

บทที่ ๒

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีรายละเอียดการศึกษาดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมพรหมวิหาร ๔

๒.๓ การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมพรหมวิหาร ๔

๒.๔ ข้อมูลพื้นฐานการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารถือเป็นเรื่องของการวางแผนงานเพื่อดำเนินงานตามกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติได้ให้ความหมายและออกแบบทฤษฎีไว้หลายท่านดังที่ได้ค้นคว้าเพื่อเป็นแนวทางของการศึกษาดังนี้

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารกิจการใดๆ ก็ตามจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลจะต้องมีผู้ร่วมดำเนินการในกิจการนั้นๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

คำว่าบริหารในภาษาอังกฤษใช้ Administration และ Management ความแตกต่างของสองคำนี้คือ Administration นิยมใช้ไปทางการบริหารทางราชการส่วนคำว่า Management นิยมใช้ไปทางการบริหารธุรกิจซึ่งหมายถึงการบริหารเช่นเดียวกัน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช ๒๕๕๒ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึงการปกครอง เช่น บริหารส่วนท้องถิ่น, ดาเนินการจัดการ เช่น บริหารธุรกิจ^๑

การบริหาร (Administration) หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือนโยบายการสั่งการการอำนวยความสะดวกสนับสนุนและการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนั้นแล้วยังมีนักวิชาการท่านอื่นๆ ที่กล่าวว่าการบริหารคือการใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administration Resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^๒ หรือเป็นกระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การการตระหนักถึงความสามารถความถนัดความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วยองค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อีกนัยหนึ่งการบริหารคือศิลปะในการใช้คนเงินวัสดุอุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารหมายถึงภาระหน้าที่ของผู้นำของกลุ่มซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคนและวัสดุสามารถประสานเข้าด้วยกันเพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้และขณะเดียวกันจะต้องจัดการนำองค์การให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุด

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^๓ ได้กล่าวว่า “การบริหาร หมายถึง การทำงาน ให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือใน วันอาสาฬหบูชาเมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสงฆ์ขึ้น เมื่อมีพระสงฆ์ขึ้นเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์

พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี)^๔ ได้กล่าวว่า.การบริหารที่จะทำให้ชนะใจลูกน้องธรรมดาสำหรับผู้บริหารงาน คือจะต้องมีความหนักแน่นมั่นคงและสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละ

^๑ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช ๒๕๕๒, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๕๖), หน้า ๖๐๙.

^๒ ณัฐวุฒิ ประเสริฐศรี, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา, การบริหารการศึกษา, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://nattawoot20.wordpress.com/2008/09/09/>, [๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๐].

^๓ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ. ๙, Ph.D.), “พุทธวิธีบริหาร”, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

^๔ พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี), คนสำราญงานสำเร็จ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๒.

บุคคลและรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารงานที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์การ

ส่วนคำว่า “การบริหารการศึกษา” หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

ถวิล เกษสุพรรณ^๕ กล่าวว่าการบริหารการศึกษาหมายถึงกระบวนการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆทางการศึกษาที่บุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมมือกันดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นสมาชิกที่มีคุณภาพของสังคมตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้การใช้ศาสตร์และศิลปะในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกระบวนการเรียนรู้และความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

สรุปว่าการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลปะในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกระบวนการเรียนรู้ และความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการวางแผนงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์กรหรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

๒.๑.๒ แนวคิดในการบริหารสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารนั้นถือเป็นเรื่องของการวางแผนงานเพื่อดำเนินงานตามกระบวนการที่ได้ตั้งเอาไว้เพื่อให้บรรลุผลที่ได้ตั้งไว้ และได้มีนักวิชาการทั้งชาวต่างชาติและชาวไทยได้ให้ความหมายและได้ออกแบบทฤษฎีไว้หลายท่านดังที่ได้ค้นคว้ามาเป็นแนวทางของการศึกษาดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^๖ ได้ให้ความชัดเจนถึงการบริหารตามแนวของพระพุทธศาสนาว่า พุทธวิธีบริหารยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร พุทธวิธีบริหารจึงไม่เป็นทั้งเป็นอัตตานิยม ผู้บริหารที่เป็นอัตตานิยมก็มักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้งโดยยึดคิดว่าถูกต้องคือถูกใจข้าพเจ้า ผู้บริหารประเภทนี้มักลงท้ายด้วยการเป็นเผด็จการ ส่วนผู้บริหารที่เป็นโลกาธิปไตยก็พยายามเอาใจทุกคนเพื่อให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งต่อไปได้ เขาพยายามทำให้ถูกใจทุกคนซึ่งก็เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารประเภทนี้มักหนีปัญหา เมื่อมีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นภายในองค์กรก็พยายามลอยตัวหนีปัญหา ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นธรรมาธิปไตย เขายึดถือคิดว่าถูกต้องไม่จำเป็นต้องถูกใจข้าพเจ้าหรือต้องถูกใจทุกคน เขากล้าตัดสินใจลงมือทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมโดยไม่

^๕ ถวิล เกษสุพรรณ, “การศึกษาสภาพการณ์มีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลเขต ๕”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๒).

^๖ พระธรรมโกศาจารย์, ศ.(ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *การบริหารตามแนวของพระพุทธศาสนา*, [ออนไลน์] แหล่งที่มา: www.watlaharn.org/study/chapter1.doc (๑ ตุลาคม ๒๕๖๐).

พยายามลดตัวหนีปัญหา เขาถือคติว่าอำนาจหน้าที่ มาพร้อมกับความรับผิดชอบ เขายอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่กว่านั้นคือประโยชน์ส่วนรวม ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ถ้าเห็นว่าจะได้ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่เพราะสละประโยชน์สุขเล็กน้อย บุคคลควรสละประโยชน์สุขเล็กน้อยเพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่” ควรกล่าวไว้ในที่นี้ว่า ธรรมาธิปไตยไม่ใช่ระบอบการปกครอง แต่เป็นวิธีการปกครองที่ถือธรรมเป็นใหญ่ ธรรมาธิปไตยใช้ได้กับการปกครองในระบบต่างๆ นั้นคือการปกครองไม่ว่าจะเป็นระบอบใดก็ถือว่าดีแท้ยังไม่ได้ถ้าไม่เป็นธรรมาธิปไตย แม้แต่ประชาธิปไตยก็อาจจะกลายเป็นเผด็จการโดยเสียงข้างมากถ้าไม่เป็นธรรมาธิปไตยในระบอบการปกครองที่เป็นธรรมาธิปไตย ผู้บริหารสูงสุดต้องมีทั้ง อุตตหิตสมบัติ คือยึดธรรมประจำใจและมีพรหิตปฏิบัติ คือมุ่งบำเพ็ญประโยชน์ส่วนรวมเมื่อผู้นำประพฤติธรรมสังคมส่วนรวมก็อยู่เป็นสุข ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “เมื่อฝูงโคข้ามปากแม่น้ำ ถ้าโคผู้นำฝูงไปตรง โคลเหล่านั้นย่อมไปตรงทั้งหมด ในเมื่อโคผู้นำฝูงไปตรง ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นผู้นำ ถ้าผู้นั้นประพฤติธรรมประชาชนนอกนี้ย่อมประพฤติธรรมเหมือนกัน ประชาชนทั้งประเทศย่อมอยู่เป็นสุข ถ้าพระราชาทรงดำรงอยู่ในธรรม”

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^๙ ได้กล่าวต่อว่า การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (getting things done through other people) การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์

วิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ซึ่งดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปีเป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีบริหาร นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์เหล่านั้นก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีบริหาร

การศึกษาพุทธวิธีบริหารในครั้งนี้ขอใช้หน้าที่ของนักบริหารเป็นกรอบในการพิจารณาหน้าที่ (function) ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

^๗ พ.ร. (ไทย) ๒๕/๘/ ๙.

^๘ อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗๐/ ๙๘.

^๙ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓-๕.

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารคือ กระบวนการวางแผนโดยอาศัยธรรมชาติป้โดยของผู้บริหารในการใช้ทักษะเป็นผู้นำในด้านต่างๆ ปฏิบัติหน้าที่และส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่บุคคลในองค์กรร่วมกันวางไว้

๒.๑.๓ ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

ทฤษฎี หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการทดสอบและการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นข้อสรุปอย่างกว้างที่อธิบายพฤติกรรมการบริหารองค์การอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ทฤษฎีเป็นแนวความคิด

การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ คือมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) เป็นศาสตร์สังคม ซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้อง อาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคน ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการบริหารงานด้านต่างๆ เพื่อนำพาสถานศึกษาสู่ความก้าวหน้า ส่งเสริมความเจริญด้านความคิดความรู้ควบคู่กับการสอดแทรกคุณธรรมแก่นักเรียนเพื่อให้ได้นักเรียนที่มีคุณภาพ

จากหลักเกณฑ์ที่กล่าวพบว่า ทฤษฎีการบริหารการศึกษานั้นได้เสนอแนะว่าผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นจุดกลางของปัญหาและความสำเร็จของกลุ่มที่จะต้องรับผิดชอบนำเอาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของกลุ่มมาคิดวิเคราะห์และปรับปรุงหาทางออกให้ได้เป็นผลดีที่สุดสำหรับกลุ่มให้ดีขึ้นและมากขึ้นเรื่อยๆ มีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นการบริหารอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาลโดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร ๕ ประการคือ^{๑๐}

^{๑๐} Price Alan, **Human Resourec Management**, In a Business Context, 2 edition, (London : Thomson Learning, 2004), p. 110).

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจและกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงานหรือวิธีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักรสิ่งของและตัวคนอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

๓. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงานต่างๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดีโดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีจะต้องเข้าใจคนงานของตนจะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่รวมถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดขึ้น และนอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำอีกด้วย หากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุงเช่นเดียวกัน ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพ การไล่ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นต้องทำ

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

๕. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้วมีนักวิชาการได้กำหนดหลักการในการบริหารจัดการขึ้น ๑๔ ประการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการดังนี้^{๑๑}

๑) การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ฟาโยได้เสนอว่าคนงานควรจะได้รับกรมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติมากขึ้นหรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น ซึ่งหลักการนี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การยุคปัจจุบันได้

๒) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) แวปเบอร์และฟาโย ได้ให้ความสำคัญของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการของแวปเบอร์จะได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชาส่วนอำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการจะได้รับจากความชำนาญงานของบุคคล (Expertise) ความรู้ทางด้านเทคนิค (Technical Knowledge) ความมีคุณค่าทางศีลธรรม (Moral Worth) และความสามารถในการนำ (Leading) และสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเห็นว่าอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควรอยู่คู่กัน

^{๑๑} ฟาโย, อังโน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ, **ทฤษฎีองค์การ, ฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๖๘ - ๖๙.

๓) การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) พาโยกล่าว่าคำสั่งสองคำสั่ง (Dual Command) อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานเช่น การรายงานจะมีความเกี่ยวข้องในเมื่อผู้ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวทำให้เกิดการสับสนในบางสถานการณ์ คำสั่งสองคำสั่งนี้ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้บังคับบัญชา และทำให้เกิดการสับสนในลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (Formal Hierarchy of Authority) การประเมินอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคนจะเป็นการยาก และผู้บริหารจะไม่สนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชามักจะโกรธและอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

๔) สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสุด ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การความสัมพันธ์ของการจำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชา โดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับชั้นของการบริหารจัดการจำนวนที่ดีที่สุดในลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับล่างรวมถึงความล่าช้าในการวางแผน (Planning) และการจัดการ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลงจะทำให้ปัญหาในการติดต่อสื่อสารลดลงและองค์การ จะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ภายในองค์การได้มีการแบ่งแยกแผนกต่างๆ ซึ่งแต่ละแผนกจะมีระดับชั้นการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารในระดับกลางและระดับต้นของสายการบังคับบัญชาแต่ละแผนกต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับเดียวกันในแผนกอื่นๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้นเนื่องจากผู้บริหารจะรู้จักบุคคลอื่นและรู้วิธีการในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้น สำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้นเป็นการสร้างทีมงานข้ามสายซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม

๕) การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้รับรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงของสายการบังคับบัญชาแต่เป็นการกำหนดว่า ควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าไรอย่างไรและมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไร สิ่งนี้ถือว่ามีความสำคัญเนื่องจากว่าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับขององค์การ

๖) การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์การองค์การใดที่ไม่มีการวางแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ซึ่งจะไม่มีการมุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคลแต่การวางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นทีมร่วมกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนในการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์หลักการในข้อนี้ ยึดหลักว่ากิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

๗. หลักความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาคคือความเป็นธรรม (Justice) ความยุติธรรม (Impartiality) และความเหมาะสม (Fairness) สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์การซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีความต้องการความเสมอภาคมากขึ้น เป็นการจัดการที่ใช้หลักความเท่าเทียมกัน

๘) การออกคำสั่ง (Order) วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นในการจัดหาเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด และเป็นการจัดหางานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์การ (Organization Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนและเป็นการชี้ชัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคน อาจจะมีการเลื่อนขึ้นได้ในอนาคตการวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์การยุคปัจจุบันเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับคนทุกคนและทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตน

๙) ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำการต่างๆ โดยปราศจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มซึ่งความคิดริเริ่มนี้นับถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์การ เนื่องจากจะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ ผู้บริหารมีความต้องการทักษะ (Skill) และไหวพริบ (Tact) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและความต้องการของพนักงานและความสามารถ (Ability) จะทำให้เกิดความสมดุลซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้ชัดผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาและการบริหารงาน

๑๐) ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Energy) คำขอร้อง (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมา สำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชาความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลายๆ คนที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดและทำงานอย่างเข้มแข็งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับคุณสมบัติของผู้นำภายในองค์การและเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติตามอย่างยุติธรรมอีกด้วย

๑๑) ค่าตอบแทน (Remuneration of Personnel) การให้รางวัลประกอบด้วยโบนัสและแผนการแบ่งกำไรเป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้การให้ หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงานและองค์การ รวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่มโดยการให้รางวัลเพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยยึดหลักว่า การจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๑๒) ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาวเมื่อพนักงานอยู่ในองค์การซึ่งมีแนวโน้มจะทำงานเป็นทีมเป็นระยะเวลานาน โดยพยายามพัฒนาทักษะและปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จาก

ทรัพยากรขององค์การการจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น

๑๓) ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่า ผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual interests to the common interest) ผลประโยชน์ขององค์การถือว่าเป็นประโยชน์ของทุกคน หรือของทุกกลุ่มในองค์การในขณะที่องค์การยังดำเนินกิจการอยู่จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์การและสมาชิกภายในองค์การ

๑๔) ความสามัคคี (Sprit de corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ในการออกแบบประยุกต์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์การ และสิทธิในการสั่งการ หรือการบริโศกและความร่วมมือกันถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จและมีการพัฒนาความสามัคคีจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารและคนงานโดยการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่สำคัญเพราะความสามัคคีคือพลังเมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้องค์การมีความแข็งแกร่ง

นอกจากนั้นแล้วยังมีนักบริหารในประเทศไทยได้กล่าวถึงการบริหารไว้ดังนี้ การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จมี ๕ ประการตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้คือ^{๑๒}

๑. P คือ Planning หมายถึง การวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคตผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การ

๒) O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กรเป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์การมีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

๓) S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากรเป็นการสรรหาบุคลากรใหม่การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔) D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการเป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผนผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕) C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแลเป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์การรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์การ

^{๑๒} พระธรรมโกศาจารย์, พุทธวิธีในการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร :โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓ - ๕.

