให้เกิดความสงบสุขแก่โลก โดยเฉพาะเมตตาเป็นเครื่องค้าจุนโลก สามารถฝึกหัดและปฏิบัติได้โดยไม่มีขอบเขตและสิ้นสุด ส่วนกรุณาเป็นเครื่องประกอบตามกำลังความสามารถของแต่ละบุคคล จึงทรงอาราธนาสมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒโน) ^{๕๔} วัดบวรนิเวศวิหารได้ให้ของพรหมวิหาร ๔ ดังนี้ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ๔ ประการนี้ พระบรมศาสดาทรงแสดงว่าเป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐทรงเรียกคุณธรรมนี้ว่า พรหมวิหาร เป็นธรรมะ เป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ได้ให้ความหมายพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า คือ บุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้น อันพรหมธรรมนั้นมี ๔ ประการ^{๕๕} ดังนี้

๑. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

๒. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเกื้อกูล ด้วยความเต็มใจเสมอ ในทานองสุขก็สุขด้วย นั่นเอง

๓. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่น หรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

๔. อุเบกขา ความวางเฉย ในเมื่อไม่อาจช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติมและเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมอันประจักษ์อันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ หลักธรรมข้อนี้นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองที่จำเป็นต้องประพฤติปฏิบัติ มี ๔ ประการ ดังนี้^{๕๖}

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี มีไมตรี ต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองกล่าวคือ ปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข

๒. กรุณา ความสงสาร คือช่วยเหลือให้ประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองให้พ้นจากทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบาปัดความเดือดร้อนของประชารวมถึงสัตว์ทั้งปวงด้วย

^{๕๓}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พ.ศ. ๒๕ ๒ (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, พ.ศ. ๒๕๔๒), หน้า ๕๖๘ – ๕๖๙.

^{๕๔}สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒโน) , พุทธศาสนสุภาษิต, (กรุงเทพมหานคร : ชมรมพุทธศาสน์ ก.พ.ผ., ๒๕๓๔), หน้า ๑๔๒ – ๒๐๔.

^{๕๕}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) , พระโนบ้าน, (กรุงเทพมหานคร : คณากรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘- ๙.

^{๕๖}ที. ปา(ไทย) ๑๑ /๒๒๘ /๒๓๒.

๓. มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อประชาชนหรือได้ปกครองประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานก็รู้สึกชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของเหล่านั้น

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังไม่ซ้ำเติมเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือการกระทำของเขาเองว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้น อันควรได้รับผลดีชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวไว้ว่า พรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครอง หรือผู้บริหาร ๔ ประการ ได้แก่^{๕๗}

๑. เมตตา คือ ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดหาประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดปล่อยบาปความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา คือ ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ

ปัญญานันทภิกขุ (ปั่น ปญฺณนฺโท) ได้กล่าว พรหมวิหาร เป็นหลักใจ ได้แก่ ผู้ใหญ่ที่ดีย่อมดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหารสี่ ประการเป็นประจำในผู้น้อยเป็นนิจ คือ มีเมตตารักใคร่ปรารถนาให้ผู้น้อยได้รับความร่มเย็นเป็นสุขโดยทั่วกัน ๒ กรุณาสงสารช่วยเหลือผู้ที่ทุกข์ยากจนเต็มความสามารถ ๓ มุทิตา พลอยยินดีต่อผู้น้อยที่มีความเจริญขึ้น แม้จะได้รับยกย่องดีกว่าตนก็ไม่คิดริษยา ๔ อุเบกขา วางตนเฉย ๆ ในเวลาที่เห็นผู้น้อยต้องได้รับโทษ หรือรับความวิบัติที่ตนไม่สามารถจะช่วยได้ หรือตนช่วยแล้วแต่ไม่สำเร็จ^{๕๘}

บุญมี แท่นแก้ว ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารธรรม ทั้ง ๔ ประการ ดังนี้^{๕๙}

๑. เมตตา หมายถึง ความรัก คือ ความปรารถนาดีมีไมตรี ต้องการความช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

๒) กรุณา หมายถึง ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

๓) มุทิตา หมายถึง ความเบิกบานพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีจิตใจแช่มชื่นแจ่มใสเบิกบาน เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จ อกงามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดี ปรีดาปราโมทย์บันเทิงใจด้วย

^{๕๗}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม (กรุงเทพมหานคร : เอส.อาร์.พรินต์ติ้งแมสโปรดักส์ จำกัด, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖ ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๑.

^{๕๘}ปัญญานันทภิกขุ (ปั่น ปญฺณนฺโท), หน้าที่ของคน (ฉบับสมบูรณ์), (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๑), หน้า ๑๘๘.

^{๕๙}บุญมี แท่นแก้ว, จริยศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๗๓.

๔) อุเบกขา หมายถึง ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง แน่วแน่ เที่ยงตรงดุจตราซัง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุผลที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคโล) ได้กล่าวว่า พรหมวิหาร ๔ ประการนี้ เป็นคุณธรรมเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำเป็นหัวหน้า ผู้นำคน ให้เป็นคนเที่ยงธรรม รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้รู้จักเห็นใจ รู้จักเข้าใจ เอ็นดูผู้น้อยหรือผู้ได้บังคับบัญชาให้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราก็จะย่นาเคาพนันบื้อ เลื่อมใส ศรัทธาให้เกิดแก่หมู่ชนทุกฝ่ายได้^{๖๐}

ผศ.ดร.กิตติทัศน์ ผกาทอง ได้กล่าวถึง หลักธรรมสำหรับพฤติกรรมของผู้นำประกอบด้วย ๔ ประการ ดังนี้

๑) เมตตา (Loving-Kindness) หมายถึง การมีจิตที่เป็นกุศลและเปี่ยมด้วยความรัก ไม่ผูกโกรธและพยาบาทต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา

๒) กรุณา (Compassion) หมายถึง มีจิตคิดจะช่วยเหลือและปลดเปลื้องความทุกข์ตลอดเวลา เป็นคนอาสาช่วยแบ่งเบาภาระอย่างสม่ำเสมอ

๓) มุทิตา (Sympathetic) หมายถึง อธิษฐานไมตรีทั้งดงามและผ่องใสยินดีในความสุขและความสมหวังกับผู้อื่น แม้มีทุกข์หรือประสบเคราะห์กรรมก็ไม่คิดจะซ้ำเติมหรือเยาะเย้ยให้เจ็บช้ำน้ำใจ

๔) อุเบกขา (Neutrality) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติที่เที่ยงตรงและเป็นกลางไม่เอนเอียงความรักความชัง คำนึงถึงผลของการกระทำของสัตว์ทั้งหลายที่ทำได้ดีทำชั่วได้ชั่ว เป็นที่ตั้งเรียกว่า “ค่าของคนอยู่ที่ผลของการกระทำ” ไม่ลุแก่อำนาจไม่เหิมเกริมซ้ำเติมผู้อื่น เพราะตนอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบ^{๖๑}

แก้ว ขิตตะขบ ได้ให้ความหมายของ พรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า พรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่อันประเสริฐ ธรรมประจําใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกากับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามทานองคลองธรรม จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบประกอบด้วย ๔ อย่าง คือ

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารภนาจะให้เป็นสุข คำว่า “เมตตา” หมายถึง ความสนิทสนม คือ ความรักใคร่เว้นจากราคะ ความกํานัด ได้แก่ความปรารภนาให้เกิดความสุขความเจริญให้แก่ผู้อื่น ความปรารภนาดีอยากให้มีมีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทาประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทัวหน้า

๒. กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา” หมายถึง ความห่วงใยเมื่อผู้อื่นได้รับความทุกข์ร้อน ได้แก่ ปรารภนาเพื่อปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขาหรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความใส่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบาบิตความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

^{๖๐}พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคโล), หลักธรรมาภีบาลและประมุขศิลป์ : คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี, (ราชบุรี : มูลนิธิพุทธภาวนาวิชชาธรรมกายาราม, ๒๕๕๒), หน้า ๑๑๗.

^{๖๑}เอกสารการประคำบรรยาย, รายวิชาภาวะผู้นำตามแนวพุทธ, (สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๗๑.

