

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 1 ครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีการประเมินจากเอกสารทางวิชาการเกี่ยวกับโรงเรียนวิถีพุทธ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางกำหนดกรอบความคิดในการศึกษาอันนำไปสู่ความเข้าใจและวิเคราะห์ในการศึกษาสภาพ และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนวิถีพุทธ ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 ความหมายของพุทธธรรมและหลักธรรมะเพื่อการบริหาร

2.2 ความหมายของคุณธรรม

2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรม ความสำคัญของคุณธรรม

2.4 พรหมวิหาร 4 กับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

2.5 ทฤษฎีการบริหารทัศนะร่วมสมัย

1. การบริหารตามทฤษฎีเชิงระบบ

2. ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์

3. ทักษะของผู้บริหาร

4. บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

5. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์

6. ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา

7. การเสริมสร้างและการพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหาร

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของพุทธธรรมและหลักธรรมะเพื่อการบริหาร

พุทธธรรม¹ หมายถึง ธรรมของพระพุทธเจ้า คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า

หลักธรรมของพระพุทธเจ้าเป็นหลักธรรมสำคัญเป็นคำสั่งสอนที่บริสุทธิ์ที่มีความเป็นอมตะสามารถที่จะนำมาใช้ในทุกกระบวนการของการดำเนินชีวิตสำหรับบุคคลทุกระดับ

หลักธรรมเพื่อการบริหาร

การบริหารงานที่ดี² คือ การนำธรรมาธิปไตยที่ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณซึ่งทำให้ได้น้ำใจคนและผลของงาน นักบริหารธรรมาธิปไตยยึดธรรมเป็นหลักในการบริหาร คือ ธรรมที่เรียกว่า พละ 4 ประการ อยู่ในใจ คือ

1. ปัญญาพละ กำลังความรู้หรือความฉลาด
2. วิริยะพละ กำลังแห่งความเพียร
3. อณวัชพละ กำลังงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต
4. สังคหพละ กำลังการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์

พละหรือกำลังแห่งคุณธรรมทั้ง 4 ประการจะช่วยทำให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพกล่าว คือ นักบริหารจะสามารถวางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากรอำนวยการและควบคุมได้ดีต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริตและมีมนุษยสัมพันธ์ยิ่งเขามีคุณธรรมทั้ง 4 ข้อนี้เพิ่มมากขึ้นเท่าใดก็ยิ่งทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้นตรงกันข้ามถ้าใครขาดคุณธรรมทั้ง 4 ประการ แม้เพียงบางข้อเขาก็เป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้

นักบริหารต้องเป็นคนฉลาดรอบรู้และขยันขันแข็งเรื่องนี้เข้าใจง่ายว่าเพราะเหตุใดคนโง่และเกียจคร้านเป็นนักบริหารเมื่อใดก็พาให้องค์กรล่มจมเมื่อนั้น

คนบางคนมีทั้งความฉลาดและความขยันแต่เขาก็ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นนักบริหาร เมื่อสอบถามแล้วก็ได้รับคำอธิบายจากผู้ใหญ่ว่า “คนคนนี้จะไรๆก็ดีหรอกเสียอยู่อย่างเดียว คือ เลว เขาเป็นคนฉลาดและขยันแต่ฉลาดโกงและขยันโกง” ดังนั้นนักบริหารที่ดีต้องมีความฉลาด ความขยันและความสุจริต

คนบางคนมีคุณธรรมทั้ง 3 ประการ คือ เป็นคนฉลาด ขยันและสุจริต แต่เขาก็ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นนักบริหาร ได้รับคำอธิบายว่า “คนคนนี้เป็นคนดีจริงแต่เป็นคนดีที่โลกไม่

¹ จำลอง สารพัดนึก, พระอัครคณาธิการ พจนานุกรมบาลี – ไทย ฉบับนักศึกษา, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2530), หน้า 690.

² พระราชวรเมธี (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) , คุณธรรมสำหรับนักบริหาร.หน้าที่-คุณลักษณะพิเศษ การบริหารงานด้วยธรรมะ, (กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์ธรรมสภา, 2549), หน้า 17-49.