กระบวนการการบริหารควรประกอบด้วย ๑๐ ประการคือ^{๑๓}

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้าโดยเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective) การพัฒนาวิธี (Develop strategies) ในการวางแผนซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน

๒) การจัดการ (Organizing) หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี

๓) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

๔) การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจแยกแยะและวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

๕) การสั่งการ (Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการรวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนศิลปะในการบริหารงานที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดียังมีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหาร ควรประกอบด้วย ๔ ประการคือ^{๑๔}

๕.๑) การวางแผนหมายถึงหน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุจุดหมายนั้น

๕.๒) การจัดองค์การหมายถึงกำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน

๕.๓) การนำหมายถึงความพยายามทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕.๔) การควบคุมหมายถึงการมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมายมุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลง

สรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา โดยทั่วไปทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะประกอบด้วย การวางแผนการจัดองค์การการบริหารบุคคลการสั่งการการประสานงานการรายงานผล และการงบประมาณที่ผู้บริหารทุกๆ องค์การจะต้องมี และปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการทำงาน

^{๑๓} พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๕๒), หน้า ๖๔-๗๒.

^{๑๔} วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๕๒), หน้า ๑๑.

๒.๑.๔ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องกำหนดแผนงาน วิธีการ ตลอดจนขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบบริหารภายในสถานศึกษาไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงานได้ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญนักวิชาการด้านการศึกษาได้ให้นิยามหรือความหมายของการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนดังนี้

ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อทำให้สถานศึกษามีคุณภาพไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพผู้บริหารจะต้องแสดงความรับผิดชอบของทีมงานปรับปรุงสถานศึกษาให้ชัดเจน ผู้นำของทีมงานนี้จะต้องมีความแข็งแกร่งเป็นผู้คิดยุทธศาสตร์ในการทำงานของทีมงานและของสถานศึกษา เป็นผู้พาตัวเข้าแทรกแซงในกิจกรรมต่างๆ เมื่อจำเป็นและกระบวนการที่ผู้บริหารพยายามเสริมสร้างความร่วมมือให้เกิดแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อที่จะได้ดำเนินงานต่างๆ ในโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามมาตรฐานตามที่ชุมชนสังคมและประเทศชาติต้องการ ซึ่งจะส่งผลให้ชุมชนสังคมเข้มแข็งและประเทศชาติ^{๑๕}

การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเป็นอย่างมากเพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อย ของระบบการศึกษา และระบบสังคมรวมทั้งความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนั้นการบริหารสถานศึกษายังต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพด้วยผู้บริหารร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการเกี่ยวกับการให้การศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนโดยใช้ทรัพยากรการบริหารคือคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเพื่อให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรคือพัฒนาคนให้มีคุณภาพและดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข^{๑๖}

นอกจากนั้นแล้วการบริหารงานในสถานศึกษาเป็นการจัดการศึกษาให้ความรู้ ประสบการณ์และอบรมเยาวชนให้เป็นพลเมืองดีของชาติ เป็นการจัดการศึกษาตามนโยบายของรัฐ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อสมาชิกในสังคมและประเทศชาติ เพื่อช่วยพัฒนาบุคลิกภาพทั้งสติปัญญา ร่างกายและจิตใจให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างดีและมีความสุขในชีวิตตามสมควรแก่สภาพของตน^{๑๗}

^{๑๕} ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม ๑๒๔ ตอนที่ ๒๔ ก., กฎกระทรวง, กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา, ๒๕๕๐.

^{๑๖} กุลจิรา ว่องเกษการ, “การศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต ๕”, สารนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, ๒๕๕๔).

^{๑๗} สมศักดิ์ คงเที่ยง, การปฏิรูปการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : การศาสนา, ๒๕๔๓), หน้า ๖.

พระมนัส อคฺคธมฺโม (ก้อนใหญ่)^{๑๘} กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะเด่นด้านความเป็นผู้นำด้านต่างๆ เช่น ผู้นำด้านการจัดระบบ ด้านวิชาการด้านบริหารวิชาการ ด้านสังคมและชุมชน ด้านพัฒนาตนเอง เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการครองตน ครองคน และครองงาน พัฒนาตนพัฒนาคนและพัฒนางานให้ทันเหตุการณ์และทันสมัย มีอุดมการณ์มีความเสียสละเป็นประชาธิปไตย เป็นสิ่งที่ต้องสร้างให้มีขึ้นในตัวผู้บริหารสถานศึกษา เพราะธรรมชาติของโรงเรียนจะเกิดขึ้นในโรงเรียนได้ จะต้องมีการนำไปปฏิบัติ ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ในการนำหลัก ธรรมชาติไปใช้ในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากเป็นหน้าที่โดยตรงที่จะนำนโยบายไปดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

นางสาวณัชชา อมราภรณ์^{๑๙} กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีดำเนินงาน ด้านวิชาการ ธุรการ และกิจกรรมควบคุมการเรียนการสอน จัดระเบียบ วัสดุการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร จัดทำสื่อการเรียนการสอน จัดบริการแนะแนว ห้องสมุด ให้ใช้ได้โรงเรียน ดูแลอาคารเรียน และบริเวณโรงเรียน ควบคุมด้านการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ให้เป็นไปตามระเบียบ ทำเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน เข้าร่วมประชุมร่วมกับคณะกรรมการต่างๆ ตลอดจนปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

นันทา ผลบุญ^{๒๐} ได้สรุปการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามอำนาจบทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ การบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาซึ่งเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน ให้เป็นคนดี โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ ภารกิจขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องปฏิบัติหน้าที่และภารกิจในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง

^{๑๘} พระมนัส อคฺคธมฺโม (ก้อนใหญ่), “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๒๙-๓๐.

^{๑๙} นางสาวณัชชา อมราภรณ์, “การบริหารงานตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๕๓.

^{๒๐} นันทา ผลบุญ, “วิธีการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต ๑”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*, (บัณฑิตศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๑.

กนกกรานต์ คชชะ^{๒๑} ได้สรุปบทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้ ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างสมาชิกต่าง ๆ ในหน่วยงาน มีเทคนิคในการสร้างทีมในการทำงาน สามารถรวมพลังสมาชิกให้ร่วมกันปฏิบัติภารกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปแล้วหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาคือกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์และกำหนดจุดมุ่งหมายทางการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ด้านการศึกษา วางแผนสำหรับผลสัมฤทธิ์และการปรับปรุงระบบค่านิยมของสังคมรวมทั้งส่งเสริมพฤติกรรมกลุ่มสู่ผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ทางการศึกษาโดยผ่านทาง การปฏิบัติงาน กระบวนการสื่อความหมายและการประเมินผล

แนวคิดการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าสังคมทุกมวลควรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for education) เพื่อเป้าหมายการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society) ทั้งนี้โดยมองว่า การศึกษาไม่ใช่เรื่องของครูและโรงเรียนหรือกระทรวงเท่านั้นแต่ต้องกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียน ชุมชนให้ท้องถิ่นจัดการศึกษาเอง โดยมีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ เมืองค์กรอิสระในการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนของโรงเรียนสร้างกลไกประเมินผลการจัดการศึกษาที่เป็นอิสระและมีประสิทธิภาพ^{๒๒}

อัมพร พุดมี^{๒๓} ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสรุปได้ว่าการบริหารการศึกษาสถานศึกษา หมายถึง การบริหารโรงเรียนเป็นการร่วมมือกันทำงาน ของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์กับการศึกษามากที่สุดผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถทักษะทัศนคติค่านิยมคุณธรรมจริยธรรม โดยผ่านวิธีการของการจัดการองค์การการสั่งการการอำนวยความสะดวกและการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

^{๒๑} กนกกรานต์ คชชะ, “คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารสตรี ตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา”, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สำนักงานประสานงาน,(บัณฑิตศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรราชนครินทร์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๔.

^{๒๒} ประเวศ วะสี, **สภาวะที่สมบูรณ์**, หมอชาวบ้าน, (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๑), หน้า ๓๒-๓๕.

^{๒๓} อัมพร พุดมี, การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต ๒, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, การบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑), หน้า ๘.

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะนำองค์กรให้อยู่รอด โดยกำหนดแผนงานวิธีการ ตลอดจนขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษา จึงขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

๒.๑.๕ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารอย่างมาก เพราะสถานศึกษาเป็นระบบของระบบการศึกษาและระบบต่างๆ ในโรงเรียนมีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารอย่างมากเพราะสถานศึกษาเป็นระบบของระบบการศึกษา และระบบสังคมผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนซึ่งจะประกอบด้วย ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ยากลำบากเป็นงานที่สำคัญและท้าทายความสามารถของบุคคลผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องรู้ต้องตระหนักและมีความรู้ความสามารถอย่างดี ในบทบาทภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งนี้ ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องเข้าใจพลังทางสังคมต่างๆ ที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอีกด้วยความพยายามที่จะรวบรวมเอาความคิดเห็นข้อเสนอแนะและมโนทัศน์ ในเรื่องบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา^{๒๔} สรุปได้เป็นบทบาทหลัก ๖ ประการคือ

๑. เป็นผู้จัดการของโรงเรียน
๒. เป็นผู้นำทางการสอน
๓. เป็นผู้มีวินัยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและนักเรียนจะถือเอาเป็นแบบอย่างได้
๔. เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ในโรงเรียน
๕. เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
๖. เป็นคนกลางไกลเกลี่ยข้อขัดแย้งต่างๆ

มีนักวิชาการได้กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้แก่ผู้อำนวยการอาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่มีบทบาทสำคัญถึง ๑๗ บทบาทคือ^{๒๕}

- ๑) เป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setting) หมายถึงผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดวางแผนนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

^{๒๔} ทำนอง ภูเกิตพิมพ์, “การพัฒนารูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนบ้านโนนอานวยอำเภอท่าคันโทจังหวัดกาฬสินธุ์”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๗).

^{๒๕} เคนซีวิช (Kenzevich), อังโน ศิรินารถ นันทวัฒน์ภิรมย์, “การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลอำเภอเมืองลำพูนการค้นคว้าแบบอิสระ”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖), หน้า ๔.

๒) ความเป็นผู้นำหรือกระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึงผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและสถานศึกษาและเป็นผู้โน้มน้าวให้บุคลากรที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มตามได้

๓) เป็นนักวางแผน (Planner) หมายถึงผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รู้จักการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวซึ่งแล้วแต่กิจการด้านต่างๆ ว่าควรจะวางแผนอย่างไรและต้องร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่ายภายในสถานศึกษานั้นๆ ได้เป็นอย่างดี

๔) เป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารและตัดสินใจในการทำกิจการงานต่างๆ ในสถานศึกษา

๕) เป็นนักจัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานต่างๆ ในสถานศึกษา

๖) เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและรู้จักการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เกี่ยวกับการศึกษา สถานศึกษาให้ดีขึ้นและรู้จักโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นด้วย

๗) เป็นผู้ประสานงาน (Co - Ordinator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งภายในสถานศึกษาของตนเองและประสานงานต่างๆ กับสถานศึกษาและองค์กรอื่นๆ ด้วย

๘) เป็นผู้สื่อสาร (Communication) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่บุคลากรทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษาสามารถที่จะติดต่อสื่อสารได้โดยไม่แบ่งระดับหรือชนชั้น

๙) เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) ผู้บริหารต้องเป็นผู้คอยแก้ปัญหาเมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดความขัดแย้งหรือต่างสถาบันที่เกิดความขัดแย้งกัน

๑๐) เป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) ผู้บริหารจะต้องรู้จักและคอยแก้ปัญหาต่างๆ อย่างเป็นธรรมเมื่อเกิดการขัดแย้งไม่ว่าทั้งภายในสถานศึกษาของตน หรือต่างสถานศึกษาก็ตาม

๑๑) เป็นผู้จัดระบบงาน (Systems Manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการจัดระบบงาน และรู้จักพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

๑๒) เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางด้านวิชาการโดยเฉพาะการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักสูตรหรือวิชาชีพต่างๆ ที่จะทำการเรียนการสอนที่ทางหน่วยงานกำหนดขึ้นมาใหม่เป็นอย่างดีและจะต้องเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนและบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

๑๓) เป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) ผู้บริหารต้องรู้จักเลือกสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงานรู้จักรักษาและพัฒนาบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูง รู้จักเทคนิควิธีการใช้ที่ดี

๑๔) เป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารต้องรู้จักนำเอาทรัพยากรทั้งทรัพย์สินสิ่งของบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูง และรู้จักใช้เทคนิควิธีการใช้ที่ดี

๑๕) เป็นผู้ประเมิน (Appraiser) ผู้บริหารต้องมีการประเมินผลของการดำเนินงานต่างๆ ที่ได้กระทำไปแล้วเพื่อจะได้รู้ว่าสิ่งที่ดำเนินไปแล้วนั้นดีหรือไม่ จะได้ดำเนินการต่อไปถ้าเกิดผลดีและเปลี่ยนแปลงวิธีการถ้าการดำเนินการนั้นผิดพลาด

๑๖) เป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีต่างๆ ทั้งในสถานศึกษาของตนเองและนอกสถานศึกษาเมื่อได้รับเชิญมาเป็นพิธีกร

๑๗) เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relater) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก รู้จักการประชาสัมพันธ์การติดต่อประสานงานและรู้จักการให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆ ที่ต้องการ

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือการมุ่งเน้นภารกิจหลักในการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความรู้คู่คุณธรรมและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขด้วยเหตุนี้ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงเป็นเรื่องจำเป็นเพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับภารกิจหลักตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ด้วยการพัฒนาทั้งระบบซึ่งได้แก่ การพัฒนาคุณภาพของปัจจัยการผลิต การพัฒนาคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐^{๒๖} ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นพลเมืองดี มีคุณลักษณะ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และคุณธรรม จริยธรรม รู้รักสามัคคี และร่วมมือผืนภักดีกำลังมุ่งสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเพื่อนำประเทศไทยก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง และความเหลื่อมล้ำภายในประเทศลดลง

สถานศึกษามีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบ การบริหารงานของสถานศึกษาที่มีโครงสร้างการบริหารงานตามกฎหมายที่มีขอบข่ายภารกิจที่กำหนด ซึ่งการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาเป็นไปตามกฎกระทรวงและระเบียบที่คณะกรรมการ เขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งจะแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่ม หรือฝ่าย หรืองาน ตลอดจนกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ ซึ่งจะต้องครอบคลุมขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษา ที่กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจดังต่อไปนี้^{๒๗}

^{๒๖} สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙, พิมพ์ครั้งที่ ๑ (มีนาคม ๒๕๖๐), หน้า ๑๙.

^{๒๗} กระทรวงศึกษาธิการ, ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องการปรับปรุงแก้ไขการกำหนดพื้นที่การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม, พ.ศ. ๒๕๕๐.