๓. มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มุทิตา” หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความพิบัติ คำว่า “อุเบกขา” หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่ วางตนเป็นกลางในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยโจร เป็นต้น หรือความใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้ดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบ พร้อมทั้งจะพิจารณาและปฏิบัติตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตนเอง^{๖๒}

พิธีกรรม เจริญสุข ได้กล่าวไว้ว่า พรหมวิหารธรรม คือ ธรรมอันเป็นหลักประจำใจกับพฤติกรรมคนในองค์กร ในสังคม ให้เป็นไปโดยธรรม ถูกต้องทำนองคลองธรรม ก่อให้เกิดอานิสงส์นานับการโดยเฉพาะเมตตาธรรม ซึ่งได้รวบรวมไว้ ๑๑ ประการ ดังนี้^{๖๓}

๑. ยามตื่นก็เป็นสุข
๒. ยามหลับก็เป็นสุข
๓. ยามฝนก็ฝนดี ไม่มีฝนร้าย
๔. เป็นที่รักของคนทั้งปวง
๕. เป็นที่รักของสัตว์โลกทั้งมวล
๖. เทพยินดีคุ้มครองรักษา
๗. ภัยพิบัติ ศาสตราวุธ ยาพิษ ไม่แผ้วพานร่ำกราย
๘. มีจิตมั่นคงมีเสถียรภาพ
๙. มีผิวพรรณผ่องใส ใบหน้าอัมเอิบ
๑๐. เมื่อเวลาสิ้นในก็มีสติ
๑๑. เมื่อยังไม่ก้าวสู่โลกุตระธรรมก็สู่สุคติในพรหมโลก

วราญา ทองอุ่น ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ใดมีคุณธรรมตามพรหมวิหาร ๔ ผู้นั้นได้ชื่อว่า เป็นผู้พระคุณยิ่งใหญ่เพราะผู้ที่มีคุณธรรมตามพรหมวิหาร คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมปฏิบัติเกื้อกูลต่อผู้อื่น โดยมีหลักการปฏิบัติ ดังนี้^{๖๔}

๑. เมตตา (Loving Kindness) มีความรักใคร่ปรารถนาดีที่จะให้เป็นสุข หมายถึง พฤติกรรมมีความหวังดีเพื่อให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจแผ่ไมตรีจิต สนทนากับผู้น้อย หวังความดีงามแก่เขา อยากให้เขามีความสุข ไม่อยากให้เขามีอันตรายจากความอาฆาตบาดหมางใจกัน ปรารถนาให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หวังให้เขาเจริญด้วยความรู้ ความสามารถอันเป็น

^{๖๒} แก้ว ขิตตะขบ, รวมวิชาธรรมศึกษา ชั้นตรี, (ตามหลักสูตรสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕), (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ศาสนา, ๒๕๔๓), หน้า ๙๓- ๙๔.

^{๖๓} พิธีกรรม เจริญสุข, ปกิณกรรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๐.

^{๖๔} วราญา ทองอุ่น, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร, (สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๑๐ - ๒๑๒.

ทางให้เกิด ลาภ ยศ และชื่อเสียง รักษาตนให้ได้รับความสุขโดยสวัสดิภาพ เมตตาธรรมเป็นเครื่องบำรุงอภัยภัย ร้อยใจให้จิตคิดเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน ชาระล้างเสียซึ่งมลทิน คือ ความพยาบาท ความเห็นแก่ตัว ความเห็นแก่ได้ ความเห็นแก่ประโยชน์ ถ้าวางจิตมีเมตตาแล้ว จะป้องกันความคิดวิปริตในทางทาลาย หาร้ายปายสีในทางเสียหายไม่เป็นความจริงได้ สังคมก็อยู่เป็นสุข องค์การก็สามัคคี

๒. กรุณา (Compassion) มีความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง พฤติกรรมหวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยาก ก็รู้สึกสงสาร ห่วงใจไปตามเมื่อเห็นเขามีความทุกข์ กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบปรามจิตใจไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากในการทางาน กิจกรรมต่างๆ ย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจ จึงมีความเห็นใจพลอยหาวิธีไม่ให้เกิดความลำบากแก่ผู้ทางาน ด้วยการอานวยความสะดวก สนับสนุน อุปกรณ์เครื่องมือให้เต็มกำลังในการทางาน

๓. มุทิตา (Sympathetic Joy) มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความชื่นบานในเวลาที่ได้รับผู้อื่นได้รับความดี เมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถ เจริญด้วย ลาภ ยศ และชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม มุทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตผู้ใด ผู้นั้นย่อมปราบปรามซึ่งความริษยา อิจฉาริษยาในคุณงามความดีของผู้อื่นได้รับความดี อุดรชนไม่ได้ เราร้อน ชื่นเคือง หงุดหงิด งุ่นง่าน ความริษยาอิจฉาเป็นโทษทาลายความสามัคคีความเจริญของหมู่คณะ เมื่อเกิดขึ้นย่อมชักนำจิตให้วิปริตไปต่าง ๆ นานา คิดแต่อุบายในการทาลายยุยงให้เสียหาย แม้เหตุแห่งความไม่เป็นจริง มีแต่มุทิตาธรรมที่ปราบปรามความอิจฉาริษยาของคนในสังคมในองค์การได้ เมื่อมีมุทิตาย่อมได้รับความนิยมนับถือ จึงเป็นคุณธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีในใจของบุคลากร ในหน่วยงานของทุกหน่วยงาน

๔. (Equanimity) มีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจ เมื่อสถานการณ์ไม่เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความมีเมตตา กรุณา และมุทิตาจิตได้ อุเบกขาธรรมเป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ ผู้นำ หัวหน้าพนักงาน ที่ปกครองพนักงาน เจ้าหน้าที่ หมู่คณะที่ต้องประพฤติอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีผู้ประพฤติดีก็ต้องชมยกย่องสรรเสริญคุณงามความดีของเขา แต่เมื่อมีผู้ประพฤติ

ไม่ดีก็ต้องถูกตำหนิ ลงโทษตามกรณีของความผิดไม่ตัดสินเอนเอียงเพราะอานาจอคติที่ผิด ๆ นี่คือ พฤติกรรมมีอุเบกขาธรรม

สรุปได้ว่า พรหมวิหาร หมายถึง หลักธรรมหนึ่งของพระพุทธศาสนาที่สอนให้ประพฤติปฏิบัติ หรือควบคุม กำกับทางจิตใจของมนุษย์ให้อยู่กับสังคมในโลกปัจจุบัน โดยการแสดงออกในด้านความรัก ความปรารถนาให้ทุกคนมีความสุขและให้มีจิตใจสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่น รวมทั้งสัตว์ทั้งหลายให้พ้นทุกข์ รวมถึงด้านจิตใจ พลอยยินดีกับคนที่เขาได้ดีมีสุข รวมถึงอาการที่แสดงออกด้วยความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม ไม่ลำเอียงด้วยรักและชังใคร ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ผู้ใดมีพรหมวิหาร ๔ ผู้นั้นย่อมมีจิตใจที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ของตนเองและผู้อื่นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงการมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ก่อให้เกิดศรัทธาแก่ครู เพื่อนร่วมงานและชุมชนตลอดจนการบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรม วางระบบและวิธีการให้คุณให้โทษให้รางวัลด้วยความเป็นธรรม

๒.๓.๒ องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔

จากความหมายของพรหมวิหาร ๔ ที่ได้สรุปหลาย ๆ นักวิชาการจึงนำมาจำแนกองค์ประกอบของพรหมวิหาร ๔ ที่มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายประการโดยแต่ละประเด็นผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

เมตตา องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔ ด้าน เมตตานี้มีผู้วิจัยให้ข้อคิดเห็นไว้ดังนี้ เมตตา คือ ความรัก พระท่านสอนให้คนทุกคนควรมีความรักซึ่งกันและกันรักในที่นี้ไม่ใช่ความรักที่ชายมีต่อหญิง หรือหญิงมีต่อชาย รักนี้เป็นรักที่มีความใคร่ความรักที่พระท่านสอน คือ ความรักที่บริสุทธิ์เหมือนความรักของแม่ที่มีต่อลูก เมื่อบุคคลใดที่มีจิตใจตั้งอยู่ในความรักที่บริสุทธิ์และมีต่อผู้อื่น พระท่านสอนว่าจะหาความอิจฉามาจากที่ไหนจากการศึกษาหลักของเมตตา ตามทัศนะของหน่วยงานและนักศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่า เมตตา หมายถึง ความรู้สึกรัก ปราศจากความผูกพัน ความไม่ผูกพยาบาท เคียดแค้น หรือผู้ใจเจ็บ การแผ่ความสุขไปให้บุคคลกรในองค์การด้านความจริงใจปราศจากกิเลส ตัณหา และอารมณ์เสนาหา^{๖๕}

หลักพรหมวิหาร ๔ มีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. เมตตา คือ ความรักใคร่ ความปรารถนาให้ได้สุขและมีจิตอันแผ่ไมตรีและประโยชน์แก่สัตว์ทั่วหน้า^{๖๖} ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า เมตตา คือ ความเอ็นดูรักใคร่ปราศจากราคะมีความคิดและต้องการช่วยให้ผู้อื่นมีความสุข และมีลักษณะการแสดงออกที่ตรงข้ามกับพยาบาท

๒. กรุณา คือ สภาวะของจิตที่หวั่นไหวไปเพราะความทุกข์ของผู้อื่น เหมือนอย่างถ้าซื้อได้ก็จะซื้อความทุกข์ของเขา คือ จะช่วยทำให้ความทุกข์ของเขาหมดสิ้นไป จึงมีอาการที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ต้องชวนช่วยช่วยเหลือเพื่อบัดทุกข์ ปราศจากความคิดเบียดเบียนซ้ำเติมเห็นใครตกอยู่ในความทุกข์ไม่มีที่พึงกอดอยู่ไม่ได้ที่จะต้องคิดช่วยเหลือ กรุณาจึงเป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีจิตใจ วิธีอบรมคือ ระวังไม่ให้คิดเบียดเบียนใคร และหัดใจให้คิดว่าเมื่อตนเองมีทุกข์ก็ต้องการความช่วยเหลือฉันใด ผู้อื่น สัตว์อื่นก็ฉันนั้น ดังนั้นแล้วก็หัดใจไม่ให้นิ่งดูตาย ให้ชวนช่วยช่วยเหลือเปลื้อง