ต้องการเพราะเขาถือว่าฉลาดกว่าคนอื่นจึงได้เที่ยววิพากษ์วิจารณ์ชาวบ้าน ขยันก่อศัตรูทั่วไปเขาเป็นคนดีที่พูดไม่เข้าหูคนอื่นและค่อนข้างจะแล้งน้ำใจ” นี่แสดงว่าคนคนนี้ขาดมนุษยสัมพันธ์จึงทำงานร่วมกับคนอื่นไม่ได้

นักบริหารที่ดีและเก่ง ต้องมีผลหรือกำลังภายใน 4 ประการ คือ ความฉลาด ความขยัน ความสุจริตและมนุษยสัมพันธ์และนักบริหารต้องหมั่นพิจารณาตรวจสอบตนเองว่ามีผลทั้ง 4 ข้อหรือไม่ ถ้าพบว่าขาดผลข้อใดก็พัฒนาข้อนั้นเพราะผลทั้ง 4 ข้อมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ส่วนผลข้อที่ 4 คือ สังคหผล จะสำคัญมากเนื่องจากนักบริหารทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ดังนั้นนักบริหารจะเสียเรื่อง มนุษย์สัมพันธ์ไม่ได้ ดังที่ นโปเลียนมหาราชกล่าวว่า...

การจะเป็นผู้ยิ่งใหญ่ท่านต้องมี 2 สิ่ง คือ

- 1) มีศัตรูที่กล้าแข็งที่สุดและ
- 2) มิตรที่ซื่อสัตย์ที่สุด

เพื่อที่จะขึ้นสูงท่านจะต้องผ่านด่านอันตรายให้ได้ นั่นคือ ต้องเอาชนะอุปสรรคหรือศัตรูที่กล้าแข็งเสียก่อนท่านจึงเป็นผู้ยิ่งใหญ่แต่ท่านจะเอาชนะอุปสรรคศัตรูที่กล้าแข็งเสียก่อนท่านจึงจะเป็นยิ่งใหญ่แต่ท่านจะเอาชนะอุปสรรคหรือศัตรูไม่ได้ ถ้าท่านไม่มีกัลยาณมิตรที่ซื่อสัตย์ที่สุดไว้คอยช่วยเหลือท่านท่านจะมีมิตรเช่นนั้นได้ก็ด้วย สังคหผล

ความหมายของผลแต่ละข้อและวิธีพัฒนาผลสำหรับนักบริหาร

1. ปัญญาผล กำลังความรู้หรือความฉลาด

ปัญญาผล หมายถึง กำลังแห่งความรอบรู้ ความรู้มีหลายระดับบางคนเห็นคำว่า “ปัญญาผล” ก็สะกดและอ่านได้ แต่ไม่รู้ความหมายของคำ ในกรณีนี้ ความรู้แค่อ่านออก จัดเป็นความรู้ระดับ “สัญญา” คือ ความจำได้หมายรู้ เมื่อตาเห็นภาพการรับรู้ภาพจัดเป็นรูปสัญญา เมื่อหูได้ยินเสียงการรับรู้เสียงจัดเป็น “สัททสัญญา” ฯลฯ สัญญา (perception) จึงเป็นการรับรู้เฉพาะส่วน คือ เห็นแค่ไหนรับรู้แค่นั้นได้แค่ไหนเข้าใจแค่นั้น ฯลฯ แต่ปัญญารู้มากกว่านั้นเพราะปัญญาเป็นความรอบรู้ เช่น บางคนพอเห็นคำว่า “ปัญญาผล” ก็อธิบายได้ว่าหมายความว่าอย่างไรและพัฒนาขึ้นได้ด้วยวิธีใด ความรู้ของเขาจัดเป็นปัญญา คือ รู้มากกว่าที่เห็นเข้าใจมากกว่าที่ได้ยิน เช่น เด็กของเราไม่สบายเขาจับตัวเด็กก็รู้ว่าเด็กตัวร้อนจึงพาไปหาหมอพอมหมอจับตัวเด็กตรวจดูอาการเท่านั้น หมอรู้ว่า เด็กป่วยเป็นโรคอะไร และสั่งยารักษาโรคได้ ความรู้ของเราว่าเด็กตัวร้อนเป็นความรู้ระดับสัญญาส่วนความรู้ของหมอเป็นความรู้ระดับปัญญา