๒.๑.๖ ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

๒.๑.๖.๑ งานบริหารวิชาการ

- ๒.๑.๖.๑.๑ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- ๒.๑.๖.๑.๒ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- ๒.๑.๖.๑.๓ การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- ๒.๑.๖.๑.๔ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- ๒.๑.๖.๑.๕ การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- ๒.๑.๖.๑.๖ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- ๒.๑.๖.๑.๗ การนิเทศการศึกษา
- ๒.๑.๖.๑.๘ การแนะแนวการศึกษา
- ๒.๑.๖.๑.๙ การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- ๒.๑.๖.๑.๑๐ การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- ๒.๑.๖.๑.๑๑ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- ๒.๑.๖.๑.๑๒ การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร

หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

๒.๑.๖.๒ งานบริหารงบประมาณ

- ๒.๑.๖.๒.๑ การจัดทำ และเสนอของบประมาณ
- ๒.๑.๖.๒.๒ การจัดสรรงบประมาณ
- ๒.๑.๖.๒.๓ การตรวจสอบติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผล

การดำเนินงาน

- ๒.๑.๖.๒.๔ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- ๒.๑.๖.๒.๕ การบริหารการเงิน
- ๒.๑.๖.๒.๖ การบริหารบัญชี
- ๒.๑.๖.๒.๗ การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

๒.๑.๖.๓ งานบริหารงานบุคคล

- ๒.๑.๖.๓.๑ การวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง
- ๒.๑.๖.๓.๒ การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง
- ๒.๑.๖.๓.๓ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- ๒.๑.๖.๓.๔ วินัย และการรักษาวินัย
- ๒.๑.๖.๓.๕ การออกจากราชการ

๒.๑.๖.๔ งานบริหารทั่วไป

- ๒.๑.๖.๔.๑ การดำเนินงานธุรการ
- ๒.๑.๖.๔.๒ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ๒.๑.๖.๔.๓ งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- ๒.๑.๖.๔.๔ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- ๒.๑.๖.๔.๕ การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- ๒.๑.๖.๔.๖ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ๒.๑.๖.๔.๗ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณบุคลากรและบริหาร

ทั่วไป

- ๒.๑.๖.๔.๘ การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อม
- ๒.๑.๖.๔.๙ การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- ๒.๑.๖.๔.๑๐ การรับนักเรียน
- ๒.๑.๖.๔.๑๑ การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และ

ตามอัธยาศัย

- ๒.๑.๖.๔.๑๒ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- ๒.๑.๖.๔.๑๓ งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- ๒.๑.๖.๔.๑๔ การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- ๒.๑.๖.๔.๑๕ การส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการศึกษาของบุคคล

ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา

- ๒.๑.๖.๔.๑๖ งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- ๒.๑.๖.๔.๑๗ การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- ๒.๑.๖.๔.๑๘ งานบริการสาธารณะ
- ๒.๑.๖.๔.๑๙ งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

ทั้งนี้เพื่อให้ได้แนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยมีหลักธรรมเป็นพื้นฐานอันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาในการนำหลักธรรมไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลสำเร็จ โดยเฉพาะหลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมประจำใจเพื่อให้ตนและสังคมดำรงชีวิตด้วยการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน ไม่มุ่งร้ายต่อกัน ด้วยความรักที่บริสุทธิ์ต่อเพื่อนร่วมโลก ประกอบด้วยหลักปฏิบัติ ๔ ประการ คือ เมตตา (ความปรารถนาอยากให้ผู้อื่นมีความสุข) กรุณา (ความปรารถนาอยากให้ผู้อื่นพ้นทุกข์) มุทิตา (ความยินดีที่ผู้อื่นประสบความสุขในทางที่เป็นกุศล หรือประกอบเหตุแห่งสุข) อุเบกขา (การวางจิตเป็นกลาง การมีเมตตา กรุณา มุทิตา เป็นสิ่งที่ดี แต่ถ้าตนไม่สามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้ จิตตนจะเป็นทุกข์ ดังนั้น ตนจึงควรวางอุเบกขาทำวางใจให้เป็นกลาง และพิจารณาว่า สัตว์โลกย่อมเป็นไปตามกรรมที่ได้เคยกระทำไว้ จะดีหรือชั่วก็ตามกรรมนั้นย่อม

ส่งผลอย่างยุติธรรมตามที่เขานั่นได้เคยกระทำไว้อย่างแน่นอน รวมถึงการให้อภัยผู้อื่น) และการปราศจากอคติ^{๒๘}

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมพรหมวิหาร ๔

หลักการบริหารเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสามารถเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ได้โดยอาศัยประสบการณ์ที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

๒.๒.๑ ความหมายของพรหมวิหาร ๔

พจนานุกรมศัพท์ทางศาสนาสาขาลัทธิศาสนา-ไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน^{๒๙} อธิบายความหมายพรหมวิหาร ๔ ว่าเป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนามีความหมายหลายนัย คือ

๑. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหมเครื่องอยู่อย่างพรหม และทำให้พรหมเสมอด้วยพรหม โดยมุ่งประเด็นที่ว่า เมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิเจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้วย่อมส่งผลให้บรรลุนิพพานได้ตามลำดับ

๒. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐเมื่อมีธรรม ๔ ประการนี้ประจำใจย่อมมีความรักสรรพสัตว์ปรารถนาช่วยสรรพสัตว์นั้นๆ ไม่สำเร็จ

๓. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่คือ ผู้นำผู้ปกครองโดยมุ่งให้ผู้นำหรือผู้ปกครองมีความรักความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาประสบความสำเร็จ เขาได้รับความสำเร็จ และวางใจเป็นกลาง ไม่ตกอยู่ในอคติ พรหมวิหาร ๔ เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า อัปปมัญญา ๔ เพราะมุ่งประเด็นที่ว่าแผ่ไปไม่จำกัดในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายเป็นพรหมวิหาร ๔

“พรหมวิหาร” เป็นคำภาษาบาลีแปลว่าธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม แยกศัพท์ได้ดังนี้ พรหม+วิหาร การประกอบศัพท์มีดังนี้ พรหม ศัพท์แปลว่า พรหม^{๓๐}

พรหมวิหาร ๔ เป็นหมวดธรรมซึ่งพระโพธิสัตว์ทรงบำเพ็ญและเผยแผ่อบรมสั่งสอนในระหว่างการทำเพื่อบารมีหลายยุคหลายสมัยการเจริญพรหมวิหาร ๔ จึงเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันมาตั้งแต่ก่อนพุทธกาลดังข้อมูลที่ปรากฏในพระสูตรตันตปิฎกหลายแห่งเช่นมมเทवासุตระ^{๓๑} มหาสุทสสนสูตร^{๓๒}

^{๒๘} นางสาวกัญญรัตน์ เกียรติสุภา, ส่วนข่าวและรายการภูมิภาค, สำนักประชาสัมพันธ์เขต ๘ กาญจนบุรี (๒๕ ม.ค. ๒๕๕๖).

^{๒๙} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาขาลัทธิศาสนา-ไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดอรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๐ – ๑๒๑.

^{๓๐} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๕.

^{๓๑} ม.ม. (ไทย) ๑๓/๓๐๙/๓๗๓-๓๘๑.

^{๓๒} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๓๒๗/๒๕๖-๒๕๗.

และมหาโควินทสูตร^{๓๓} เป็นต้น แต่การเจริญพรหมวิหาร ๔ เหล่านี้สามารถทำให้บรรลุผลได้เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น^{๓๔} ยังไม่มีความสมบูรณ์พร้อมด้วยเหตุผลและวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลอย่างครบถ้วนบริบูรณ์เหมือนการเจริญพรหมวิหาร ๔ ซึ่งปรากฏอยู่ในคำสอนของพระพุทธศาสนาดังพุทธพจน์ใน เมตตาสหคตสูตรว่า “เมตตาเจโตวิมุตติที่บุคคลเจริญแล้วอย่างไรมีอะไรเป็นคติมีอะไรเป็นอย่างยิ่งมีอะไรเป็นผล

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)^{๓๕} ได้อธิบายความหมายเพิ่มเติมไว้ว่าพรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐ บริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบได้แก่

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เรามีความสุขมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้อง บำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานเสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้มีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญาคือมีจิตเรียบตรงเที่ยงตรงดุจตราขึงไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรมรวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบคนได้ดีแล้วเขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับที่ความรับผิดชอบของตน

พระมหาบุญมี มาลาวิชโร^{๓๖} ได้กล่าวถึง พรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า เป็นธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ แต่ก็ไม่ใช่ว่าหลักธรรมหมวดนี้จะเหมาะสำหรับผู้เป็นใหญ่เท่านั้น ทุกคนสามารถนำหลักธรรมนี้ไปใช้ได้ทุกคน เพราะเป็นหลักธรรมที่จะช่วยให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐบริสุทธิ์

^{๓๓} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๖๒/๑๙๔.

^{๓๔} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๓๒๙/๒๕๗.

^{๓๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๓๔ มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), ๒๕๕๙, หน้า ๑๒๔.

^{๓๖} พระมหาบุญมี มาลาวิชโร, **พุทธบริหาร**, (นนทบุรี : บริษัท ธินค์ บียอนด์ บุ๊คส์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๗๒ - ๗๓.

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน) ^{๓๗} พรหมวิหาร ๔ หมายถึง คุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ดังนี้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเรามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณาซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์จากนั้นครั้งใดที่เห็นเขามีสุขไม่ทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดีและเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไปก็อุเบกขา คืออยู่เฉยๆ

สรุปว่า พรหมวิหารธรรม ๔ ประการได้แก่ ๑) เมตตาความรักคือความปรารถนาดีไม่มีตรีต้องการช่วยเหลือให้คนอื่นประสบสุข ๒) กรุณาความสงสารคืออยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์เดือดร้อน ๓) มุทิตาความเบิกบานยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีสุขก็แสดงความยินดีชื่นชมพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จและ ๔) อุเบกขาความมีใจเป็นกลางความสม่ำเสมอการมีพฤติกรรมที่ทำประโยชน์หรือการเคารพเสมอดันเสมอปลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมพรหมวิหาร ๔

หลักธรรมของพุทธศาสนามีอยู่จำนวนมากหลายหมวดด้วยกัน ซึ่งแต่ละหมวดธรรมนั้นมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับชีวิตของคนเราทุกคนหลักธรรมดังกล่าว ทุกคนสามารถนำไปใช้กับตัวเองและต่อผู้อื่น โดยเฉพาะหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพรหมซึ่งพระโพธิสัตว์ทรงบำเพ็ญและเผยแผ่อบรมสั่งสอนในระหว่างการบำเพ็ญบารมีหลายยุคหลายสมัยสามารถนำไปใช้ในการบริหารงาน ทุกสถานการณ์ของแต่ละบุคคลสุดแต่ว่าบุคคลนั้นจะเลือกใช้ให้เหมาะสม หรือนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ธรรมพรหมวิหารธรรม ๔ เป็นธรรมที่ผู้บริหารทุกคนควรศึกษาและฝึกฝนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่ดีซึ่งมิใช่เรื่องยากแต่ประการใด ถ้าผู้บริหารมีหลักธรรมพรหมวิหารธรรม ๔ ในใจ ซึ่งเป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนาเพื่อให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นออกมาโดยไม่ต้องฝืนใจ นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรมซึ่งจะทำให้ผู้ดำรงธรรมนี้ยอมช่วยเหลือมนุษย์สัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตากรุณาและยอมรับรักษารักรวมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้นเมื่อมีความกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์ก็ต้องมีอุเบกขาด้วย เพื่อจะมีให้เสียธรรมที่มาจากคำว่า พรหมวิหารธรรมนี้มาจากคำว่า “พรหม” ซึ่งแปลว่าชื่อพระเป็นเจ้าผู้สร้างโลกตามศาสนาพราหมณ์เทพในพรหมโลกและมาจากคำว่า “วิหาร” ซึ่งแปลว่าวัดที่อยู่ของพระสงฆ์ที่ประดิษฐานของพระพุทธรูปรวมความแล้ว “พรหมวิหารธรรม” จึงแปลว่าธรรมของพรหมหรือธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่มี ๔ ประการ ประกอบด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา พรหมวิหารธรรม ๔ คือบุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นอันพรหมวิหาร ๔ นั้นมี ๔ ประการคือ

^{๓๗} สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน), รวมธรรมะ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่งมหาชน, ๒๕๕๖).

๑) เมตตา ความจริงใจความรักความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอกคือ ยิ้มแย้มแจ่มใสและดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งๆ ขึ้นไป

๒) กรุณา ความสงสารความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุนด้วยความเต็มใจเสมอในทำนองสุขก็สุขด้วยนั่นเอง

๓) มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

๔) อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ และเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาดเป็นต้น

จิตร ธานี^{๓๔} ได้ให้แนวคิดพรหมวิหาร ๔ ว่า พระพุทธศาสนาเปรียบความรักความปรารถนาดีของบุพการี (บุพการี คือบุคคลผู้อุปการะก่อน) ที่มีต่อบุตรกับหลักธรรม “พรหมวิหาร ๔” ประกอบไปด้วย

๑) เมตตา ความรักใคร่ความคิดที่ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข

๒) กรุณา ความสงสาร ปรารถนาให้ผู้อื่นปราศจากทุกข์

๓) มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้รับ

๔) อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจเสียใจเมื่อผู้อื่นถึงภัยพิบัติ

๒.๓.๒ การบริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔

การบริหารหลักพรหมวิหาร ๔ หมายถึง ผู้บริหารมีความเมตตาปรารถนาดีต่อบุคลากรอย่างจริงใจให้การช่วยเหลือช่วยแก้ปัญหาบุคลากรสร้างความรักความศรัทธาความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารและสถานศึกษา สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรด้วยการชื่นชมยินดีในความสำเร็จของบุคลากร และมีใจที่เป็นกลางในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกฝ่าย และรักษาระเบียบวินัยในการบริหารงานจะทำให้กระบวนการบริหารงานบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมาย บุคลากรเกิดการร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานในสถานศึกษา สามารถร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสถานศึกษาสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนให้ได้มาตรฐานบนพื้นฐานของวัฒนธรรมไทยและมีชีวิตอยู่ในสังคมโลกได้อย่างมีความสุข หลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนา ที่มีจุดมุ่งหมายในการสอนให้บุคคลมีความรักความเมตตาต่อผู้อื่นมีความสงสารเห็นใจ และพร้อมที่จะช่วยเหลือบุคคลอื่นรู้สึกพลอยยินดีเมื่อบุคคลอื่นได้ดีและรู้สึกปล่อยวางหรือวางเฉย เมื่อพบกับสถานการณ์ที่สุวิสัยจะแก้ไขได้หรือสุวิสัยที่จะช่วยเหลือเจือจุนได้ซึ่งแยกออกเป็น ๔ ด้าน คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

^{๓๔} จิตร ธานี, พรหมวิหาร ๔, (ออนไลน์), แหล่งที่มา : <http://www.jitdrathanee.com>, (๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๐).

ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นว่าองค์ธรรมในพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ได้ถูกรวบรวมไว้เป็นหมวดธรรมหนึ่งในพระพุทธศาสนา ทั้งแบบแยกส่วนและแบบบูรณาการสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมดังจะเห็นได้จากการที่พระพุทธองค์ทรงนำการเจริญพรหมวิหาร ๔ มาตอบปัญหาของ เสฏฐมานพและภาร์ทวาชมานพ^{๓๙} และทรงแนะนำให้ภิกษุแผ่เมตตาให้แก่ตระกูลพญา ๔ ตระกูลเพื่อป้องกันและคุ้มครองรักษาดิน^{๔๐} เป็นต้น ผู้ปกครองจะต้องประกอบไปด้วยธรรมสำหรับ การประพฤติปฏิบัติของผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองให้แก่พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ หรือผู้มีจิตยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพรหมคือ

๑. เมตตา (ความรัก) คือความปรารถนาดีมีไมตรีมีความรักใคร่ต่อผู้อื่นเพื่อให้ผู้อื่นมีความสุข

๒. กรุณา (ความสงสาร) คืออยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์โศกใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

๓. มุทิตา (ความเบิกบานพลอยยินดี) คือเมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุขก็มีใจแช่มชื่นเบิกบานเมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จจงกามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย

๔. อุเบกขา (ความมีใจเป็นกลาง) คือมองตามความเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอมั่นคงเที่ยงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม^{๔๑}

พระธรรมปิฎก^{๔๒} กล่าวการบริหารโดยมีหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ จะเป็นการบริหารที่มีคุณธรรมดำเนินการปกครองด้วยความเป็นธรรม ทำให้สังคมมีสุข คุณธรรม ๔ อย่างนี้ส่งเสริมการบริหารสนับสนุนการบริหารด้วยความเรียบร้อยสมประสงค์ ในการที่ผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมในการประพฤติปฏิบัติด้วย เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วยดี ผู้บริหารถ้าปฏิบัติตามหลักของพรหมวิหาร ๔ จะเป็นผู้มีนิสัยอย่างนี้

๑. เป็นคนใจกว้างขวาง เยือกเย็น ไม่เป็นพิษเป็นภัยแก่ใคร

๒. บุคลิคน่านิยมนับถือ เป็นที่พึ่งของสังคม

๓. มีน้ำใจประเสริฐ เปี่ยมด้วยมนุษยธรรม มองโลกในแง่ดี ทำให้มีชื่อเสียงดีเด่น ชีวิตผาสุกในทุกที่

^{๓๙} ที.สี. (ไทย) ๙/๕๑๘-๕๕๙/๒๓๐-๒๔๓.

^{๔๐} วิ.จุ. (ไทย) ๗/๒๕๑/๑๕

^{๔๑} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๘๔/๒๒๖, ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

^{๔๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **พุทธธรรม**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๓๗-๔๘.

ด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ นี้ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญต่อการบริหารมาก โดยเฉพาะ กับหัวหน้า ดังนั้นการที่หัวหน้าจะนำหลักธรรมนี้มาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณา สถานการณ์ที่จะนำหลักธรรมนี้มาใช้ ดังนี้

๑. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ปกติ หัวหน้าควรมีเมตตา หมายถึง การให้ความรัก ความปรารถนาดี มีความปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสุข

๒. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตกต่ำกว่าเดิม ได้รับความเดือดร้อน เป็นทุกข์ หัวหน้า ต้องมีความกรุณา หมายถึง การมีความรู้สึกหวั่นไหว เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อนและหัวหน้ามีความต้องการที่จะช่วยให้บุคคลนั้นหมดทุกข์

๓. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น ประสบความสำเร็จ หัวหน้าควรมี มุทิตา หมายถึง มี ความปีติยินดี กับความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และคอยให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

๔. ในกรณีที่มีการรักษาความถูกต้อง ชอบทำตามหลักการและกฎเกณฑ์หัวหน้าควร มีอุเบกขา หมายถึง การที่วางใจเป็นกลาง แต่ยังคงอยู่ใกล้ ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่เข้าไปก้าวก่าย เพื่อให้ความถูกต้องชอบธรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป

ดังนั้นการบริหารโดยใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารงานมหาวิทยาลัยของรัฐที่ดีนั้นจะส่งผลให้เกิดความประทับใจต่อผู้ร่วมงาน เกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างดียิ่ง อันจะนำไปสู่การทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้และดำเนินไปด้วยดี ดังนั้นเพื่อให้สามารถครองใจคนในการปฏิบัติงานใด ๆ ผู้บริหารจึงต้องมีทั้ง ความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาอย่างครบถ้วน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมอย่างหนึ่งในพุทธศาสนาที่นำมาปฏิบัติเพื่อความสงบสุขของสังคม เพาะเป็นธรรมเครื่องอบรมจิตให้สงบ พัฒนาให้ประเสริฐขึ้นซึ่งหลักธรรมดังกล่าวแบ่งออกเป็น ๔ ด้านคือ

๑. ด้านเมตตา คือ การแสดงออกถึง ความรัก ความปรารถนาดี ไม่ตรีจิต เป็น ความคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่ว ๆ กัน อันเป็นความคิดที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในภาวะปกติ

๒. ด้านกรุณา คือ การแสดงออกถึงความสงสาร หมายถึง การคิดจะช่วยเหลือ ผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจในภาวะที่ได้รับความเดือดร้อนเป็นทุกข์และต้องการ ความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง ไม่เบียดเบียนใครรวมทั้งตนเอง

๓. ด้านมุทิตา คือ การแสดงออกถึงความชื่นบาน เป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็น ผู้อื่นได้ดี อันมีความคิดรู้สึกเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความก้าวหน้า มีความสุข อันเป็นความดีแท้ เช่น ได้ลาภยศ มาโดยบริสุทธิ์ มิได้โกงหรือเบียดเบียนใคร รวมถึงดเว้นความริษยาอิจฉาผู้อื่นเพราะ นึกเห็นแก่ตัว

๔. ด้านอุเบกขา คือ การแสดงออกถึง การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริง เมื่อตัดสินใจในเรื่องใดๆแล้ว ควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผล ถูกต้องและเที่ยงธรรม อัน เป็นการรักษาความถูกต้อง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผดุงไว้ซึ่งความถูกต้อง

คุณธรรมเป็นปัจจัยสำคัญของผู้บริหารงานในสถานศึกษาและทำให้เกิดการเสริมสร้างศักยภาพของตนเองและผู้อื่น มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานรวมทั้งสามารถปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมและการปกครอง

จากทัศนะของนักปราชญ์และพระสงฆ์หลายท่านได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาและปลูกฝังคุณธรรมนั้นไว้ดังนี้

๑. ควรกระทำโดยการประพฤติปฏิบัติจริง

๒. คุณธรรมทุกอย่างต้องเกิดจากการเรียนรู้ และไม่ใช่ความรู้ที่เป็นเพียงทฤษฎีหากแต่ตั้งเป็นความรู้ที่เกิดจากการประพฤติปฏิบัติ

๓. ควรกระทำซ้ำบ่อยๆเป็นประจำจะทำให้เกิดการพัฒนาคุณธรรมและจะเกิดการฝังรากลึกกลายเป็นเจตคติค่านิยมเฉพาะตนขึ้น

การเสริมสร้างและการปลูกฝังคุณธรรมของผู้บริหารจะต้องสร้างความคิดเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดเป็นเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ที่ไม่ดีต่อตนเองและผู้อื่น

ผู้ใดมีคุณธรรมตามพรหมวิหาร ๔ ผู้นั้นได้ชื่อว่าเป็นพระคุณยิ่งใหญ่เพราะผู้ที่มีคุณธรรมตามพรหมวิหาร คือผู้ที่มีพฤติกรรมการปฏิบัติเกื้อกูลต่อผู้อื่นโดยมีหลักสู่การปฏิบัติดังนี้

๑. เมตตา (Loving Kindness) มีความรักใคร่ปรารถนาที่จะให้เป็นสุขหมายถึงพฤติกรรมมีความหวังดี เพื่อให้ผู้อื่นมีความสุขมีจิตใจแผ่เมตตาจิตสนิทสนมกับผู้น้อยหวังความดีงามแก่เขาอยากให้ความสุข ไม่อยากให้มีอันตรายจากความอาฆาตบาดหมางใจกัน ปรารถนาให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหวังให้เขาเจริญด้วยความรู้ความสามารถอันเป็นทางให้เกิดลาภยศ และชื่อเสียงรักษาตนให้ได้รับความสุขโดยสวัสดิภาพ

๒. กรุณา (Compassion) มีความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์หมายถึง พฤติกรรมหวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อนตกทุกข์ได้ยากก็รู้สึกสงสารหวั่นใจไปตาม เมื่อเห็นเขามีความทุกข์กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบปรามจิตใจไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากในการกระทำการกิจกรรมต่างๆ ย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจ จึงมีความเห็นใจพลอยหาวิธีไม่ให้เกิดความลำบากแก่ผู้ทำงานด้วยการอำนวยความสะดวกสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือให้เต็มกำลังในการทำงาน

๓. มุทิตา (Sympathetic Joy) มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีหมายถึงความชื่นบานในเวลาที่คุณอื่นได้รับความดี เมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถเจริญด้วยลาภ ยศ และชื่อเสียงพลอยชื่นชมยินดีตาม ด้วยคุณธรรมมุทิตาธรรม เมื่ออยู่ในดวงจิตผู้ใดผู้นั้นย่อมปราบปรามซึ่งความริษยาอิจฉาตาร้อน ในคุณงามความดีของผู้อื่นเมื่อผู้อื่นได้รับความดีดอกรื่นไร้นได้เราร้อนชื่นเคื่องหงุดหงิดงุ่นง่าน ความอิจฉาริษยาเป็นโทษทำลายความสามัคคีความเจริญของหมู่คณะ

๔. อุเบกขา (Equanimity) มีการวางตนเป็นกลางมีความวางเฉยไม่เสียใจไม่ดีใจเมื่อสถานการณ์เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความ มีเมตตา กรุณา และมุทิตาจิตได้อุเบกขาธรรมเป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ผู้นำหัวหน้างานที่ปกครองพนักงานเจ้าหน้าที่หมู่คณะที่ต้องประพฤติอย่างสม่ำเสมอ

พุทธทาสภิกขุ อ้างในวิทยานิพนธ์ของ พระมหาทองดี นิบโก (สุราทิพย์)^{๔๓} อธิบายว่าเราสามารถมองเรื่องหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ จากผู้บริหารการศึกษา นักวิชาการ ตลอดจนพระสงฆ์ที่ให้ความหมายของหลักธรรมสำหรับผู้บริหารคือพรหมวิหาร ๔ ดังนี้

๑. ด้านเมตตา เป็นเรื่องของความรัก ความปรารถนาดี ความหวังให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจที่มีเยื่อใย ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมความเมตตาที่แสดงออกจะต้องปราศจากความอาฆาตพยาบาท โกรธแค้นแสดงออกทางสีหน้าและมีสายตาที่เบิกบานแจ่มใส สายตาที่แสดงออกถึงใจปิติเอิบอาบด้วยความปรารถนาดีให้มีความสุข เมตตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมที่พึงอบรมให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดขึ้นภายในจิตใจของทุกคน อีกอย่างหนึ่งต้องหัดแผ่จิตที่ดีให้คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงด้วยใจที่ปรารถนา ดังคำกล่าวที่ว่า “จงอย่ามีเวรอย่าเบียดเบียนอย่ามีทุกข์ มีสุข รักษาตนให้สวัสดิ์เถิด” เมตตาเป็นรักอันบริสุทธิ์ดังภาษิตที่ว่า “โลโกปถมภิกาเมตตา เมตตาเป็นธรรมเครื่องค้ำจุนโลก” ฉะนั้นจึงได้มีพระพุทธานุญาตตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยานหรือเป็นอุปมาแปลความว่า “ตนเองคิดค้นหาด้วยใจไปทั่วทุกทิศก็ไม่พบว่าตนในที่ไหน ๆ ตนของคนอื่นทั้งหลายก็เป็นที่รักมากของเขาเหมือนอย่างนั้น เพราะเหตุนี้ผู้ที่รักตนจึงไม่ควรเบียดเบียนผู้อื่น” และให้ยกตนที่เป็นที่รักเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยเมตตาเหมือนอย่างเห็นคนผู้เป็นที่รักเป็นที่ชอบใจแล้วเกิดไมตรีจิตมิตรใจใคร่ฉะนั้นให้หัดแผ่เมตตาเข้าให้ตนเองก่อน แล้วจึงแผ่ไปให้คนอื่นตั้งต้นแต่คนที่เป็นที่รัก เพราะจะแผ่ไปง่ายแล้วจึงแผ่ไปให้คนที่เป็นคนกลางๆ แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็นศัตรูไม่ชอบใจกัน และให้เว้นคนที่จะก่อให้เกิดราคะเสนหาแก่คนที่ตายไปแล้วการแผ่เข้ามาให้ตนเองเพราะจะต้องมีตนเป็นพยานอ้างอิงดังกล่าวข้างต้น พิจารณาดูก็จะเห็นได้ว่าตนเองจะต้องมีความสุขเพราะมีจิตใจสงบจากอาฆาตพยาบาทเสียก่อน อาฆาตพยาบาทนั้นเหมือนอย่างไฟที่เผาใจตนเองให้ร้อนและแผ่ความร้อนออกไปถึงคนอื่นด้วย ฉะนั้นตนเองจึงเป็นบุคคลที่ควรมีเมตตา และแผ่เมตตาเข้ามาดับไฟที่เผาใจนี้ลงเสียก่อน ประพรมลงไปด้วยน้ำคือ เมตตา ซึ่งจะเปลี่ยนจิตใจตนเองให้อยู่เย็นเป็นสุขและแผ่ความเย็นความสุขออกไปถึงผู้อื่นอีกด้วย ดังนั้น เมตตาจึงมีความสำคัญต่อนักบริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องนำไปใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา คือผู้บริหารต้องมีความรัก และความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานความรักจะเกิดได้ถ้าผู้บริหารรู้จักมองในแง่ดี หรือส่วนที่ดีของ เพื่อนร่วมงานถ้าพบส่วนที่เสียในตัวเขานักบริหารต้องรู้มองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะดังนั้น เมตตาหรือความรักจึงเกิดจากการมองแง่ดีของคนอื่นๆ ดังท่านพุทธทาสภิกขุ ประพันธ์ไว้ว่า... เขามีส่วนเลวบ้างช่วงหัวเขา จงเลือกเอาส่วนดีเขามีอยู่เป็นประโยชน์โลกบ้างยังน่าดู ส่วนที่ชั่วอย่าไปรู้ของเขาเลยการจะหาคนดีในส่วนเดียว อย่างมัวเที่ยวค้นหาสหายเอ๋ยเหมือนมองหาหนวดเต่าตายเปล่าเลย ผูกให้เคยมีแต่ดีมีคุณจริง

^{๔๓} พระมหาทองดี นิบโก (สุราทิพย์), “การบริหารงานของสถานสงเคราะห์บ้านบางแค กรุงเทพมหานคร โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๕๓-๕๕.