ทุกข์ของผู้อื่น ตามความสามารถหรือตามที่ควรจะทำได้หัดแผ่จิตที่กรุณาออกไปแก่คนและสัตว์ทั้งหลาย โดยเจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “จงพ้นจากความทุกข์เดี๋ยวนี้”^{๖๗}

กรุณา คือ มีความใฝ่ใจอันจะปลดปล่อยบาปัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของสัตว์หรือความสงสารทนอยู่ไม่ได้ในการที่จะช่วยไม่ช่วยบุคคลผู้ที่อาจช่วยได้ให้ขึ้นมาเสียจากความทุกข์ยากลำบาก^{๖๘}

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า กรุณา คือ ความสงสาร ต้องการช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์โดยปราศจากความเศร้าโศก และมีลักษณะที่แสดงออกตรงกันข้ามกับการเบียดเบียนหรือวิหิงสาและ หมายถึงความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ไม่เบียดเบียนซ้ำเติมความทุกข์ของบุคคลอื่น และพยายามที่จะยื่น

^{๖๕}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พุทธธรรม, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

^{๖๖}พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตโต), พุทธศาสนากับสังคมไทย, อ่างแล้ว, หน้า ๗.

^{๖๗}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พุทธธรรม, หน้า ๑๔๘ -๑๔๙.

^{๖๘}อ่างแล้ว, หน้า ๑๔๘ -๑๔๙.

เมื่อเข้ามาช่วยเหลือเพื่อให้ความทุกข์ของบุคคลต่าง ๆ ได้หมดไปด้วยวิธีการที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพความทุกข์ของแต่ละบุคคล

๓. มุทิตา คือ สภาวะจิตที่บันเทิงยินดีเมื่อบุคคลอื่นได้รับความสุขความเจริญด้วยสมบัติต่าง ๆ ปราศจากความริษยา เห็นใครพร้อมด้วยสมบัติก็พลอยมีมุทิตา ตัดความยินร้ายไม่ยินดีด้วยริษยาเสียได้ มุทิตา จึงเป็นพรหมวิหารอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต วิธีอบรม คือ ระวังมิให้ริษยาในเมื่อได้เห็นได้ทราบสมบัติ คือ ความพร้อมต่าง ๆ ของผู้อื่นเมื่อความริษยาเกิดขึ้นก็พยายามระวังเสีย หัดคิดว่าตนมีความยินดี เมื่อตนได้สมบัติที่ชอบใจอย่างใดอย่างหนึ่งไหนเมื่อคนอื่นเข้าได้จะไปริษยาเขา เช่น “อติ โลกนาสิกา ความริษยาเป็นเหตุทำลายโลก” เมื่อทำมุทิตาจิตให้เกิดขึ้นได้ ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปสู่คนอื่น สัตว์โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไปโดยคิดว่า “จงอย่าวิบัติจากสิ่งที่ได้แล้ว”

มุทิตา คือ ความสุข ความเจริญ หรือความมีจิตยินดีในลาภยศสรรเสริญสุขของผู้อื่น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า มุทิตา คือ การคิดและการแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุขในทางที่ไม่ผิดศีลธรรมหรือพันทุกข์ด้วยใจบริสุทธิ์ และมีลักษณะที่แสดงออกตรงข้ามกับความริษยาและ หมายถึงการมีจิตใจพลอยยินดีต่อความสำเร็จและความสุขที่บุคคลอื่นได้รับอย่างจริงใจ ไม่มีจิตใจที่มุ่งในทางอิจฉาริษยาต่อบุคคลที่ประสบความสำเร็จและความสุขนั้น ๆ และพร้อมจะส่งเสริมให้บุคคลดังกล่าวมีความสุขหรือสมหวังยิ่ง ๆ ขึ้นไป

๔. อุเบกขา คือ การวางเฉยวางใจเป็นกลาง ไม่ยินดียินร้ายเมื่อสุตวิสัยจะแสดง เมตตา กรุณา มุทิตา ได้โดยใช้ปัญญาคิดไตร่ตรองเหตุและผลในสิ่งที่เกิดขึ้น กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำอันควรได้รับผลดีหรือผลชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาควรได้รับผลอันสมกับมารับผิดชอบของตน

องค์ประกอบของพรหมวิหารธรรม ทั้ง ๔ ประการนี้ ผู้รู้ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของแต่ละหลักไว้ดังต่อไปนี้

๑. ภาวะผู้นำด้านเมตตา

ภาวะผู้นำด้านเมตตา ซึ่งเป็นหลักสำคัญในพรหมวิหารธรรม ได้มีผู้รู้ให้ทัศนะไว้ พระไตรปิฎก ได้ให้ความหมายไว้ว่า เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาดีมีไมตรีต่อประชาชนหรือผู้ได้ปกครอง กล่าวคือ ปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข^{๖๙}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) กล่าวว่า เมตตา คือ ความรัก ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า^{๗๐}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวว่า เมตตา คือ ความรักความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารจะต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดีหรือส่วนดีของเพื่อนร่วมงาน^{๗๑}

^{๖๙}พ.ป. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๕.

^{๗๐}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม, ๑๒๔.

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) กล่าวว่า เมตตา คือ ความจริงใจ ความรักความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่ง ๆ ขึ้นไป^{๗๒}

บุญมี แทนแก้ว กล่าวว่า เมตตา หมายถึง ความรัก คือ ความปรารถนาดีไม่มีตรีจิตต้องการความช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข^{๗๓}

แก้ว ขิดตะขบ กล่าวว่า เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุขคำว่า “เมตตา” หมายถึง ความสนิทสนม คือความใคร่ที่เว้นจากราคะความกำหนดใดแก่ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญแก่ผู้อื่น ความปรารถนาดีอยากให้มีมีความสุขความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า^{๗๔}

วรุณา ทองอุ้น กล่าวว่า เมตตา (Loving Kindness) การมีความรักใคร่ที่จะให้ผู้อื่นเป็นสุข หมายถึง พฤติกรรมมีความหวังดีเพื่อให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจแผ่ไมตรีจิต สนิทสนมกับผู้น้อยหวังความดีงามแก่เขา อยากให้เขามีความสุข ไม่อยากให้อันตรายจากความอาฆาตบาดหมางใจกัน ปรารถนาให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หวังให้เขาเจริญด้วยความรู้ความสามารถอันเป็นทางให้เกิดลาภ ยศ และชื่อเสียง รักษาตนให้ได้รับความสุขโดยสวัสดิภาพ เมตตาธรรมเป็นเครื่องบำรุงอริยาศัยร่อยโรยใจให้จิตคิดเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน ขำระกลางเสียซึ่งมลทิน คือ ความพยายาบาท ความเห็นแก่ตัว ความเห็นแก่ตัว ความเห็นแก่ประโยชน์ ถาตวงจิตมีเมตตาแล้วจะป้องกันความคิดวิปริตในทางทำลายไหรายปายสีในทางเสียหายไม่เปนความจริงใดสิ่งคมก็จะอยู่เป็นสุขของการก็จะสามัคคี^{๗๕}

สรุปได้ว่า หลักคุณธรรมดานกรุณา ความสงสาร คือ การช่วยเหลือให้ประชาชนให้พ้นจากความทุกข์ ไฟใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความเดือดร้อนของประชาชนรวมถึงสัตว์ทั้งหลายด้วยความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์รวมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ไดตองแสดงออกมิตวดยการเขาช่วยเหลือเจือจุนด้วยความเต็มใจ เสมอในทำนองสุขก็สุขด้วยนั่นเอง ความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสาร ห่วงใจ และคิดหาทางช่วยเหลือเขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ ปรารถนาเพื่อจะปลดปล่อยความทุกข์ร้อนของเขาหรือความสงสารคิดจะ

ช่วยเหลือพ้นทุกข์ ความไฟใจในอันที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

^{๗๒}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีการบริหาร, หน้า ๗๖-๗๘.

^{๗๓}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), พระในบ้าน, หน้า ๘-๙.

^{๗๔}บุญมี แทนแก้ว, จริยศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๓., หน้า ๑๗๓.

^{๗๕}แก้ว ขิดตะขบ, รวมวิชาธรรมศึกษาชั้นตรี (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖), หน้า ๙๓-๙๔.

^{๗๖}วรุณา ทองอุ้น, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร, (สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๐ - ๒๑๒.