นักบริหารต้องมีปัญญา คือ ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปนักบริหารต้องทำหน้าที่บริหารตน คนอื่น และงานในความรับผิดชอบนั้นคือนักบริหารต้องมีความรู้ 3 เรื่อง ได้แก่ รู้ตน รู้คนและรู้งาน

รู้ตน หมายความว่า นักบริหารต้องรู้จักความเด่นและความด้อยของตนเองการรู้จักความเด่นก็เพื่อทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนตามปกติ นักบริหารมักมองเห็นความผิดพลาดของลูกน้องได้ง่ายแต่มองข้ามความผิดพลาดของตนเอง ดังพุทธพจน์ที่ว่า¹

“ความผิดพลาดของคนอื่นเห็นได้ง่ายแต่ความผิดพลาดของตนเองเห็นได้ยาก”

รู้คน หมายความว่า ความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงาน นักบริหารต้องรู้ว่าใครมีความสามารถในด้านใด เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงานนอกจากนั้นนักบริหารต้องรู้จักจริตของคนร่วมงาน เพื่อใช้งานที่เหมาะสมกับจริตของเขา

ดังคำอุปมาว่า

โทษคนอื่นเห็นเป็นภูเขา โทษของเราไม่เห็นเท่าเส้นขน

ตดคนอื่นเห็นเป็นเปลือกเตี๋ยมทน ตดของตนถึงเห็นไม่เป็นไร

รู้งาน หมายความว่า ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการวางแผนบรรจุบุคลากร อำนาจการและติดตามประเมินผลความรู้เรื่องงานมี 2 ลักษณะ คือ รู้เท่าและรู้ทัน

2. วิริยพละ : กำลังแห่งความเพียร

วิริยพละ หมายถึง กำลังความเพียรหรือความขยัน คนมีความขยันต้องมีกำลังใจเข้มแข็ง อาจกล่าวได้ว่าวิริยพละก็คือกำลังใจนั่นเอง กำลังใจต้องมากคู่กับกำลังปัญญาเสมอ

คนที่มีกำลังใจแต่ไม่มีกำลังปัญญาจะเป็นคนบ้าบิ่น คนมีกำลังปัญญาแต่ขาดกำลังใจจะเป็นคนขลาด คนที่มีทั้งกำลังใจและกำลังปัญญาจึงจะเป็นคนกล้าหาญ นักบริหารที่มีกำลังปัญญาแต่ขาดกำลังใจ มักถือนโยบายหลบภัยหนีปัญหา เหมือนกับนกมว้ยชั้นเชิงที่เอาแต่ถอยตลอด ๑๒ ยก แม้ว่าคู่ต่อสู้เพลี่ยงพล้ำเขาก็ไม่กล้าใช้หมัดเด็ดเก็บคู่ต่อสู้ คนดูเปือนกมว้ยประเภทหนีลูกเดียวฉันใด ประชาชนก็เปื้อนผู้บริหารที่เอาแต่หลบภัยและหนีปัญหาค้นนั้น

นักบริหารที่ดีต้องเป็นคนทีกล้าตัดสินใจ กล้าได้กล้าเสียไม่กลัวความยากลำบากที่รอคอยอยู่เบื้องหน้า เขาจะถือคติว่า”ล้มเพราะก้าวไปข้างหน้า ดีกว่ายืนเตี้ยท่าอยู่กับที่” ใครที่ไม่ก้าว

¹ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549), หน้า 48.

เดินไปข้างหน้า จะกลายเป็นคนล้าหลัง เพราะคนอื่นได้แซงขึ้นหน้าไปหมดนักบริหารต้องกล้า
ลองผิดลองถูกถ้าทำผิดพลาดถือว่าผิดเป็นครูใครที่ถนอมตัวจนไม่กล้าทำอะไรเลยจัดเป็นคนขลาด
เขาควรฟัง คำเตือนของนโปเลียนที่ว่า

”คนที่ทำอะไรผิดคือคนที่ไม่ทำอะไรเลย”