๒. ด้านกรุณา เป็นความสงสารเห็นใจ ปรารถนาดีให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์ นักบริหารต้องมีความสงสาร มั่นใจและคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้นความสงสารจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่นกรุณาต่างจากเมตตาตรงที่ว่ากรุณาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดด้อยของผู้อื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดดีของเขา เช่น เราเห็นเด็กน้อยหน้าตาน่ารักเดินมาเรามีจิตเมตตาเขาเมื่อเด็กนั้นหกล้มปากแตก เรามีจิตกรุณาเขา ความกรุณานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีจิตใจ วิธีอบรม คือ ระวังจิตใจอย่าให้ความคิดที่จะเบียดเบียนใครและฝึกให้จิตใจว่าเมื่อตนเองมีทุกข์ก็ต้องการให้ความช่วยเหลือ ผู้อื่นหรือสัตว์อื่นก็ต้องการให้ผู้อื่นช่วยเหลือเช่นกันเมื่อเป็นเช่นนี้จึงควรฝึกหัดให้จิตใจไม่นิ่งดูตาย ควรชวนช่วยช่วยเปลื้องทุกข์ของคนอื่นตามความสามารถหรือตามที่จะสามารถทำได้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง มีหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา คือมีความสงสารต่อเพื่อนร่วมงานที่ประสบเคราะห์กรรมและคิดหาทางช่วยเหลือให้พ้นทุกข์นั้น ผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้ร่วมงานด้วย

๓. ด้านมุทิตา เป็นความรู้สึกลอยยินดีชื่นชมยินดีเมื่อผู้ใดดี มีสุข มีจิตใจแช่มชื่นเบิกบานตลอดจนเห็นเขาประสบความสำเร็จพร้อมสนับสนุน ไม่มีจิตใจที่ริษยา มุทิตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมที่ควรอบรมให้มีขึ้นในจิตใจของผู้บริหาร และฝึกหัดให้คิดว่าตนเองมีความยินดีไม่ริษยาต่อผู้อื่นในด้านการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังคมปัจจุบัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นโดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบทมมี ไม่กีดกันใครและต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ดังคำกลอนที่ว่า “อันเพื่อนดีมีหนึ่งถึงจะน้อย ดีกว่าร้อยเพื่อนคิดริษยาแม้เกลือบิพหนึ่งน้อยด้อยราคายังดีกว่าน้ำเค็มเต็มทะเล”

๔. ด้านอุเบกขา เป็นความวางใจเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง มีจิตใจที่มั่นคงเที่ยงตรง ไม่เข้าข้างคนใดคนหนึ่ง มีความยุติธรรม อุเบกขาเป็นภาวะจิตใจที่เป็นกลางนอกจากนี้ยังเป็นพรหมวิหารธรรมที่ควรจะมีในจิตใจของผู้บริหารอีกข้อหนึ่ง เมื่อทำจิตใจเป็นอุเบกขาได้ก็ควรฝึกหัดที่จะแผ่จิตออกไปให้แก่ผู้อื่นโดยไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความยินดี “มนุษย์และสัตว์ทั้งหลายมีกรรมเป็นของตนเองเป็นทายาทรับผลของกรรม มีกรรมเป็นกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่อาศัยทำกรรมอันใดไว้ดีหรือชั่วก็ต้องรับผลของกรรมนั้น”

๒.๓.๓ การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

เมื่อกล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหาร มีนักการศึกษากล่าวไว้กันมากมายซึ่งมีทัศนะที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมา และผลจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการซึ่งมีทั้งของไทยและต่างประเทศ เช่นกล่าวว่านักบริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีนั้น จะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดี และจากแนวคิดที่สรุปมานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาใดสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน จะถือได้ว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสมบูรณ์ในหลักพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

เกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษาของกรมวิชาการในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพ^{๔๔} ตามมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ ๑ ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมจริยธรรมและมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ

ตัวบ่งชี้มาตรฐาน

๑. มีหลักธรรมในการบริหารและมีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี

๒. มีการศึกษาหาความรู้ความสามารถและมีความเข้าใจหลักสูตร

๓. กระบวนการจัดการเรียนการสอนการแนะแนวและประเมินผลตลอดจนสามารถจัดระบบการนิเทศการศึกษาภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการพัฒนาตนเองทั้งในด้านการบริหารการจัดการบุคลากรและวิสัยทัศน์ให้ทันต่อวิวัฒนาการด้านเทคโนโลยีเศรษฐกิจสังคมและการเมือง

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนนั้นเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องฝึกฝนตนเองและปรับปรุงพฤติกรรมต่างๆ ให้สามารถทำงานร่วมกับครูในโรงเรียนให้ได้พร้อมกับเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งและเป็นตัวของตัวเองอย่างมีหลักการและมีเทคนิคได้กล่าวว่า ครูเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้สถาบันนั้นเจริญหรือเสื่อมลงดังนั้น คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณากันโดยรอบคอบ

นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญและเป็นหัวใจของการทำงานคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทราบบว่าตัวเองจะต้องทำอะไร ซึ่งใช้บริหารงานในสถานศึกษาทั้งที่อยู่ในระบบโรงเรียนและไม่อยู่ในระบบโรงเรียน และเนื่องจากพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมทางพุทธศาสนา ซึ่งได้ใช้ในการบริหารบ้านเมืองและการบริหารหน่วยงานระดับรองลงมา ตลอดจนการบริหารตนเองสามารถนำมาประยุกต์กับการบริหารโรงเรียนได้ประจักษ์แจ้ง โดยที่ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการทำงานนั้น “มนุษย์” ในหน่วยงานเป็นปัจจัยแรก ที่ผู้บริหารต้องคำนึง ผู้บริหารต้องพยายามศึกษาธาตุแท้ของมนุษย์และหลักธรรมประจำตัวของผู้บริหาร (พรหมวิหาร ๔) ในการบริหารงานโรงเรียนควรมีเมตตาในความปรารถนาจะให้ผู้ร่วมงานรวมทั้งให้ผู้อื่นมีความสุขมีความกรุณา มีความสงสาร^{๔๕}

๑.เมตตา (Loving Kindness) มีความรักใคร่ปรารถนาที่จะให้เป็นสุขหมายถึง พฤติกรรมมีความหวังดีเพื่อให้ผู้อื่นมีความสุขมีจิตใจแผ่เมตตาจิตสนิทสนมกับผู้น้อย หวังความดีงามแก่เขาอยากให้เขามีความสุขไม่ อยากให้มีอันตรายจากความอาฆาตบาดหมางใจกันปรารถนาให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หวังให้เขาเจริญด้วยความรู้ความสามารถอันเป็นทางให้เกิดลาภยศ และชื่อเสียงรักษาตนให้ได้รับความสุขโดยสวัสดิภาพ

๒. กรุณา (Compassion) มีความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์หมายถึง พฤติกรรมหวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อนตกทุกข์ได้ยาก ก็รู้สึกสงสารห่วงใยไปตามเมื่อเห็นเขามีความทุกข์ กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบปรามจิตใจไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่น ให้ได้รับความลำบากในการกระทำ

^{๔๔} พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, พุทธศักราช ๒๕๔๒, และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พุทธศักราช ๒๕๔๕ มาตรา ๙.

^{๔๕} ภิญโญ สาร, หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๐), หน้า ๑๙๙.

งานกิจกรรมต่างๆ ย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจจึงมีความเห็นใจพลอยหาวิธีไม่ให้เกิดความลำบากแก่ผู้ทำงานด้วยการอำนวยความสะดวกสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือให้เต็มกำลังในการทำงาน

๓. มุทิตา (Sympathetic Joy) มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีหมายถึงความชื่นบานในเวลาที่ผู้อื่นได้รับความดีเมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถเจริญด้วยลาภยศ และชื่อเสียงพลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรมมุทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตผู้ใดผู้นั้นย่อมปราบปรามซึ่งความริษยาอิจฉา ตาร้อนในคุณงามความดีของผู้อื่น เมื่อผู้อื่นได้รับความดีอดรนทนไม่ได้เร่าร้อนขุ่นเคืองหงุดหงิด ขุ่นง่านความอิจฉาริษยาเป็นโทษทำลายความสามัคคีความเจริญของหมู่คณะเมื่อ

๔. อุเบกขา (Equanimity) มีการวางตนเป็นกลางมีความวางเฉยไม่เสียใจไม่ดีใจเมื่อสถานการณ์เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความมีเมตตากรุณาและมุทิตาจิตได้อุเบกขาธรรมเป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ ผู้นำหัวหน้างาน ที่ปกครองพนักงานเจ้าหน้าที่หมู่คณะที่ต้องประพฤติดอย่างสม่ำเสมอ

ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องสร้างความสมดุลในวิธีปฏิบัติต่อลูกน้องตามหลักพรหมวิหาร ๔ คือ ต้องมีความสมดุลระหว่าง เมตตา กรุณา มุทิตา ที่ให้กับลูกน้องด้านหนึ่ง กับ อุเบกขา คือความเป็นกลางไม่ยอมให้ลูกน้องละเมิดกฎเกณฑ์กติกาในงาน อีกด้านหนึ่ง การเมตตากรุณาลูกน้องมากเกินไปจนทำให้เสียหลักกติกาการทำงาน หรือการยึดแต่หลักกติกาการทำงานโดยเคร่งครัดอย่างเดียวนิดปราศจากความเมตตากรุณาต่อลูกน้อง ล้วนแล้วแต่ทำให้เสียสมดุลที่ส่งผลให้งานเสียหายทั้งนั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้าที่ดีต้องไม่ทำ

“ผู้บริหาร” ซึ่งต้องดูแลทุกข์และสุขของบุคลากรในองค์กรจึงต้องมีพรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมะประจำใจในการบริหารงานในองค์กร ดังตัวอย่างเช่น เมื่อ “ผู้บริหาร” มีจิตใจที่มีเมตตาและกรุณาต่อบุคลากรภายในองค์กร คือ มีความปรารถนาให้บุคลากรในองค์กรมีความสุขและพ้นจากความทุกข์ คือ ปรารถนาให้บุคลากรภายในองค์กรได้ทำงานในสภาพสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อชีวิต จะให้ความสำคัญกับการนำระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมมาใช้ในองค์กรอย่างจริงจัง โดยไม่เห็นว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นภาระของการประกอบกิจการ การที่ “ผู้บริหาร” มีมุทิตาจิตก็ย่อมยินดีกับชีวิตความเป็นอยู่ในสถานประกอบการที่ดีขึ้นของบุคลากรในองค์กร โดยไม่มีความรู้สึกที่ไม่ยินดีกับสิ่งดี ๆ ที่บุคลากรในองค์กรจะได้รับ หรือไม่มีความรู้สึกที่ไม่ต้องการที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น หรือไม่เมื่อกุศลจิตเมื่อพบบุคลากรในองค์กรมีเวลาว่างจากการทำงานคือการไม่ทำงาน การมีอุเบกขาของ “ผู้บริหาร” คือ หากพบว่าบุคลากรในองค์กรไม่ปฏิบัติตามมาตรการความปลอดภัยก็จะพิจารณาได้ว่าบุคลากรในองค์กรจะต้องได้รับอันตรายจากการฝ่าฝืนมาตรการความปลอดภัย แต่ก็ไม่ปล่อยให้ได้รับอันตรายจากการกระทำนั้น ยังมีความปรารถนาดี คือ พยายามที่จะหาทุกวิถีทางให้บุคลากรในองค์กรพ้นจากโอกาสของการได้รับอันตรายนั้น และหาวิธีให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามมาตรการความปลอดภัยให้ได้ในที่สุด ไม่ใช่ไม่ใส่ใจโดยเห็นว่ามีมาตรการความปลอดภัยแล้วแต่ไม่ปฏิบัติตามเอง จึงเป็นสิ่งที่ช่วยไม่ได้ ผู้ซึ่งเป็น “หัวหน้า” ก็ต้องดูแลทุกข์และสุขของ “ลูกน้อง” จึงต้องมีพรหมวิหาร

๔ เป็นธรรมชาติประจำใจด้วยเช่นกัน เพราะ คำว่า “หัวหน้า” มาจากคำว่า “หัว” และ คำว่า “หน้า” ใน “หัว” มี “สมอง” จึงได้คิดสร้างสรรค์งานที่ดี คิดแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงาน ให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ลูกน้อง สามารถเป็นที่พึ่งของ “ลูกน้อง” ได้ “หน้า” ไว้ทั้งรับผิด และรับชอบจากงานที่ดูแล ไม่ใช่รับแต่ความชอบที่เกิดขึ้นจากงานเพียงผู้เดียว แต่ความผิดพลาดจากงานกลับผลักให้ลูกน้องเป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

ดังนั้น “หัวหน้า” จึงต้องมีความเมตตาและความกรุณาต่อลูกน้องด้วยการใส่ใจในการดูแล “ลูกน้อง” เสมือนหนึ่งสมาชิกในครอบครัว เพราะคำว่า “ลูกน้อง” มาจากคำว่า “ลูก” และ คำว่า “น้อง” จึงต้องมีเมตตาต่อ “ลูกน้อง” ไม่ใช่ใช้แต่งงานเท่านั้น เพื่อให้ “ลูกน้อง” มีความสุขกับการทำงาน และทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะการทำงานที่ดีจะต้องประกอบด้วย

สรุปว่าพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนาที่มีการกล่าวถึงความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุขความสุขเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนาความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งกาย และใจ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นความทุกข์ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไม่มีจิตใจริษยา ความริษยาการวางใจเป็นกลางเพราะพิจารณาเห็นว่าใครทำดีย่อมได้ดี ใครทำชั่วย่อมได้ชั่วตามกฎแห่งกรรมซึ่งเป็นแนวทางที่ดี ที่ควรนำมาปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนเพื่อทำให้เกิดผลดีแก่เพื่อนร่วมงานและสถานศึกษาและประเทศชาติต่อไป

๒.๓.๔ การบูรณาการหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา และส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่ดีของผู้เรียน ตลอดจนสถานศึกษาสามารถดำเนินงานและภารกิจต่างๆ ให้ไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษาได้โดยมีแนวคิดเชิงบูรณาการในการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานตามหลักการ และขอบข่ายการบริหารงานบุคคลากรของผู้บริหารในสถานศึกษาในประเด็นดังต่อไปนี้

๒.๓.๔.๑ ด้านการบริหารตามหลักเมตตา

พระไตรปิฎก^{๔๖} ได้ให้ความหมายไว้ว่าเมตตาความรักใคร่ปรารถนาดีมีไมตรีต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองกล่าวคือปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)^{๔๗} ให้ทัศนะว่า เมตตา คือความรัก ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

^{๔๖} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๕.