๒) ภาวะผู้นำदानกรุณา

พระไตรปิฎก กล่าวว่า กรุณา คือ ความสงสาร อยากช่วยเหลือให้พระภิกษุหรือประชาชน ไหพนจากความทุกข์ ไฟใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความเดือดร้อนของประชาชนรวมถึงสัตว์ทั้งหลายด้วย^{๗๖}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) กล่าวว่า กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ไฟใจในอันที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์^{๗๗}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวว่า กรุณา คือ ความสงสารเห็นใจปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสารห่วงใยและคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น^{๗๘}

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) กล่าวว่า กรุณา คือ ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์รวมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ต้องแสดงออกมาด้วยการช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจเสมอในทำนองสุขก็สุขด้วย นั่นเอง^{๗๙}

บุญมี แทนแก้ว กล่าวว่า กรุณา หมายถึง ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นไพนจากความทุกข์ ไฟใจที่จะปลดปล่อยความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง^{๘๐}

แก้ว ขิดตะขบ กล่าวว่า กรุณา คือ ความสงสารคิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา” หมายถึง ความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ไคแก ปรารถนาเพื่อจะปลดปล่อยความทุกข์ร้อนของเขา หรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ความไฟใจในอันที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์^{๘๑}

วราญา ทองอุ่น กล่าวว่า กรุณา (Compassion) มีความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง พฤติกรรมหวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อนตกทุกข์ได้ยากก็รู้สึกสงสาร ห่วงใยไปตามเมื่อเห็นเขามีความทุกข์ กรุณาธรรมเป็นเครื่องปรารถนาจิตใจไม่ให้เกิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากในการกระทำงานกิจกรรมต่างๆ ย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจ มีความเห็นใจหาวิธีไม่ให้เกิดความลำบากแก่ผู้ทำงานด้วยการอำนวยความสะดวก สนับสนุน อุปกรณ์เครื่องมือให้เต็มกำลังในการทำงาน^{๘๒}

สรุปได้ว่า หลักคุณธรรมดานกรุณา ความสงสาร คือ ช่วยเหลือให้ประชาชนไพนจากความทุกข์ไฟใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความเดือดร้อนของประชาชนรวมถึงสัตว์ทั้งหลาย ด้วยความ

^{๗๖}วราญา ทองอุ่น, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร, (สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๐ – ๒๑๒

^{๗๗}พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๒๔.

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

^{๗๙}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดีสุรเตโช), พระในบ้าน, หน้า ๘-๙.

^{๘๐}บุญมีแทนแก้ว, จริยศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, หน้า ๑๗๓.

^{๘๑}แก้ว ขิดตะขบ, รวมวิชาธรรมศึกษาชั้นตรี (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรมพ.ศ. ๒๕๔๖), หน้า ๙๓-๙๔.

^{๘๒}วราญา ทองอุ่น, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร, หน้า ๒๑๐ – ๒๑๒.

สงสารความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์รวมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ต้องแสดงออกมามีการช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจเสมอในทำนองสุขที่สุขด้วยนั่นเองความสงสารเห็นใจ ประารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสาร ห่วงใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์จน ได้แก่ ประารถนาเพื่อจะปลดปล่อยความทุกข์ของคนเขาหรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความใส่ใจในอันที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. ภาวะผู้นำตามมูทิตา

พระไตรปิฎก ได้กล่าวไว้ว่า มูทิตา ความพลอยยินดีเมื่อภิกษุหรือประชาชนประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานก็รู้สึกชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของเขาเหล่านั้น^{๘๓}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) กล่าวว่า มูทิตา คือ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลาย ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป^{๘๔}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวว่า มูทิตา คือ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข นักบริหารต้องมีความรัก นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบรัศมี เขาไม่กีดกันใครแต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน มูทิตาจะทำลายความริษยาในใจนักบริหาร^{๘๕}

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) กล่าวว่า มูทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูเหินคนที่เขาได้ดีกว่าตัว ดูได้จากการไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ^{๘๖}

บุญมี แทนแก้ว กล่าวว่า มูทิตา หมายถึง ความเบิกบาน พลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุขก็มีจิตใจแช่มชื่นแจ่มใสเบิกบาน เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จงอกงามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีปรีดาปราโมทย์บันเทิงใจด้วย^{๘๗}

แก้ว ขิตตะขบ กล่าวว่า มูทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีคำว่า “มูทิตา” หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดี มีสุข มีจิตใจ

^{๘๓}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๕.

^{๘๔}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๒๔.

^{๘๕}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, หน้า ๗๖-๗๘.

^{๘๖}พระธรรมกิตติวงศ์(ทองดี สุรเตโช), พระในบ้าน, หน้า ๘-๙.

^{๘๗}บุญมีแทนแก้ว,จริยศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่๓., หน้า ๑๗๓.

องใสบันเทิง ประกอบด้วย อาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ ผู้ดำรงในปกติสุขพลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้มีความสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป^{๘๘}

วรญา ทองอุ้น กล่าวว่า มุทิตา (Sympathetic Joy) มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง มีความชื่นบานในเวลาที่คุณอื่นได้รับความดี เมื่อเขามีความสุขเจริญด้วยความรู้ความสามารถ เจริญด้วยลาภยศและชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม มุทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตของ ผู้ใด ผู้นั้นย่อมปราบปราปซึ่งความริษยา อิจฉาตารอนในคุณงามความดีของคุณอื่นได้รับความดีดรอทนทนไม่ได้เรารอนขุนเคือง หงุดหงิดงุนงง ความอิจฉาริษยาเป็นโทษทำลายความสามัคคีความเจริญของหมู่คณะเมื่อเกิดขึ้นย่อมชักนำจิตให้วิปริตไปต่าง ๆ นานา คิดแต่อุบายในการทำลายยุยงให้เสียหายแก่เหตุแห่งความไม่เปนจริง มีแต่มุทิตาธรรมที่ปราบปรามความอิจฉาริษยาของคนในสังคมในองคการใดเมื่อมีมุทิตาย่อมได้รับความนิยมนับถือ จึงเป็นคุณธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีในใจของบุคคลกรในหน่วยงานทุกหน่วยงาน^{๘๙}

สรุปได้ว่า หลักคุณธรรม ดานมุทิตา ได้แก่ ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูเห้นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากกาไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้งบังคับใจ

๔. ภาวะผู้นำดานอุเบกขา

พระไตรปิฎก ไคกล่าวไว้ว่า อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเปนกลาง คือ อันที่จะทำใหดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห้นด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขังไม่เอนเอียงด้วยรักและชังไม่ซ้ำเติมเมื่อผู้อื่นประสบความทุกข์พิจารณาเห้นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือ การกระทำของเขาเอง ว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้น อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแกเหตุอันตนประกอบ^{๙๐}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ไคกล่าวไว้ว่า อุเบกขา คือ ความวางใจเปนกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห้นกรรมที่สั่วทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแกเหตุอันตนประกอบ พรอมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ^{๙๑}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ไคกล่าวไว้ว่า อุเบกขา คือ ความรู้สึกวางเฉยเปนกลาง ไม่ลำเอียงเขาข้างคนใดคนหนึ่ง นั่นคือความยุติธรรมในการไหวงวลและลงโทษข้อสำคัญคือ นักบริหารต้งรู้เท่าทันคนรวมงานทุกคน นักบริหารที่ไมรู้เท่าทันเพื่อนร่วมงานไมรู้เท่าทันสถานการณ์อาจวางเฉยได้เหมือนกัน แต่การวางเฉยเช่นนั้นเรียกว่า “อัญญาณอุเบกขา” คือ วางเฉยเพราะโงซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดี^{๙๒}

^{๘๘}แก้ว ขิตตะขบ, รมววิชาธรรมศึกษาชั้นตรี (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรมพ.ศ. ๒๕๔๖), หน้า ๙๓-๙๔.

^{๘๙}วรญา ทองอุ้น, มนุษย์สัมพันธ์ในองคการ, หน้า ๒๑๐ – ๒๑๒.

^{๙๐}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๕.

^{๙๑}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๒๔.

^{๙๒}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีการบริหาร, หน้า ๗๖-๗๘.

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ไทกลาวไวว่า อุเบกขา คือ ความวางเฉย ในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ก็ไม่ท้อถอยซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาดเพนตน^{๙๓}

บุญมี แทนแก้ว ไทกลาวไวว่า อุเบกขา หมายถึง ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคงแน่วแน่ เที่ยงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุผลที่ตนประกอบ พร้อมที่จะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม^{๙๔}

แก้ว ขิตตะขบ ไทกลาวไวว่า อุเบกขา คือ ความวางเฉย ไม่ดีใจ ไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า “อุเบกขา” หมายถึง ความวางเฉยใดแกว่งตนเป็นกลาง ในเมื่อจะแผเมตตาไปในเมื่อจะแผเมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยใจร เป็นตน หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรม ตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตน^{๙๕}

วรญา ทองอุ่น ไทกลาวไวว่า อุเบกขา (Equanimity) คือ การวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจเมื่อสถานการณ์ไม่ว่าอะไรที่จะแสดงพฤติกรรม ตามคุณธรรมความมีเมตตากรุณา และมิตตาจิต ไทอุเบกขาธรรมเป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ผู้นำ หัวหน้างานที่ปกครองพนักงาน เจาหนาที่ หมุ่คณะที่ต้องประพุดตัวอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีผู้ประพุดตัวอย่างสม่ำเสมอต้องขมยกลองสรรเสริญคุณงามความดีของเขาแต่เมื่อมีผู้ประพุดไม่ดียกก็ต้องถูกตำหนิโทษตามกรณีของความผิดไม่ตัดสินเอนเอียงเพราะอำนาจอคติที่ผิด ๆ นี่คือนิพจน์พฤติกรรมการมีอุเบกขาธรรม^{๙๖}

สรุปได้ว่า หลักธรรม ขออุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรม ตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง ไม่ซ้ำเติมเมื่อผู้อื่นประสบความทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือ การกระทำของเขาเองว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้น อันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

๒.๓.๓ ความสำคัญของหลักพรหมวิหาร ๔

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตต์ปยุตโต) ได้กล่าวถึง พรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครองหรือผู้บริหาร ๔ ประการ ได้แก่^{๙๗}

^{๙๓}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), พระในบ้าน, หน้า ๘-๙.

^{๙๔}บุญมี แทนแก้ว, จริยศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, หน้า ๑๗๓.

^{๙๕}แก้ว ขิตตะขบ, รวมวิชาธรรมศึกษาชั้นตรี (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรมพ.ศ. ๒๕๔๖), หน้า ๙๓-๙๔.

^{๙๖}วรญา ทองอุ่น, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร, หน้า ๒๑๐ - ๒๑๒.

^{๙๗}สมาน รังสิโยภักดิ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร : นานการพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๘๗.

๑. เมตตา คือ ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์ทั่วหน้า

๒. กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา คือ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยความชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งๆขึ้นไป

๔. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณากรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับทั้งผลดีและชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ให้ความหมายพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่าบุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นอันพรหมวิหารธรรมนั้นมี ๔ ประการ คือ^{๙๘}

๑. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งๆ ขึ้นไป

๒. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุนด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วยนั่นเอง

๓. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จนของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงความยินดีต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

๔. อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทักถ่มซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

พจนานุกรม ศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน อธิบายความหมายของพรหมวิหาร ๔ ว่าเป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมายหลายนัย คือ^{๙๙}

๑. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เครื่องอยู่อย่างพรหมและทำให้พรหมเสมอด้วยพรหม โดยมุ่งประเด็นที่ว่า เมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิ เจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาลแล้ว ย่อมส่งผลให้บรรลุตามลำดับ

๒. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐ เมื่อมีธรรม ๔ ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ ปรารถนาช่วยสรรพสัตว์ที่ประสบทุกข์ให้พ้นทุกข์ ไม่ริษยาในความได้ดีมีสุขของสรรพสัตว์และวางใจเป็นกลางได้เมื่อช่วยสรรพสัตว์นั้นๆไม่สำเร็จ

^{๙๘}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), พระในบ้าน, (กรุงเทพมหานคร : คณากรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘-๙.

^{๙๙}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุกอังกฤษ-ไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๐- ๑๒๑

๓. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่ คือ ผู้นำหรือผู้ปกครอง โดยมุ่งให้ผู้นำหรือผู้ปกครองมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาเมื่อเขาประสบทุกข์ ยินดีด้วยเมื่อเขาประสบความสำเร็จ และวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ พรหมวิหาร ๔ เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า อปัมภัญญา ๔ เพราะมุ่งประเด็นที่ว่า แม้ไปไม่จำกัดในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย เป็นพรหมวิหารของพระอรหันต์

๒.๓.๔ การบริหารโรงเรียนตามหลักพรหมวิหาร ๔

พรหมวิหารทั้ง ๔ ประการนี้ เป็นธรรมอยู่อย่างประเสริฐ ซึ่งจัดเป็นหลักธรรมประจำใจและกำกับความประพฤติ เป็นธรรมจำเป็นอย่างยิ่งในสังคมไทย ซึ่งในปัจจุบันนี้อานาจวัฒนธรรมบีบรัดให้ต้องเป็นคนใจแคบเห็นแก่ตัว การฝึกฝนให้สามารถรักและเมตตาแม้แต่ศัตรูเรา ก็ยอมได้จะได้ชื่อว่า เป็นชาวพุทธที่แท้จริง ตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่ว่า “พึงเมตตาให้แม้แก่โจรผู้กำลังตัดหรือเลื่อยอวัยวะ เช่น แขนหรือขาของตนใครมีความโกรธต่อโจรผู้กำลังกระทำการดังกล่าวนี้ ก็ไม่ชื่อว่า เป็นสาวกของเรา”

ดังนั้น การฝึกฝนในเรื่องปฏิบัติพรหมวิหารธรรมในเบื้องต้นควรปฏิบัติดังนี้

๑. มองผู้อื่นในแง่ดี ตั้งความปรารถนาดีต่อคนทั่วไป
๒. แผ่เมตตา
๓. ขวนขวายให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้อื่น
๔. สนับสนุนและเข้าร่วมในงานสาธารณประโยชน์
๕. ไม่เย้ยหยันรังแก และริษยาผู้อื่น
๖. แสดงความยินดีในเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ
๗. วางใจเป็นกลางมองสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงและในลำดับต่อไปควรเลือก

ปฏิบัติตามวาระ คือ

- ๗.๑) เมตตา ควรเจริญหรือปฏิบัติในเวลาปกติหรือเหตุการณ์ทั่วไป
- ๗.๒) กรุณา ควรเจริญหรือปฏิบัติในเวลาเมื่อคนอื่นได้รับความทุกข์และเดือดร้อน
- ๗.๓) มุทิตา ควรเจริญหรือปฏิบัติในเวลาเมื่อคนอื่นได้ดี หรือประสบความสำเร็จ
- ๗.๔) ควรเจริญหรือปฏิบัติในเวลาเมื่อคนอื่นเขาถึงความวิบัติและหมดหนทางที่จะ

ช่วยเหลือใด ๆ ได้แล้ว

สรุปได้ว่า การนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานนั้น เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ ซึ่งผู้นำองค์กรควรจะมีธรรมเป็นหลักประจำใจ กำกับพฤติกรรมคนในองค์กรในสังคม ให้เป็นไปโดยชอบธรรมถูกต้องทำนองคลองธรรม ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรยึดธรรมเป็นหลักปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธอันดี

๒.๔ บริบทโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญจังหวัดนครราชสีมา

๒.๔.๑ ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เป็นโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ดำเนินการจัดการศึกษาให้สำหรับพระภิกษุสามเณร กองพุทธศาสนศึกษา สำนักงาน

พระพุทธศาสนาแห่งชาติ ในฐานะหน่วยงานหลักที่กำกับดูแลโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จึงได้จัดทำแนวทางการจัดการศึกษา ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการใช้หลักสูตรโรงเรียนขั้นพื้นฐาน และการบริหารหลักสูตรให้กับโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา โดยให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช ๒๕๕๑ การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษานั้น เป็นการศึกษารูปแบบหนึ่งของการศึกษาคณะสงฆ์เป็นการศึกษาที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์ ซึ่งมีมูลเหตุสืบเนื่องมาจากการจัดตั้งโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษาและบาลีสามัญศึกษา นักเรียนวัดกล่าว คือ ภายหลังจากการศึกษาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่ง คือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งเปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๒๓ และ พ.ศ. ๑๔๘๙ ตามลำดับ เมื่อเจริญก้าวหน้ามากขึ้น ทางมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงได้มีการจัดแผนกมัธยมขึ้นมาเรียกว่า โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา กำหนดให้มีการเรียนบาลีนักธรรมและความรู้ชั้นมัธยม โดยรับผู้ที่สำเร็จชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ ต่อมา เมื่อโรงเรียนบาลีมัศึกษานี้ได้แพร่ขยายออกไปต่างจังหวัดหลายแห่ง ซึ่งมีพระภิกษุและสามเณรได้เข้ามาศึกษากันมากขึ้น ทางคณะสงฆ์โดยองค์การศึกษาจึงได้กำหนดให้เรียกโรงเรียนประเภทนี้ใหม่ว่า โรงเรียนบาลีสามัญศึกษาสำหรับนักเรียนวัด โดยมติดคณะสังฆมนตรีและกระทรวงศึกษาธิการ ก็ได้ออกระเบียบกระทรวงให้โรงเรียนบาลีสามัญศึกษาสำหรับนักเรียนวัดนี้เปิดทำการสอนสมทบในชั้นตัวประโยค คือ ชั้นประถมปีที่ ๖ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๐๐ เป็นต้นมา และเมื่อสอบได้ก็จะได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอีกด้วย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้พระภิกษุ สามเณร นิยมเรียนกันมาก โรงเรียนประเภทนี้จึงแพร่หลายออกไปยังจังหวัดต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง จนทำให้ทางการคณะสงฆ์เกรงว่าการศึกษาระบบและบาลีจะถูกกลืนหายไป เพราะพระภิกษุและสามเณรต่างพากันมุ่งศึกษาวิชาทางโลกมากเกินไป ซึ่งเป็นเหตุต้องให้ละทิ้งการศึกษาระบบและบาลี แต่ทางคณะสงฆ์ได้พิจารณาเห็นความจำเป็นของการศึกษาวิชาทางโลกอยู่ ดังนั้น แม่กองบาลีสนามหลวงพระธรรมปัญญาบดี สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ฟื้น ชุตินธโร) จึงได้ตั้งคณะกรรมการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีขึ้นใหม่ ซึ่งมีวิชาบาลี วิชาธรรม และวิชาทางโลก เรียกว่า บาลีสามัญศึกษาและปริทัศน์ศึกษา และได้มีการประกาศใช้เมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๗ พร้อมกับได้ยกเลิกระเบียบของคณะสังฆมนตรี ว่าด้วยการศึกษาของโรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำหรับนักเรียนวัดเสีย และกำหนดให้พระภิกษุสามเณรเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีที่คณะสงฆ์ได้จัดขึ้นใหม่ แต่การณปรากฏต่อมาว่า การตั้งโรงเรียนบาลีสามัญศึกษาสำหรับนักเรียนตามแบบโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีใหม่นี้ พระภิกษุสามเณรนิยมนิมนต์เรียนน้อย เพราะพระภิกษุสามเณรส่วนใหญ่ยังพอใจที่จะเรียนโดยได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอยู่ ดังนั้น นักเรียนโรงเรียนดังกล่าว จึงได้พากันเข้าชื่อกันเป็นนักเรียนโรงเรียนราษฎร์ของวัดซึ่งตั้งขึ้นโดยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ สมัครสอบเทียบบ้าง เข้าเป็นนักเรียนผู้ใหญ่บ้าง ทำให้การศึกษาของคณะสงฆ์ในช่วงระยะนั้นเกิดความสับสนเป็นอันมาก