^{๔๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), “พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม”, พิมพ์ครั้งที่ ๓๔ มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), ๒๕๕๙, หน้า ๑๒๔.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๔๘} กล่าวไว้ว่า เมตตา คือ ความรัก ความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารจะต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนดีของเพื่อนร่วมงาน

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช)^{๔๙} กล่าวไว้ว่า เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งๆ ขึ้นไป

ณัฐพร ภูทองเงิน^{๕๐} กล่าวว่า ผู้มีเมตตาทางกาย วาจาใจจะมีความสุขเสมอเพราะเขาไม่มีศัตรู ไม่มีความขุ่นข้องหมองใจ เมื่อเขามีความสุขใจด้วยอำนาจของเมตตาคนรอบข้างที่อยู่ใกล้ชิดกับเขาก็พลอยมีความสุขใจไปด้วย ผู้มีเมตตาย่อมจะไม่กล่าวคำเสียดสีให้ร้ายคนอื่นไม่กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งที่เบียดเบียนผู้อื่น เมื่อเป็นเช่นนั้นความบาดหมางกันในสังคมก็จะไม่เกิดขึ้น เพราะต่างก็มีเมตตาที่มีเมตตาริติดต่อกันและกันรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราคิดว่าเรารักสุขเกลียดทุกข์ฉันใดคนอื่นก็รักสุขเกลียดทุกข์ฉันนั้นหากมวลมนุษยชาติเอาใจเขามาใส่ใจเราเช่นนี้สังคมก็จะมีแต่ความสงบสุข

เมตตา ความรักใคร่ ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข คำว่า “เมตตา”^{๕๑} หมายถึง ความสนิทสนม คือ ความรักใคร่ที่เว้นจากราคะ ความกำหนดได้แก่ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญแก่ผู้อื่น ความปรารถนาดีอยากให้มีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษยและสัตว์ทั่วหน้า

ลักษณะของเมตตา คือ ความเป็นไปด้วยอาการเกื้อกูลหมายความว่า เมตตา มีสภาพต้องการที่จะบำเพ็ญประโยชน์แก่บุคคลอื่นโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ช่วยเหลือเกื้อกูลความรู้สึกเช่น เมตตา เนื่องจากประสิทธิผลของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน ย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่บุคลากรที่จะพัฒนาความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคนดังนั้น ผู้บริหารสามารถนำหลักเมตตา มาส่งเสริมการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการโดยมีความปรารถนาดีต่อบุคลากร และต่อองค์กรปรารถนาให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าปรารถนาให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของเมตตา คือ การฝึกอบรมจิตใจเป็นสำคัญ คือ ฝึกจิตใจให้มีความเยือกเย็น มีเมตตาต่อสรรพสัตว์ทั่วหน้า

^{๔๘} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), “พุทธวิถีการบริหาร”, หน้า ๗๖-๗๘.

^{๔๙} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), “พระในบ้าน”, หน้า ๘-๙.

^{๕๐} ณัฐพร ภูทองเงิน, “การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ – ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต ๑”, “วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต”, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕) หน้า ๕๓.

^{๕๑} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), “พุทธธรรม”, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๓๗-๔๘.

สรุปได้ว่าการบริหารตามหลักเมตตาหมายถึง พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปที่มีความหวังดีต่อครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียน เพื่อให้มีความสุข มีจิตใจแจ่มใสมีจริยธรรม สนับสนุนผู้น้อยหวังความดีงามแก่เขาอยากให้เขามีความสุข

๒.๓.๔.๒ ด้านการบริหารตามหลักกรุณา

พระไตรปิฎก^{๕๒} กล่าวไว้ว่า กรุณา ความสงสาร คือช่วยเหลือให้พระภิกษุหรือประชาชนให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความเดือดร้อนของประชาชนรวมถึงสัตว์ทั้งหลายด้วย

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต)^{๕๓} ให้ความหมายว่า กรุณา คือ มีความใฝ่ใจอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์หรือความสงสารทนอยู่ไม่ได้ในการที่จะไม่ช่วยบุคคลผู้ที่อาจจะช่วยได้ให้ขึ้นมาเสียจากความทุกข์ยากลำบาก คือจะช่วยทำให้ความทุกข์ของเขาหมดสิ้นไป จึงมีอาการที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ ต้องชวนช่วยช่วยเหลือเพื่อบำบัดทุกข์ ปราศจากความคิดเบียดเบียนซ้ำเติม เห็นใครตกอยู่ในความทุกข์ ไม่มีที่พึ่งก็อดอยู่ไม่ได้ที่จะต้องคิด ช่วย กรุณาจึงเป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีในจิตใจ วิธีอบรมคือ ระวังไม่ให้คิดเบียดเบียนใคร และหัดใจให้คิดว่าเมื่อตนเองมีทุกข์ ก็ต้องการความช่วยเหลือฉันใด ผู้อื่น สัตว์อื่นก็ฉันนั้น ดังนี้แล้วก็หัด ใจไม่ให้นิ่งดูดายให้ชวนช่วยช่วยเหลือของผู้อื่น ตามความสามารถหรือตามที่ควรจะทำให้

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๕๔} ได้กล่าวว่ากรุณา คือ ความสงสารเห็นใจปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นจากทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรมนักบริหารต้องมีความสงสาร ห่วงใจคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้นความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ นักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้อื่น ส่วนกรุณาต่างจากเมตตาตรงที่ว่ากรุณาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดด้อยของผู้อื่น และเมตตาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดดีของเขา

พระคันธสาราภิงศ์^{๕๕} ให้ความหมายว่า กรุณาเป็นสภาวะที่ทำให้สัตว์บุรุษเกิดใจห่วงใย คือ เกิดความสงสารไม่อาจจะนิ่งนอนใจอยากจะทำอนุเคราะห์ผู้อื่นให้พ้นทุกข์

^{๕๒} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๕.

^{๕๓} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), **พุทธธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

^{๕๔} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔)

^{๕๕} พระคันธสาราภิงศ์, **คุณธรรมของคนดีและพรหมวิหาร ๔**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘-๓๗.

กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา”^{๕๖} หมายถึง ความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ปรารถนาเพื่อจะปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขาหรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความไฝ่ฝันในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

ลักษณะของกรุณา คือ ความเป็นไปด้วยอาการขจัดความทุกข์นั้นคือความสงสาร อนุเคราะห์ผู้ที่ประสบความเดือดร้อน กรุณาหมายความว่า เป็นสภาวะที่ทำให้สัตว์บุรุษเกิดใจหวนไหว คือเกิดความสงสารไม่อาจจะนิ่งนอนใจ อยากจะอนุเคราะห์ผู้ใดบังคับบัญชาให้พ้นทุกข์เมื่อเราพบเห็น บังคับบัญชาอ่อนแอถูกเบียดเบียนอยู่ หรือพบเห็นผู้อื่นเบียดเบียนกัน หรือว่าพบเห็นคนสัตว์ เดียวกันที่เรากำลังต่อสู้อยู่เรามากเกิดความสงสารที่จะช่วยเหลือผู้ประสบทุกข์ให้พ้นจากทุกข์ เป็นต้น

สรุปได้ว่าการบริหารตามหลักกรุณาหมายถึง พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ที่มีความหวังดีและช่วยเหลือครูหรือผู้ใดบังคับบัญชาในโรงเรียนที่มีปัญหา ความทุกข์ร้อนในการครองตน ครองคน ครองงาน ตามหน้าที่รับผิดชอบและสามารถปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน มีความรัก ความสามัคคีในหมู่ผู้ร่วมงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

๒.๓.๔.๓ ด้านการบริหารตามหลักมูทิตา

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)^{๕๗} ได้กล่าววามูทิตาคือ ความยินดีเมื่อเห็นผู้อื่น อยู่ดีมีสุขมีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลาย ผู้ดำรงชีวิต ตามปกติสุขพลอยยินดีด้วย เมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๕๘} ได้กล่าววามูทิตาคือ ความรู้สึกพลอย ชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้และความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบรัศมีเขาไม่ควรกีดกันใคร แต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงานมูทิตาจะทำลายความริษยาในใจนักบริหาร ถ้านักบริหารมีจิตริษยา ลูกน้องเสียแล้วลูกน้อง จะรับรู้ความริษยานั้นและจะไม่ทุ่มเททำงานให้

^{๕๖} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), **พุทธธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

^{๕๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เอส. อาร์. พรีนติ้งแมสโปรดักส์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๒๔.

^{๕๘} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙).

ดนัย ไชยโยธา^{๕๙} ได้ให้ความหมายของมูทิตา คือ การแสดงความยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความเจริญ เช่นการเลื่อนฐานะ ตำแหน่ง ยศ เป็นต้น มูทิตาเป็นคุณธรรมที่สามารถกำจัดความอิจฉาริษยาได้ เพราะการอิจฉาริษยาผู้อื่นย่อมมีแต่ความทุกข์ จิตใจจะหาความสุขสงบไม่ได้แต่บุคคลที่มีมูทิตา มีความสุขกายสุขใจ หน้าตาสดชื่นและเป็นที่รักของคนทั่วไป

มูทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มูทิตา”^{๖๐} หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใส บันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

ลักษณะของมูทิตาคือ ความชื่นชมหมายความว่าพลอยยินดีในความสุข หรือความสำเร็จของคนอื่น มูทิตาเป็นธรรมที่พึงเจริญในเมื่อเราเห็นคนอื่นดีกว่าตนต่างจากกรุณา ที่เจริญเมื่อเห็นคนอื่นมีทุกข์ต่ำกว่าตนในเชิงปฏิบัติ มูทิตานี้ทำได้ยากกว่ากรุณาบางคนมีเมตตาปรารถนาดี มีความกรุณาสงสาร แต่เจริญมูทิตาไม่ได้เพราะเราทุกคนมีอนุสัยกิเลสคือความริษยานองเนื่องอยู่ในกระแสจิต น้อยคนนักที่จะกำจัดความริษยานั้นได้จะต้องฝึกฝนไปเรื่อยๆ จึงจะบรรเทาลงได้การฝึกฝนนั้นก็ต้องประกอบด้วยโยนิโสมนสิการคือ ความเข้าใจด้วยเหตุผลว่าความริษยาไม่ก่อให้เกิดคุณใดๆ ผู้มีความริษยาจะได้รับผลคือ ขาดบรืวารไม่มีคนติดสอยห้อยตาม แต่ผู้ที่เจริญมูทิตาโดยกำจัดความริษยาได้ย่อมจะได้รับอานิสงส์คือ มีบรืวารมีมิตรสหายห้อมล้อมความริษยานั้นเป็นธรรมก่อให้เกิดโทษในปัจจุบันและภพต่อไปไม่ว่าเกิดกับผู้ใดก็ทำให้ผู้นั้นตกต่ำไปตลอดการเจริญมูทิตานั้นเหมือนกับการเจริญเมตตาและกรุณา คือ เจริญทางกายทางวาจาและทางใจทางกายก็เป็นการช่วยเหลือผู้อื่นที่ประสบความสำเร็จแล้วให้ได้รับความสำเร็จยิ่งๆ ขึ้นไปทางวาจาก็เป็นการแนะนำบุคคลนั้นในหนทางที่ดีทางใจก็เป็นความพลอยยินดีกับความสำเร็จของผู้นั้น

สรุปได้ว่า การบริหารตามหลักมูทิตาหมายถึง พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีความชื่นชมยินดีต่อครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียนที่ปฏิบัติความดีในการครองตน ครองคน ครองงาน ตามหน้าที่รับผิดชอบและปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องสมควร และได้รับผลแห่งความดีอันเป็นความสุขความเจริญ

^{๕๙} รศ.ดนัย ไชยโยธา, **พจนานุกรมพุทธศาสน์**, (กรุงเทพมหานคร :โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๒, หน้า ๑๔๖-๑๔๗.

^{๖๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **พุทธธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

๒.๓.๔.๔ ด้านการบริหารตามหลักอุเบกขา

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)^{๖๑} ได้กล่าวว่าอุเบกขา คือ ความมีใจเป็นกลาง มองตามเป็นโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มันคงเที่ยงตรงดุจตราขึงมองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดี หรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ ที่จะวินิจฉัยวางตรงปฏิบัติตามหลักการเหตุผลความเที่ยงธรรม และกรณีสำคัญอย่างหนึ่งที่ใช้อุเบกขา คือ เมื่อเห็นคนที่ตนดูแลเป็นอยู่ดีต่างชนวนขายในกิจหน้าที่ของตนก็รู้จักวางเฉยคอยดูโดยสงบไม่ก้าวก่ายแทรกแซง

พระมหาสมชาย สิริจนฺโท (หานนท์)^{๖๒} ได้กล่าวว่าอุเบกขา คือ มีใจเป็นกลางวางเฉยในอิฏฐารมณ์และอนิฏฐารมณ์แล้วปราศจากอคติคือมีรักมีเกลียด

พระชัยชนะ ธมฺมทินโน (นาทองไชย)^{๖๓} ได้กล่าวว่าอุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลางวางเฉยในอิฏฐารมณ์ และอนิฏฐารมณ์แล้วปราศจากอคติไม่เอนเอียงด้วยความรักและความชัง พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามหลักธรรมเพราะการเจริญอัปปมัญญา ๔ เป็นหลักมนุษยธรรมที่ประเสริฐถ้าหากว่ามนุษย์มีพรหมวิหาร จะต้องนำพาความสงบและสันติสุขมาสู่มวลมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย

อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า “อุเบกขา”^{๖๔} หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่ วางตนเป็นกลางในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยโจร เป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีจิตที่ควรทำเพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตน

ลักษณะของอุเบกขา คือ ความเป็นไปโดยอาการวางเฉยในเหล่าสัตว์กล่าวคือ เมื่อเราไม่อาจช่วยเหลือผู้อื่นได้ก็พึงวางใจเป็นกลางยอมรับความจริงว่าเป็นกรรมเก่าของเขาไม่มีใครบังคับบุคคลเหล่านั้นให้เป็นไปในอำนาจของตน เพราะเหล่าสัตว์มีกรรมเป็นสมบัติของตนจึงต้องเป็นไปตามกรรมทำไว้แม้พระพุทธเจ้าก็สักแต่นำข้อปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนกรรมดี แต่พระองค์ไม่อาจจะลบล้างกรรมเก่าของเราได้ กรรมเก่าที่เป็นกรรมดีหรือกรรมชั่วนั้นติดตามทุกคนอยู่เสมอเหมือนเงาตามตัวเราไม่อาจรู้ว่าบาปกรรมในอดีต จะส่งผลเมื่อใดเพื่อให้บาปกรรมนั้นมีกำลังอ่อนส่งผลในปัจจุบัน

^{๖๑} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เอส. อาร์. พรินต์แมสโปรดักส์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๒๔.

^{๖๒} พระมหาสมชาย สิริจนฺโท (หานนท์), “พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทางของพระพุทธคุณ (สมานสุเมโธ)”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐) หน้า ๔๑.

^{๖๓} พระชัยชนะ ธมฺมทินโน (นาทองไชย), “ศึกษาเปรียบเทียบหลักมนุษยชนกับหลักสิทธิมนุษยชนทางพุทธศาสนา”, *วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘) หน้า ๓๗.