ขณะเดียวกันได้มีผู้แทนราษฎร ได้ยื่นเรื่องราวขอให้กระทรวงศึกษาธิการเปิดการสอบสมทบในชั้นตัวประโยคให้แก่พระภิกษุและสามเณร แต่กรมการศาสนาร่วมกับกรมการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้พิจารณาถึงความเห็นร่วมกันว่าจะตั้งโรงเรียนขึ้นประเภทหนึ่ง เพื่อสนองความต้องการ

ของพระภิกษุสามเณร โดยให้เรียนทั้งวิชาธรรมและวิชาสามัญศึกษาควบคู่กันไป โดยไม่มีการสอบสมทบแต่ให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการสอบเอง และโดยพระปรารภของสมเด็จพระอริยวงศาคตญาณสมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปริณายก (จวน อุฏฐายีมหาเถร) ว่า “การศึกษาทางโลกเจริญก้าวหน้ามากขึ้นตามความเปลี่ยนแปลงของโลก การศึกษาพระปริยัติธรรมก็จำเป็นต้องอนุมัติไปตามความเปลี่ยนแปลงของโลก บ้างจึงเห็นสมควรที่จะมีหลักสูตรในการเรียนพระปริยัติธรรมเพิ่มขึ้นอีกแผนกหนึ่ง คือ หลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ศึกษาได้มีโอกาสบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ได้ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไป ” ในที่สุดกระทรวงศึกษาธิการจึงได้ประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาขึ้นเมื่อวันที่ ๒๐กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๑๔ และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๓๕ ที่ใช้ในปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้การศึกษาในโรงเรียนดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนจักรและฝ่ายบ้านเมือง กล่าวคือ ทางฝ่ายศาสนจักรก็จะได้ศาสนทายาทที่ดีมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง เป็นผู้ประพฤติดี ปฏิบัติชอบ ดำรงอยู่ในสมณธรรม สมควรแก่ภาวะสามารถธำรงและสืบต่อพระพุทธศาสนาให้เจริญสถาพรต่อไป และถ้าหากพระภิกษุสามเณรเหล่านี้ลาสิกขาไปแล้ว ก็สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐได้หรือเข้ารับราชการสร้างประโยชน์ให้ก้าวหน้าแก่ตนเองและบ้านเมืองสืบต่อไปด้วยเช่นกัน ในระยะเริ่มแรกมีเจ้าอาวาส ๕๑ แห่ง รายงานเสนอจัดตั้งต่อกรมการศาสนา ปัจจุบันการศึกษาระบายอยู่ตามจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ ปีการศึกษา ๒๕๔๔ ได้มีโรงเรียน ๔๐๑ แห่ง ซึ่งมีนักเรียนจำนวน ๗๒,๓๙๖ รูป^{๑๐๐}

หลังจากนั้นทางกระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการศึกษาวิจัยและติดตามการใช้หลักสูตรโรงเรียนชั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔ จึงเกิดการทบทวนการใช้หลักสูตรโรงเรียนชั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔ และนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาชั้นพื้นฐานพุทธศักราช ๒๕๕๑ ให้มีความเหมาะสมชัดเจน ทั้งเป้าหมายของหลักสูตร กระบวนการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของหลักสูตร สมรรถนะที่สำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นภาพรวมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่มีความชัดเจนมากขึ้น สำหรับโรงเรียนทุกแห่งใช้เป็นกรอบทิศทางในการออกแบบหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ให้บรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่หลักสูตรแกนกลางได้กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ปรับหลักการของหลักสูตร จุดหมายของหลักสูตร เพื่อให้มีความชัดเจนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น มีการกำหนดโครงสร้างเวลาเรียนพื้นฐานของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ในแต่ละชั้นปี ไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาชั้นพื้นฐาน และเปิดโอกาสให้โรงเรียนเพิ่มเติมเวลาเรียนได้ตามความพร้อม และจุดเน้นมีการปรับกระบวนการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เกณฑ์การจบการศึกษาแต่ละระดับ เอกสารแสดงหลักฐานทางการศึกษาศึกษาให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และความชัดเจนต่อการนำไปสู่การปฏิบัติ ในสังคมไทยนั้นการบวชเณรและบวชพระซึ่งเป็นทางเลือกในการแสวงหาโอกาสทางการศึกษา และเป็นการไต่เต้าในทางที่ดีสำหรับอาชีพ

^{๑๐๐} มาณพ พลไพรินทร์, หลักการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๕), หน้า ๓.

ของคนจนในชนบทเป็นจำนวนมากที่ไม่มีโอกาสได้รับการศึกษาต่อ และประเพณีการบวชเรียนซึ่งมีความหมายว่า บวชคู่กับเรียนหรือที่บวชจุดประสงค์เพื่อจะเรียน^{๑๐๑}

การศึกษาของพระสงฆ์สามเณรถูกแยกออกจากระบบการจัดการศึกษา สำหรับประชาชน โดยจัดให้อยู่ในความดูแลของกรมการศาสนาและมหาเถรสมาคม ด้วยเหตุที่ผู้เรียนอยู่ในเพศ "ภิกษุภาวะ" แม้จะเป็นหลักสูตรเดียวกับการศึกษาสำหรับบุคคลทั่วไป เช่น หลักสูตรพระปริยัติธรรมศึกษา แผนกสามัญศึกษาก็ตาม เป็นต้นโครงการสร้างการบริหารการศึกษาเช่นนี้ จึงก่อให้เกิดปัญหาทางการศึกษาของคณะสงฆ์ในด้านต่าง ๆ เนื่องจากการจัดการศึกษามีใช้ภาระหน้าที่หลักของกรมการศาสนาและมหาเถรสมาคมเหมือนเช่นกรมอื่น ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการหากพิจารณาโครงสร้างการบริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ จะเห็นความแตกต่างระหว่างการจัดการศึกษาของฆราวาสและการศึกษาของสงฆ์อย่างชัดเจน เพราะในหน่วยงานระดับกรม ๑๔ หน่วยงานของกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา จำแนกตามระดับอย่างชัดเจน ๗ หน่วยงาน และเน้นเฉพาะการศึกษาของฆราวาส^{๑๐๒}

การศึกษาของสงฆ์ หมายถึง สิ่งที่พระภิกษุสามเณรต้องศึกษาเล่าเรียนทำความเข้าใจ ส่วนคณะสงฆ์ หมายถึง บรรดาพระภิกษุที่ได้รับการบรรพชาอุปสมบทจากพระอุปัชฌาย์ การศึกษาของคณะสงฆ์เป็นการศึกษาที่จัดไว้เฉพาะให้แก่พระภิกษุสามเณร โดยคณะกรรมการการศึกษาของคณะสงฆ์และสภามหาวิทยาลัยสงฆ์ เป็นการศึกษาวิชาการทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ การศึกษาพระปริยัติธรรมเป็นหลัก โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อป้องกันมิให้เปลี่ยนแปลงพระธรรมวินัยให้ผิดไปจากพระบาลีในพระไตรปิฎก ซึ่งปัจจุบันประกอบด้วยการศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ ดังนี้ คือ

๑. หลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกธรรม มี ๓ ระดับ ได้แก่ ๑) นักธรรมชั้นตรี๒) นักธรรมชั้นโท และ ๓) นักธรรมชั้นเอก

๒. หลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกบาลีมี ๘ ระดับ ได้แก่ ประโยค ๑-๒ และเปรียญธรรม ๓-๔-๕-๖-๗-๘-๙

๓. หลักสูตรปริญญาตรีในมหาวิทยาลัย ได้แก่ พุทธศาสตรบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย และศาสตรบัณฑิตของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๔. หลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรมัธยมศึกษาทั้งตอนต้นและตอนปลายของกระทรวงศึกษาธิการ

หลักสูตรทั้ง ๔ ประเภท สามารถจำแนกได้เป็น ๒ กลุ่ม กล่าวคือ กลุ่มที่ ๑ กลุ่มหลักสูตรที่ศึกษาเฉพาะวิชาการพระพุทธศาสนา ได้แก่ หลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและหลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกบาลี จัดเป็นการศึกษาปริยัติธรรม และ กลุ่มที่ ๒ เป็นหลักสูตรที่ศึกษาวิชาการ

^{๑๐๑} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ,การศึกษาของคณะสงฆ์ : ปัญหาที่รอทางออก, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มูลนิธิโกมลคีมทอง, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

^{๑๐๒} สมปอง มากแจ้ง, รายงานการวิจัยการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์, (กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๒), หน้า ๒๓๙.

พระพุทธศาสนารวมกับวิชาสามัญอื่น ๆ ได้แก่ หลักสูตรมหาวิทยาลัยสงฆ์และหลักสูตรพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ จัดเป็นการศึกษาพระปริยัติธรรมประยุกต์^{๑๐๓}

เมื่อพิจารณาเป็นส่วนใหญ่ ๒ ส่วน คือ ๑) คันถธุระ ๒) วิปัสสนาธุระ คันถธุระ นั้นเน้นในการเรียนเป็นหลักเริ่มต้นด้วยในการเรียนภาษาบาลีและแปลพระไตรปิฎก พยายามให้อ่านออก แปลได้ค้นคว้าให้แตกฉาน ส่วนวิปัสสนาธุระ นั้นซึ่งเป็นทฤษฎีโดยตรงจะเน้นในการปฏิบัติกรรมฐานทำให้ใจสะอาดสงบปราศจากกิเลสทั้งปวงได้^{๑๐๔}

เดิมนั้นโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สังกัดกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการปัจจุบัน สังกัดกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติและจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔ และศึกษาหลักสูตรพระปริยัติธรรม (บาลี, ธรรมวินัย และศาสนปฏิบัติ) ภายใต้กฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสถาบันพระพุทธศาสนา พ.ศ. ๒๕๔๘ ลงนามโดย นายอดิศักดิ์ โพธารามิก รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๘

ในปีการศึกษา ๒๕๕๒ นั้น มีกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั่วประเทศ นครราชสีมา จำนวน ๑๑ แห่ง ดังนี้

- ๑) โรงเรียนวิสุทธิพรตพิทยาคม
- ๒) โรงเรียนบูรพาวิทยานุสรณ์
- ๓) โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดบึงกิตติวิทยา
- ๔) โรงเรียนวัดตะกุดเครือปลอก
- ๕) โรงเรียนสัทธรรมวิทยา
- ๖) โรงเรียนดอนหวายพิทยาคม
- ๗) โรงเรียนประชานิมิตรวิจิตรศึกษา
- ๘) โรงเรียนศรีปริยัติคุณศึกษา
- ๙) โรงเรียนพระปริยัติธรรมปักธงชัยวิทยา
- ๑๐) โรงเรียนวัดอุทัยวิทยา
- ๑๑) โรงเรียนปริยัติสามัญศึกษา

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๕.๑ งานวิจัยในประเทศ

พระมหาวุฒิมา ปญญวฑฒโน (เถาว์ หมอ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนตจาโร) ผลการวิจัยพบว่า

๑. ผู้นำมีความความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถประสานชักจูงบุคคลอื่น ให้เกิดความเชื่อมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และนำพาองค์กร

^{๑๐๓} สมปอง มากแจ้ง, รายงานการวิจัยการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์, (กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๒), หน้า ๒-๔.

^{๑๐๔} กองบาลีสนามหลวง, เรื่องสอบบาลีสนามหลวงแผนกบาลี, ฉบับ พ.ศ. ๒๕๔๐-๒๕๕๐, ๑๑ เล่ม. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา. ๒๕๔๐-๒๕๕๐), หน้า ๕.

ไปสู่เป้าหมาย ผู้นำในทางพระพุทธศาสนาได้แก่ พระพุทธเจ้า ทรงนำพาสมาชิกในองค์กรคือพุทธบริษัท ได้แก่ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ไปสู่การหลุดพ้นจากความทุกข์ทั้งปวงอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของพระพุทธศาสนา คือ พระนิพพาน

๒. ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ สมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนต์จาโร) ผู้วิจัยเห็นว่า ท่านเป็นผู้ที่ทรงพระธรรมวินัย ประพฤติพรหมวิหารธรรมเป็นปกติ และได้บำเพ็ญตนเป็นประโยชน์ต่อพระพุทธศาสนา และสังคมประเทศชาติ ซึ่งแสดงถึงภาวะผู้นำขององค์กรคณะสงฆ์ตามภาระงานที่ปฏิบัติตามบทบาทของพระสังฆาธิการ แบ่งออกเป็น ๖ ด้าน คือ ด้านการปกครอง ท่านปกครองแบบพ่อปกครองลูก ด้านการศาสนศึกษา และการศึกษาสงเคราะห์ได้ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาของพระภิกษุสามเณรให้ศึกษาพระปริยัติธรรม คือ นกธรรม ภาษาบาลี และวิชาสามัญโดยมอบทุนการศึกษา สร้างอาคารเรียน เป็นต้น ด้านการเผยแผ่ โดยการแสดงธรรม และส่งเสริมให้มีการเผยแผ่ธรรมในและต่างประเทศ ด้านสาธารณูปการและสาธารณสงเคราะห์ ท่านได้สร้างสิ่งก่อสร้างภายในวัดและนอกวัดจำนวนมาก ทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ประเทศชาติและพระพุทธศาสนามากมาย โดยยึดหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ เป็นแม่แบบ

๓. การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนต์จาโร) กับพระสงฆ์โดยส่งเสริมให้พระสงฆ์ปฏิบัติตามหน้าที่ การพัฒนาชุมชนและสังคม โดยไม่ขัดต่อหลักพระธรรมวินัย โดยยึดหลักพรหมวิหาร ๔^{๑๐๕}

พระปลัดคำภา สิมบิตา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในกลุ่ม ๗ ผลการวิจัยพบว่า

๑. ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

๒. ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗ ที่มีสถานภาพต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานในโรงเรียนพบว่าโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านพบไม่แตกต่างกัน

๓. ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗ ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านพบไม่แตกต่างกัน

๔. ครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗ ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาด โรงเรียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านพบไม่แตกต่างกัน^{๑๐๖}

^{๑๐๕}พระมหาจุติมา ปัญญะโต (เถาว์หมอ), “ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนต์จาโร) ”วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ,๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

^{๑๐๖}พระปลัดคำภา สิมบิตา, “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในกลุ่ม ๗”, ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ๒๕๕๒),บทคัดย่อ.

พระมหาชัยณรงค์ ญาณกิตติ (ลำไธสง) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โดยภาพรวม สรุปได้ดังนี้ ด้านทาน การให้ความเสียสละ บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ข้อที่ ๑ ทาน โดยรวมอยู่ในระดับมากด้านปิยวาจา การพูดไพเราะ บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านปิยวาจาในข้อการไม่แสดงอาการไม่พอใจหรือพูดจาไม่สุภาพและวาทศิลป์ดึงดูดใจผู้ฟังปฏิบัติหน้าที่อยู่ในระดับกลาง ส่วนข้ออื่น ๆ บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านปิยวาจา อยู่ในระดับมากทุกข้อด้านอติถจริยา การสังเคราะห์ บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านอติถจริยา โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อด้านสมานัตตตา การวางตัวสม่ำเสมอ เสมอต้นเสมอปลาย บุคลากรมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านสมานัตตตาโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ^{๑๐๗}

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ สรุปได้ว่า ได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของบุคคล ที่ได้รับแต่งตั้งหรือยกย่องให้ทำหน้าที่เป็นกลุ่มหรือองค์กร โดยที่เขาเป็นผู้มีคุณลักษณะที่ดีกว่าทุกคนในกลุ่มหรือองค์กรกล่าวคือ การที่เขามีความรู้ความสามารถมีอิทธิพลบทบาทเหนือผู้อื่นด้านการติดต่อ ประสานงาน อำนวยการ สั่งการหรือชักนำองค์กรไปสู่เป้าหมายจะต้องประกอบด้วยหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ และธรรมอื่นๆ ที่จะสนับสนุนให้ผู้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูเมธี (ศิริพันธ์) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับและเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และความหมายของภาวะผู้นำ ยังมีมากมายแล้วแต่จะมีผู้นิยาม ตามทัศนะของพระพุทธศาสนาการที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ ก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตัวเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ส่วนหลักธรรมสำหรับผู้นำในพระไตรปิฎก ได้แก่ หลักราชสังคหวัตถุ หลักพรหมวิหารธรรม หลักสารณียธรรม ทศพิธราชธรรม หลักคติธรรมหลักอธิปไตยและสัพบุริสธรรม นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองในการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารงานกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งสืบเนื่องจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นประการสำคัญ^{๑๐๘}

^{๑๐๗}พระมหาชัยณรงค์ ญาณกิตติ (ลำไธสง), "ภาวะผู้นำด้านสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔" วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๔๙.