^{๖๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), *พุทธธรรม*, หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

ไม่ได้เราจึงต้องทำกรรมดีให้มีอยู่เสมอ กรรมดีที่ทำในปัจจุบันชาตินี้ จะช่วยอุปถัมภ์ค้ำจุนกรรมฝ่ายดีในอดีตให้ส่งผล และขัดขวางบาปกรรมในอดีต

สรุปได้ว่า การบริหารตามหลักอุเบกขาหมายถึง พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีการวางตนเป็นกลาง มีความยุติธรรมไม่ตัดสินใจเียงเพราะอำนาจอคติที่ผิดๆมีเหตุผลถูกต้องและเที่ยงธรรม และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วยปัญญา อย่างมีเหตุผล และเที่ยงธรรมอันเป็นการรักษาความถูกต้องให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผดุงไว้ซึ่งความถูกต้องช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยไม่มีอคติ

๒.๔ ข้อมูลพื้นฐานการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙ ไปสู่ความสำเร็จต้องอาศัยปัจจัยสำคัญในการบริหารงานภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วยบุคลากร การบริหารจัดการ สื่อ อุปกรณ์ สภาพแวดล้อมและงบประมาณ รวมทั้งต้องมีกลไกขับเคลื่อนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการและเครือข่ายการมีส่วนร่วมในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีข้อมูลพื้นฐานดังนี้

๒.๔.๑ ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ตั้งอยู่เลขที่ ๑๒๓ หมู่ที่ ๒ ตำบลดอกไม้ อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานครอบคลุม ๘ อำเภอ ได้แก่ อำเภอสุวรรณภูมิ อำเภอเกษตรวิสัย อำเภอปทุมรัตน์ อำเภอพนมไพร อำเภออาจสามารถอำเภอเมืองสรวงอำเภอโพนทราย และอำเภอหนองฮี

สภาพพื้นที่ทั่วไปทางทิศเหนืออันประกอบด้วยเขตพื้นที่อำเภอเมืองสรวง อำเภออาจสามารถและทิศเหนือของอำเภอเกษตรวิสัยเป็นพื้นที่สูงและลาดเอียงลงทางทิศใต้ อันเป็นดินแดนที่ขนานนามว่า “ทุ่งกุลาร้องไห้” ซึ่งมีตำนานอันเก่าแก่ เนื่องจากเดิมเป็นท้องทุ่งกว้างใหญ่ไพศาล ส่วนพื้นที่อื่น ๆ เป็นที่ราบลุ่ม ลักษณะดินร่วนปนทราย ฤดูฝนน้ำจะหลากท่วม ฤดูแล้งน้ำจะแห้งขอด จึงเป็นที่ทุรกันดาร มีประชาชนเข้ามาอาศัยอยู่เป็นหย่อม ๆ ซึ่งเป็นที่เนินหรือมีแหล่งน้ำตามธรรมชาติ ต่อมาได้มีการพัฒนาทุ่งแห่งนี้จนปัจจุบันมีความอุดมสมบูรณ์ และเป็นแหล่งผลิตข้าวหอมมะลิที่มีชื่อเสียงกระฉ่อนไปทั่วโลก กลายเป็นยุทธศาสตร์ของการพัฒนาของจังหวัดร้อยเอ็ด คือ การผลิตข้าวหอมมะลิสู่ตลาดโลก มีแม่น้ำสายสำคัญหลายสาย คือ ตอนเหนือ ได้แก่ แม่น้ำชีตอนล่าง ได้แก่ แม่น้ำมูล และมีแม่น้ำไหลผ่านทุ่งกุลาร้องไห้หลายสาขา ได้แก่ แม่น้ำมูล ลำน้ำพับปลา ลำน้ำเสียวใหญ่ ลำน้ำเสียน้อย ลำน้ำเตา ลำน้ำพังชู

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ อยู่ห่างจากตัวเมืองร้อยเอ็ด เป็นระยะทาง ๕๒ กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ มีอาณาเขตติดต่อกับเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑ และเขต ๓

ทิศใต้ มีอาณาเขตติดต่อกับเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๒

ทิศตะวันออก มีอาณาเขตติดต่อกับเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต ๑ และศรีสะเกษ เขต ๒

ทิศตะวันตก มีอาณาเขตติดต่อกับเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๑ และบุรีรัมย์ เขต ๔



แผนภาพที่ ๒.๑ เขตพื้นที่การบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

ปัจจุบัน (ข้อมูล ๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๕) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต ๒ รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโรงเรียนในเขตพื้นที่ จำนวน ๓๕๓ โรงเรียน กับ ๑ สาขา นักเรียน จำนวน ๔๙,๓๑๑ คน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัด สพฐ. จำนวน ๓,๔๙๘ คน ลูกจ้างฯ สังกัด สพฐ. ๘๖๗ คน ครูโรงเรียนเอกชน จำนวน ๑๘๑ คน รวมทั้งสิ้น ๔,๕๔๖ คน^{๒๕}

แก้ไขล่าสุด (วันอังคารที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๘ เวลา ๐๙.๑๓ น.)

๒.๔.๒ ด้านบุคลากร

๑) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์แก่บุคลากรในสังกัดและสถานศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจ

๒) สร้างทีมงานในระดับปฏิบัติ ระดับการกำกับ ติดตามและประเมินผล

^{๒๕} ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, (Information and Communication Technology : ICT), สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ : ตำบลสระคู อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด, ๔๕๑๓๐.

๓) มีบุคลากรที่รับผิดชอบแผนงาน/โครงการที่มีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

๒.๔.๓ ด้านการบริหารจัดการ

๑) ทบทวนและปรับปรุงกลยุทธ์ตามนโยบายและเหมาะสมกับบริบทแต่ละปีงบประมาณอย่างเหมาะสม

(๒) ปรับโครงสร้าง ขอบข่ายหน้าที่ให้เหมาะสม ยืดหยุ่นได้

(๓) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน

(๔) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องการบริหารและจัดการศึกษา

(๕) มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลอย่างต่อเนื่อง

๒.๔.๔ ด้านสื่อ วัสดุ อุปกรณ์

๑) จัดสรรทรัพยากรที่เน้นความคุ้มค่า เพียงพอและเหมาะสม

๒) สนับสนุน สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารอย่างเพียงพอและเหมาะสม

๒.๔.๕ ด้านการเงิน

๑) สนับสนุนงบประมาณในการบริหารแผนอย่างคล่องตัว เพียงพอ เหมาะสม

๒) มีความโปร่งใสในการบริหารจัดการ

การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อโรงเรียนในการจัดการศึกษาและบุคคล สำคัญที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษาอันได้แก่ อาจารย์ใหญ่ผู้อำนวยการโรงเรียน ดังนั้น การบริหารโรงเรียนจะต้องนำกระบวนการบริหารมาใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์และทรัพยากรทางการบริหารคือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารให้มีประสิทธิภาพคือ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่ดี มีคุณธรรม มีความรู้ และทักษะในการบริหารเป็นอย่างดี ทักษะที่สำคัญได้แก่ ทักษะด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิด รวบรวมของหน่วยงานผู้บริหาร จำเป็นต้องมีทักษะด้านใดมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่และปริมาณงานที่สำคัญ^{๖๖}

สรุปรูปงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบวางแผนปฏิบัติงานกำหนดวิธีดำเนินงาน ด้านวิชาการธุรการ และกิจกรรมควบคุมการเรียนการสอน จัดระเบียบวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร จัดทำสื่อการเรียนการสอน จัดบริการแนะแนวห้องสมุดให้ใช้ได้โรงเรียนดูแลอาคารเรียนและบริเวณโรงเรียน

^{๖๖} สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ : ตำบลสระคู อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๑๓๐, [ออนไลน์] แหล่งที่มา: (<http://www.ret2.go.th/>) [๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๐].

นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญและเป็นหัวใจของการทำงานคือผู้บริหารสถานศึกษาต้องทราบว่าตัวเองจะต้องทำอะไรซึ่งใช้บริหารงานในสถานศึกษา ทั้งที่อยู่ในระบบโรงเรียนและไม่อยู่ในระบบโรงเรียนและเนื่องจากพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมทางพุทธศาสนาซึ่งได้ใช้ในการบริหารบ้านเมืองและการบริหารหน่วยงานระดับรองลงมาตลอดจนการบริหารตนเองสามารถนำมาประยุกต์กับการบริหารโรงเรียนได้ประมณแสงสว่าง โดยที่ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการทำงานนั้น “มนุษย์” ในหน่วยงานเป็นปัจจัยแรกๆที่ผู้บริหารต้องคำนึง ผู้บริหารต้องพยายามศึกษาธาตุแท้ของมนุษย์และหลักธรรมประจำตัวของผู้บริหาร (พรหมวิหาร ๔) ในการบริหารงานโรงเรียนควรมีเมตตาในความปรารถนาจะให้ผู้ร่วมงานรวมทั้งให้ผู้อื่นมีความสุขมีความกรุณา มีความสงสาร^{๖๗}

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๕.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมพรหมวิหาร๔

สุพล เครือมะโนรมย์^{๖๘} การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา และมุทิตาไปปฏิบัติในการบริหารงานในสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ที่สูง ในขณะที่อุเบกขานั้นถูกนำไปปฏิบัติในการบริหารงานในสถานศึกษาเป็นส่วนน้อยและการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลอยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลที่อยู่ในโรงเรียนเทศบาลขนาดเล็กกับโรงเรียนเทศบาลขนาดกลาง มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

วิเชียร ด้วงพริ้ม^{๖๙} ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลตำบลหัวไทรอำเภอหัวไทรจังหวัดนครศรีธรรมราชผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ อยู่ในระดับปานกลาง

^{๖๗} อ้างแล้ว, หน้า ๓๐.

^{๖๘} สุพล เครือมะโนรมย์, การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,สืบค้นเมื่อ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๐, [ออนไลน์] แหล่งที่มา: [http : //www.thaiedresearch.org](http://www.thaiedresearch.org), ๒๕๕๑).

^{๖๙} วิเชียร ด้วงพริ้ม, “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลหัวไทรอำเภอหัวไทรจังหวัดนครศรีธรรมราช”, สารนิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, รัฐศาสตร์การปกครอง, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

วิเชียร บุญกล้า^{๗๐} ได้ทำการศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์เขต ๓ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ ด้านมุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ตามลำดับ

นางสาวณัฐวรรณ ฐิตาคม^{๗๑} ให้ข้อเสนอแนะว่ารูปแบบที่บุคลากรครูในสถานศึกษาต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านเมตตา คือ ๑. มีการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์โปร่งใสตรวจสอบได้ ๒. ผู้บริหารสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรและผู้รับบริการทางการศึกษาด้านกรุณา คือ ๑. มีความกล้าตัดสินใจในการปรับปรุงการบริหารงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่สภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตร่วมกัน ๒. มีการวางแผนการบริหารงานในอนาคตได้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ด้านมุทิตา คือ ๑. ผู้บริหารมีความเอาใจใส่เกี่ยวกับปัญหาและมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ๒. บริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกันด้านอุเบกขา คือ ๑. มีการบริหารการวางแผนด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ ๒. มีความเสมอภาคในการบริหารงานในสถานศึกษา

เนตรชนก โพธารามิก^{๗๒} ได้วิจัยเรื่อง “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อพัฒนาสังคม” การวิจัยพบว่า พรหมวิหารธรรม คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอปป มัญญา คือธรรมที่แผ่ไปไม่มีประมาณเป็นหลักปฏิบัติพื้นฐานในการดำเนินชีวิตเป็นคุณธรรมที่เกื้อหนุน กรรมดีทั้งหลายให้สมบูรณ์ และสร้างสรรค์ดีสู่สังคม ทำให้มนุษย์รู้จักการพัฒนาตนเองให้สัมมาทิฐิ

พระครูพินิจรัตนกร (อนุสรณ์ ฐานทดโต)^{๗๓} ให้ข้อเสนอแนะว่าส่วนใหญ่คือ ๑) ด้านเมตตาควรควรมีการแบ่งปันช่วยเหลือกันในบางครั้งที่มีโอกาสอำนวย ถ้าบุคคลในตำบลเดียวกันรู้จักเมตตากันช่วยเหลือกันทุกคนก็จะเป็นสุข บุคคลในชุมชนต้องมีน้ำใจและความแบ่งปันซึ่งกันและกัน

^{๗๐} วิเชียร บุญกล้า, “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์เขต ๓”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๕๐).

^{๗๑} นางสาวณัฐวรรณ ฐิตาคม, “การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๔๒”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), บทคัดย่อ.

^{๗๒} เนตรชนก โพธารามิก, “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อการพัฒนาสังคม”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ข.

^{๗๓} พระครูพินิจรัตนกร (อนุสรณ์ ฐานทดโต), “การประยุกต์ใช้พรหมวิหารธรรมในการสร้างสันติสุขในอำเภอบางพลีจังหวัดสมุทรปราการ”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ.

๒) ด้านกรุณาควรช่วยเหลือผู้ที่อ่อนแอและด้อยโอกาสเมื่อมีโอกาสการช่วยเหลือคนที่ทุกข์ให้พ้นทุกข์ จะทำให้สังคมมีความสุขไม่เอาเปรียบผู้อื่นและไม่เห็นแก่ตัว ๓) ด้านมฤตาควรไม่โอ้อวดหรือว่าร้ายผู้อื่นโดยที่ตนเองก็ยังไม่ดีพอยินดีกับเพื่อนร่วมโลกไม่ควรอิจฉานินทาและ ๔) ด้านอุเบกขาควรวางเฉยในสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ไม่ซ้ำเติมเมื่อผู้อื่นทำผิดพลาดควรให้กำลังใจเพื่อให้ผู้อื่นมีแรงสู้ต่อไป และควรนำหลักธรรมนี้ไปปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวันดังนั้นข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาคือควรให้ความสำคัญโดยการส่งเสริมให้ประชาชนประพัตินำหลักธรรมมาปฏิบัติ ทำให้ประชาชนในชุมชนมีความรักความปรารถนาดีต่อกันควรให้ความสำคัญ โดยการส่งเสริมให้ประชาชนเห็นความสำคัญและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่นและส่วนรวมฟังความคิดเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผลและควรให้ความสำคัญ โดยการส่งเสริมให้ประชาชนประพัตินำหลักธรรมมาปฏิบัติตนด้วยการวางใจเป็นกลางวางเฉยกับเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่นเป็นต้น

พระไพฑูรย์ เมธิโก (มหาบุญ)^{๗๔} ให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการประยุกต์พรหมวิหาร ๔ เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลอ้อมใหญ่อำเภอสามพรานจังหวัดนครปฐม ด้านเมตตาพบว่า ควรจัดลำดับความสำคัญของงาน และควรทำงานที่เร่งด่วนก่อน, ควรใช้หลักเหตุผลและใช้หลักฐานทางข้อมูลเป็นสำคัญ, จัดให้มีการช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความสมัครใจ, ต้องจัดให้มีการอบรมธรรมะให้บุคลากร, ผู้บังคับบัญชาต้องสอนบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ, ด้านกรุณาพบว่า ควรช่วยเหลือกันในการทำงาน, ปรีกษาหาหรือเมื่อพบปัญหา, ควรมีการส่งเสริมความสามัคคีด้วยการแข่งกีฬา, ควรช่วยเหลือผู้อื่นแม้ว่าจะไม่ใช่งานของเราก็ตามถ้าเราทำได้, ควรจัดให้มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคีกับองค์กร, ด้านมฤตาพบว่าแสดงความยินดีชมเชยให้กำลังใจเมื่อปฏิบัติงานดีขึ้นหรือประสบความสำเร็จ, องค์กรต้องมีความเด็ดขาดไม่กลัวกับปัญหาจากบุคคลที่ไม่ทำงาน, จัดให้มีการอบรมธรรมะ, จัดให้มีการแข่งขันกีฬาแบบทีมโดยจัดบุคลากรที่มีปัญหากันให้อยู่ทีมเดียวกัน, องค์กรต้องมีกฎเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งให้แน่นอนไม่เลื่อนโดยตามอำเภอใจ, ด้านอุเบกขาพบว่าควรให้คามยุติธรรมกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนเท่าเทียมกัน,ต้องทำตัวเป็นกลางไม่เข้าข้างคนของตนเอง, ไม่เข้าข้างคนผิดคิดว่าไปตามกฎ, จัดให้มีการแข่งขันกีฬากลางในองค์กร, ลงโทษผู้กระทำความผิดตามวินัย

นิจจพรมมา ประเสริฐ^{๗๕} ได้ทำการศึกษาจริยธรรมผู้บริหารของกลุ่มโรงแรมสยามโฮเทลพบว่า ๑) จริยธรรมผู้บริหารของกลุ่มโรงแรมสยามโฮเทลในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือด้านจริยธรรมต่อองค์การ รองลงมาคือ ด้านจริยธรรมต่อตนเอง ด้านจริยธรรมต่อองค์การ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ

^{๗๔} พระไพฑูรย์ เมธิโก (มหาบุญ), “การประยุกต์พรหมวิหาร ๔ เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลอ้อมใหญ่อำเภอสามพรานจังหวัดนครปฐม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕)

^{๗๕} นิจจพรมมา ประเสริฐ, “จริยธรรมผู้บริหารของกลุ่มโรงแรมสยามโฮเทล”, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๓).

ด้านจริยธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา ๒) การทดสอบสมมติฐานพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในส่วนงานที่สังกัดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อจริยธรรมผู้บริหารของกลุ่มโรงแรมสยามโฮเทล ทั้งจริยธรรมในภาพรวมจริยธรรมต่อตนเองจริยธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา จริยธรรมต่อองค์กร และจริยธรรมต่อสังคมและประเทศชาติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อจริยธรรมผู้บริหารของกลุ่มโรงแรมสยามโฮเทล ทั้งจริยธรรมในภาพรวมและจริยธรรมต่อตนเองแตกต่างกัน

พระมหาบุญญวัฑฒ์ ปญญาวุฑโฒ^{๗๖} (อ่อนดี) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการงานบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร การวิจัย ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร (๒) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร (๓) เพื่อศึกษา ปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขต บางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร จำนวน ๑๕๕ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงาน บุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านเมตตาอยู่ใน ระดับมาก ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขาตามลำดับ แนวทางการบริหารงานบุคลากรตาม หลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ด้านเมตตา ผู้บริหารควรมีเมตตาที่เป็นการแสดงถึง ความรักความปรารถนาดีต่อบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง, ด้านกรุณา ผู้บริหารควรให้ความ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน, ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากร ยินดีในความสำเร็จของบุคลากรอย่างจริงใจ และด้านอุเบกขา ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในทุกๆ สถานการณ์สอบถามถึงความจริงจากหลายๆ ฝ่ายก่อนตัดสินว่าฝ่ายนั้นถูกหรือผิด ความคิดเห็นของ บุคลากรที่มีต่อปัญหาและอุปสรรค พบว่า ปัญหา ด้านเมตตา มีการเลือกปฏิบัติโดยปรารถนาอยากให้ ผู้อื่นมีความสุขเฉพาะบุคคลที่ตนเองได้รับผลประโยชน์, ด้านกรุณา บุคลากรเกรงกลัวต่อ ผู้บังคับบัญชาในการจะร้องทุกข์, ด้านมุทิตาผู้บริหารเลือกแสดงความยินดีต่อบุคลากรบางท่านเท่านั้น โดยไม่แสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคน และด้านอุเบกขา ผู้บริหารไม่พิจารณาถึงคุณและโทษตาม ความเป็นจริงเห็นแก่พวกพ้องมือคติไม่วางใจเป็นกลาง

^{๗๖} พระมหาบุญญวัฑฒ์ ปญญาวุฑโฒ (อ่อนดี) “การศึกษาการงานบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔, บทคัดย่อ.

พระดารา อคฺคณฺญาโณ (ธจ)^{๗๗} ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร สถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ ๙ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต ๓ การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ (๒) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ (๓) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร สถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ ๙ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต ๓ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ จำนวน ๑๔๐ คน ตัวแปรต้น ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ แบ่งออกเป็น ๕ ด้าน ได้แก่ (๑) การวางแผนบุคลากร (๒) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน (๓) การพัฒนาบุคลากร (๔) การบำรุงรักษาบุคลากร (๕) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ มีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ๐.๙๔ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบค่าที (t – test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) การเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe) และการวิเคราะห์เนื้อหา

๑. จากการศึกษา พบว่า การบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร สถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ ๙ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต ๓ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเดียวกัน รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนบุคลากร และด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ตามลำดับ

๒. การเปรียบเทียบการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร สถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ ๙ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต ๓ พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ ๙ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต ๓ ได้แก่ ผู้บริหารควรจัดบุคคลให้ทำงานตามความสามารถ ความถนัด ความชอบของแต่ละคนเพราะบุคลากรได้ทำงานตามที่ตนเองชอบ และถนัด สามารถพัฒนางานไปสู่

^{๗๗} พระดารา อคฺคณฺญาโณ (ธจ) “การบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร สถานศึกษากลุ่มเครือข่ายที่ ๙ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต ๓”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

ความสำเร็จไปโดยไม่ยาก รวมทั้งให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ให้ทั่วถึงทุกคน ตามสมควร อย่างเป็นธรรม และควรนำหลักพรหมวิหาร มาใช้ในการบริหารงานบุคคล อย่างจริงจัง โดยผู้บริหารเองควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการปฏิบัติงานทุกๆ ด้าน

พระอดิศักดิ์ สารโท (เดือนสั้นเทียะ)^{๗๘} กล่าวว่า จากแนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ประการได้แก่ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา นั้น หากจะนำมาปรับใช้ในบริบทของโรงเรียนเทศบาลนครนครสวรรค์ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากโดยการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่ม ๑๐๒ ประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครสวรรค์ทั้งนี้เนื่องจากผู้อำนวยการและพนักงานครูเทศบาลทุกคนที่อยู่ในองค์การล้วนมีความแตกต่างกันทั้งด้านคุณวุฒิและวัยวุฒิรวมไปถึงประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน แต่สิ่งหนึ่งที่ผู้อำนวยการและพนักงานครูเทศบาลทุกคนต่างคาดหวังไว้ก็คือแนวทางการบริหารงานในองค์การที่ดี มีคุณภาพ มีความเหมาะสมถูกต้อง และชัดเจนโดยมีหลักการบริหารร่วมกันอย่างยุติธรรม และมีจริยธรรมคุณธรรมซึ่งสิ่งนี้มีอาจเกิดขึ้นได้หากผู้อำนวยการสถานศึกษาขาดการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานสถานศึกษาอย่างแท้จริงเมื่อพนักงานครูเทศบาลเกิดความรู้ และเข้าใจในการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาและบริบทต่างๆ ก็จะสามารถเข้าใจที่ดีขึ้นก่อให้เกิดการบริหารงานและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากยิ่งขึ้น^{๗๙} ผู้บริหารควรให้ความรักความปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงานอย่างแท้จริงอุทิศตนให้กับสถานศึกษาให้มาก, ด้านกรุณาผู้บริหารควรช่วยเหลือแนะนำเมื่อเพื่อนร่วมงานมีทุกข์อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถที่จะช่วยได้, ด้านมุทิตาผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจ และแสดงความยินดีอย่างจริงใจอาจจะกระทำด้วยคำพูดหรือชื่นชมด้วยวิธีอื่นๆ ตามความเหมาะสมและตามโอกาสอันควร, ด้านอุเบกขาผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมในการบริหารงานทุกด้าน เน้นย้ำความซื่อสัตย์สุจริตตรวจสอบได้รวมถึงปฏิบัติหน้าที่^{๘๐}

^{๗๘} พระอดิศักดิ์ สารโท (เดือนสั้นเทียะ), “การบริหารบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖.

^{๗๙} นางทิพยาพัศ คลังแสง, “การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครสวรรค์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖).

^{๘๐} พระมนัส อคฺคธมฺโม (ก้อนใหญ่), “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตตลิ่งชันกรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖).

๒.๕.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

แมกนุสัน (Magnuson) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานธุรการโรงเรียนพบว่าคุณลักษณะทางด้านส่วนตัวและวิชาชีพของผู้บริหารมีดังนี้ ๑.คุณลักษณะส่วนตัวได้แก่มีความยุติธรรมมีความซื่อสัตย์อารมณ์มั่นคงมีความรู้มีความเป็นกันเองมีอารมณ์ขันเปิดเผยเข้าใจง่ายมีความเยือกเย็นเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ๒.คุณลักษณะด้านวิชาชีพได้แก่มีความสามารถติดต่อกับผู้อื่นได้มีความรู้ในวิชาการบริหารดีมีความสามารถในการตัดสินใจดีมีความอดทนต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมีการวางแผนงานและการจัดหน่วยงานที่ดีมีความสนใจต่อผู้ร่วมงานรู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม^{๔๑}

นิโคไล (Nicolai) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของศึกษาธิการในทัศนะของครูใหญ่พบว่า๑) ครูใหญ่ส่วนมากเชื่อในพฤติกรรมทางการบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติว่าศึกษาธิการประสานงานกับคณะกรรมการศึกษาผู้ปกครองและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพศึกษาธิการมีความสามารถในการตัดสินใจและสามารถเป็นผู้นำได้ศึกษาธิการช่วยเหลือโรงเรียนและสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการสอนได้ดี ๒) การที่ศึกษาธิการไปเยี่ยมโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนบ่อยๆ เป็นการช่วยเหลือให้มีการเรียนการสอนดีขึ้นและมีการทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างครูและผู้บริหารดีขึ้นและพฤติกรรมที่จะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้นในทัศนะของครูใหญ่เชื่อว่าการมีมนุษยสัมพันธ์และการตัดสินใจที่ดีย่อมส่งผลให้การบริหารงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ^{๔๒}

กู๊ด (Eileen Goode) ได้ทำการศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนรัฐบาลความท้าทายต่อวิกฤตการณ์เปลี่ยนแปลง (Site-based management in public education : a challenge for critical pragmatism) ผลการวิจัยพบว่าการศึกษาธิการโรงเรียนทำการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารแบบ SBM ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จได้แก่การปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนการกระจายอำนาจโรงเรียนทั้งด้านงบประมาณบุคลากรและวิชาการได้รับความร่วมมือในการตัดสินใจจากผู้เกี่ยวข้องปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ความสัมพันธ์ของบุคลากรการกำหนดกฎระเบียบแนวปฏิบัติที่ชัดเจน^{๔๓}

ฮอยและคณะ (Hoy and Forsyth P.) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารกับความจงรักภักดีของผู้ใต้บังคับบัญชาทำการศึกษาคูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านกิจสัมพันธ์และด้าน

^{๔๑} แมกนุสัน Magnuson Walter C, “The Characteristic of Successful school Business Managers”, (Dissertation Abstracts International , 1971) pp.133-A.

^{๔๒} นิโคไล Nicolai, Dante, “The Administrative Behavior of the Superintendent of School as Perceived by High School Principals”, (Dissertation Abstracts International, 1971), pp. 3214-A.

^{๔๓} กู๊ด Eileen Goode, “Sit-Based Management in public education : a challenge for critical pragmatism”, (Dissertation Abstracts International, 1994) p. 816.

มิตรสัมพันธ์สามารถใช้พยากรณ์ความจงรักภักดีของคณะครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ แต่จากการเปรียบเทียบค่าความสัมพันธ์ปรากฏว่า พฤติกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ทำนายได้ดีกว่าด้านมิตรสัมพันธ์แต่ในโรงเรียนประถมศึกษาพบว่าพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวที่สามารถทำนายความจงรักภักดีของผู้ใต้บังคับบัญชาได้^{๔๔}

แรนดอล (Randall) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจของหัวหน้างานในการปฏิบัติงาน โครงการการศึกษาครูพบว่า ปัจจัยเชิงจิตมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจปัจจัยสุขอนามัย มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความไม่พึงพอใจปัจจัยเชิงจิตส่งผลในด้านความสำเร็จของงานลักษณะของงาน การได้ทำตามความสามารถได้รับงานที่ท้าทายและการยอมรับนับถือความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัยได้แก่นโยบายเพื่อนร่วมงานความรู้ความสามารถในงานของผู้บริหารความสัมพันธ์กับผู้บริหารเงื่อนไขของงาน^{๔๕}

สรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพรหมวิหาร ๔ สรุปได้ว่าพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในทางการบริหารสถานศึกษาได้ไม่จำ เพราะเจาะจงแต่การบริหารการศึกษาเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้เกี่ยวกับการบริหารต่างๆ ได้ด้วย

^{๔๔} ฮอยและคณะ Hoy W. Tarter, C.J. and Forsyth P, **Administration Behavior and Subordinate Loyalty**, New York : An Empirical Assesment, 1978.

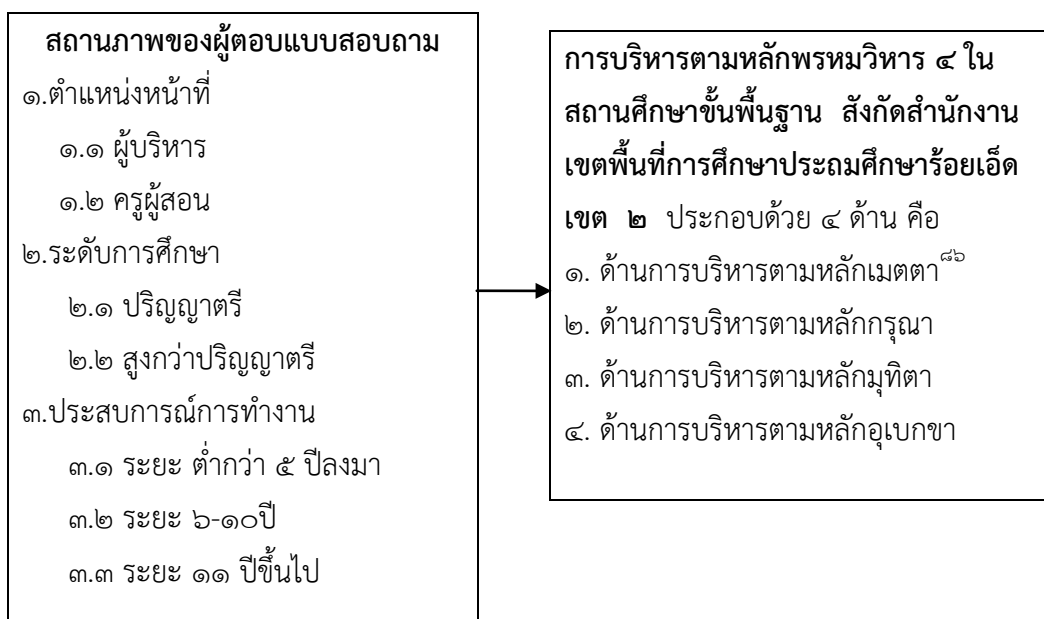
^{๔๕} แรนดอล Randall C.M, “Job Satisfaction of Chief Administrative Officers of Teacher Education Programs”, (Dissertation Abstracts International, 1986), p 12.

๒.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย

สรุปการศึกษาการบริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variable)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)



แผนภาพที่ ๒.๒ กรอบแนวคิดการวิจัย การบริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒

^{๘๖} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), **พุทธธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๓๗-๔๘.