^{๑๐๘}พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูเมธี (ศิริพันธ์), "การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำ ในพระพุทธศาสนาเถรวาท", วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

พระมหาสมชาย สิริจนโท ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง” พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทางของ พระเทพวรคุณ สุमान สุเมโธ ผลการวิจัยพบว่า ความหมายของพรหมวิหาร ๔ คือ การเจริญจิตภาวนาโดยธรรม ที่พึงแผ่ออกไปในสรรพสัตว์ทั้งหลายโดยมีสติอย่างสม่ำเสมอไม่ประมาท ไม่จำกัดขอบเขต โดยมากเรียกว่า พรหมวิหาร ๔ แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ หรือคุณธรรมประจำใจของท่านผู้มีจิตใจกว้างขวางยิ่งใหญ่แยกออกได้ ๔ ประการ คือ

๑. เมตตา คือ ความรัก ปราณนาดี มีไมตรีจิตอยากให้สรรพสัตว์มีความสุขถ้วนหน้า

๒. กรุณา คือ อยากช่วยเหลือสรรพสัตว์ให้หลุดพ้นจากภาวะแห่งทุกข์

๓. มุทิตา คือ ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสติแช่มชื่นเบิกบาน

๔. อุเบกขา คือ มีใจเป็นกลางวางเฉยในอิฏฐารมณ์ และอนิฏฐารมณ์ แล้วปราศจากอคติ คือมีความรักมีเกลียด^{๑๐๙}

นันทวรรณ อิศรานุวัณชัย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ยุคโลกาภิวัตน์ ศึกษาจากหลักพุทธธรรม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลักธรรม เช่นพรหมวิหาร ๔ พละ ๕ ซึ่งเป็นคุณธรรมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลรูปแบบผู้นำที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมย่อมประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน ครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาค้นหาพัฒนา และการพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้ง ๒ ด้านคือ ๑)คุณภาพด้านความสามารถ ๒) คุณภาพ ด้านจิตใจ เพื่อให้เกิดยกระดับจิตใจของผู้นำให้มีคุณธรรมจริยธรรมเห็นแก่ประโยชน์สุขส่วนรวมเป็นหลัก^{๑๑๐}

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะว่าการได้เป็นผู้นำที่ดีนั้น มีโอกาสที่งานจะประสบความสำเร็จได้มากกว่า เพราะว่ามันุขเป็นสัตว์สังคมเมื่อมีการอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ในการที่จะปกครองดูแลเพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วยหลัก ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน

วิเชียร บุญกล้า ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๓” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุด ดังนี้ ด้านมุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ผลการเปรียบเทียบของการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการรับรู้ต่อการใช้หลัก

^{๑๐๙}พระมหาสมชาย สิริจนโท, “ พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพตามคุณภาพแนวทางของพระเทพวรคุณ (สมาน สุเมโธ)”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๗) หน้าที่ ๔๑.

^{๑๑๐}นันทวรรณ อิศรานุวัณชัย, "ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ ศึกษาจากหลัก พุทธธรรม.", วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๐).

พรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมแตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ทุกด้านแตกต่างกัน^{๑๑๑}

สุชาติ เต่าสุวรรณ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี จากกลุ่มตัวอย่าง ๑๖๗ คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีคะแนนเรียงลำดับดังนี้ อันดับที่ ๑ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันดับที่ ๒ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับที่ ๓ ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และอันดับสุดท้ายด้านความรู้ความสามารถ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุดแต่ละระดับได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ด้านบุคลิกส่วนตัว ได้แก่มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรภายนอก และด้านความรู้ความสามารถในการบริหารเวลา^{๑๑๒}

สุพล เครือมนรณ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา และมุทิตาไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ที่สูงขณะที่ อุเบกขานั้นถูกนำไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย^{๑๑๓}

ปัทมาสน์ อมาตยกุล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ผลของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิตปริญญาตรี ผลการวิจัยพบว่า นิสิตที่มีการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มมีบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ สูงกว่านิสิตที่ไม่ให้คำปรึกษาแบบกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .๐๑ แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมการให้ปรึกษาแบบกลุ่มที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิต^{๑๑๔}

^{๑๑๑}วิเชียร บุญกล้า, “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๓”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๕๐), บทคัดย่อ.

^{๑๑๒}สุชาติ เต่าสุวรรณ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๕), บทคัดย่อ.

^{๑๑๓}สุพล เครือมนรณ, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ.

^{๑๑๔}ปัทมาสน์ อมาตยกุล, “ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิตปริญญาตรี” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต , ภาควิชาและแนวจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิชญโลก, ๒๕๓๓), หน้า ๗๕.

วันวิสา มหารมย์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร จากกลุ่มตัวอย่าง ๑๙๐ คน ผลการวิจัยพบว่า^{๑๑๕}

๑. การบริหารงานตามหลักพรหมวิหารของผู้บริหารสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๗) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ทุกด้านอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๑) ด้านอุเบกขาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๗)ด้านเมตตาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๖) ด้านกรุณาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๓)

๒. การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง และอายุราชการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี วุฒิการศึกษา และตำแหน่ง ที่แตกต่างกันมีการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนการบริหารงานตามหลักพรหมวิหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่เพศ สถานภาพ อายุ รายได้และอายุราชการที่แตกต่างกันมีการบริหารงานตามหลักพรหมวิหารไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารงานตามหลักพรหมวิหารของผู้บริหารสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยส่วนมากเสนอว่า ผู้บริหารควรมีเมตตาดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความสุขในการทำงาน มีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน จัดสรรงานให้เท่าๆ กัน และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความทุกข์ ต้องช่วยเหลือและหาวิธีช่วยเหลือจนหนักให้เป็นเบา มีมิติตาจริงใจต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน อุเบกขาความเป็นกลางให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติหน้าที่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกันไม่รักชอบเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง และให้โอกาสทั้งสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีการเจริญก้าวหน้า สำหรับแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ส่วนมากเสนอว่า ควรใช้หลักการทางศาสนา โดยให้ผู้บริหารควรเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาด้านคุณธรรมและจริยธรรมเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ สร้างคุณลักษณะให้เกิดจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาผลของงานมีความจริงใจในการบริหารงานมีความรักในองค์กร

๒.๕.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

กูด (Eileen Goode) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนรัฐบาล ความท้าทายต่อวิกฤตการเปลี่ยนแปลง (Site-based management in public education : a challenge for critical pragmatism) ผลการวิจัย พบว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารแบบ SBM ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน การกระจายอำนาจโรงเรียนทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และ

^{๑๑๕}วันวิสา มหารมย์, “การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร(บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ,๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

วิชาการได้รับความร่วมมือในการตัดสินใจจากผู้เกี่ยวข้อง ปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคลากรการกำหนดกฎระเบียบ แนวปฏิบัติที่ชัดเจน^{๑๑๖}

วิทสัน (Watson) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ ๒๑ ตามการรับรู้ภาวะผู้นำในภาค เอกชน ประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่าผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับการ มีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่มความอดทน การใช้เทคโนโลยีและการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การปรับลดขนาดกำลังคน ในการทำงาน และการปรับตัวให้สอดคล้องกับสังคม และผู้นำควรเห็นความสำคัญในการที่จะผลักดัน ให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาเห็นความ สำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำว่า ควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสู่อนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ในยุคโลกาภิวัตน์ และความสามารถในด้านอื่น ๆ เช่นการติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม^{๑๑๗}

แมกนุสัน (Magnuson) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานธุรการโรงเรียน พบว่า คุณลักษณะทางด้านส่วนตัว และวิชาชีพของผู้บริหาร มีดังนี้ ๑) คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ อารมณ์มั่นคง มีความรู้ มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน เปิดเผย เข้าใจง่าย มีความเยือกเย็น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ๒) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความสามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ มีความรู้ในวิชาการบริหารดี มีความสามารถในการตัดสินใจดี มีความอดทนต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการวางแผนงาน และการจัดหน่วยงานที่ดี มีความสนใจต่อผู้ร่วมงาน รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม^{๑๑๘}

^{๑๑๖} Eileen Goode, "Sit-Based Management in public education : a challenge for critical pragmatism", (Dissertation Abstracts International, 1994) p.816.

^{๑๑๗} Watson S.H, **Leadership requirements in the 21 st century: The perceptions of Canadian private sector leaders**. Retrieved January 23 , 2008 , from <http://sunzil.lib.hku.hk/ER/detail/hku/3756850>.

^{๑๑๘} Magnuson Walter C, "The Characterstice of Succesful school Business Managers", (Disseratation Abstracts International, 1971) p.133-A

๒.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารโรงเรียน พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติจังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