ผู้ทำการใหญ่ย่อมต้องเจออุปสรรคเหมือนต้นไม้สูงใหญ่ มักจะเจอลมแรงนักบริหาร
ต้องกล้าจัดทำโครงการใหญ่หรืองานใหญ่ถือคติว่า “คนสร้างงาน งานก็สร้างคน” ถ้าขยันทำงาน
ยากๆ ความชำนาญก็ตามมาคนที่ผ่านร้อนผ่านหนาวมามากจะฉลาดและแกร่งขึ้น ดังนั้นนักบริหาร
จะต้องไม่หลบเลี่ยงหน้าที่ที่ลำบากยากเย็น ถ้อยคำที่พูดว่า “ว่าขึ้นสูงเพราะมีมดดัน คนจะขึ้นสูง
เพราะเผชิญอุปสรรค” พระพุทธเจ้ายังต้องรบกับมารก่อนตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้าดังกล่าวก่อนที่
“มารไม่มีบารมีไม่มา” ไม่มีความสำเร็จอันใดที่ได้มาโดยไม่ต้องลงทุนลงแรง...

พระพุทธองค์ตรัสว่า....

“วิริเยน ทุกขมจเจติ คนละลวงทุกข์ได้เพราะความขยันดังสุภาษิตอุทานธรรมที่ว่า.....

อยากเป็นสุข ก็ต้องทุกข์ ลงทุนก่อน

อยากเป็นก๊อน ที่ละน้อย ค่อยผสม

อยากเป็นพระ ก็ต้องละ กามารมณ์

อยากเป็นพรหม ก็ต้องเพียร เรียนทำมาน

วิริยะในการบริหาร

วิริยะหรือความขยันมี 2 ประเภท คือ

1. สสังขาริกวิริยะ ความขยันที่ต้องมีคนอื่นปลุกใจ หรือมีสถานการณ์บีบบังคับถ้าไม่มี
คนปลุกหรือบีบบังคับบางคนก็หมดกำลังใจและไม่ยอมทำอะไรต่อไป

2. อสังขาริกวิริยะ ความขยันที่เกิดจากการปลุกใจตัวเองแม้คนอื่นจะหมดกำลังใจ
ล้มเลิกการทำงานไปแล้วแต่คนที่ปลุกใจตัวเองจะลุกขึ้นสู้ต่อไป

ในฐานะที่เป็นผู้นำคนอื่น นักบริหารต้องมีสังขาริกวิริยะ คือไม่ยอมแพ้ง่ายๆเมื่อ
เผชิญอุปสรรค เขาต้องปลุกใจตนเองและปลุกระดมคนอื่นให้ทำงานต่อไปถ้าหวัชบวนยอมแพ้เสีย
คนเดียวองค์กรทั้งหมดก็สิ้นฤทธิ์

เหตุนี้พระพุทธเจ้าจึงตรัสว่า

“วายเมเถวบุริโส ยาว อตฺถสฺส นิปปทา”

เกิดเป็นคนต้องพยายามร่ำไปจนกว่าจะพบสิ่งที่ปรารถนา

นักบริหารที่ประสบความสำเร็จ ต้องเป็นคนปากเพรียวอย่างหนักข้อสำคัญเขาต้องปากเพรียวเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งค่ากลอนสุนทรภู่ที่เขียนไว้ว่า

จับให้มันคั่นหมายให้วายวอด

ช่วยให้รอดรักให้ชิดพิสมัย

ตัดให้ขาดปรารภนาหาสิ่งใด

เพียรจงได้ดังประสงค์ที่ตรงดี

ความสำเร็จรวมทั้งชื่อเสียงเกียรติยศกตณถาวรนั้นคือนักบริหารต้องมีผลข้อที่ สาม คือ อนุวัชชพละ

3. อนุวัชชพละ กำลังงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต

อนุวัชชพละ แปลว่า กำลังแห่งงานที่ไม่มีโทษหรือข้อเสียหาย หมายถึงนักบริหารที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตดังพุทธพจน์ที่ว่า “ธมฺมํญ จเร สุจิริตํ บุคคลควรปฏิบัติธรรมหรือ(หน้าที่) ให้สุจริต”

ชีวิตคนเราเปรียบเหมือนเรือหรือนาวาชีวิตที่แล่นในท้องมหาสมุทร เรือส่วนมากอัปปางก่อนถึงจุดหมายเพราะมีรูรั่วให้น้ำทะเลไหลเข้าสู่ข้างใน เรือจึงจมลงอย่างรวดเร็วเหมือนนักบริหารหลายคนเสียอนาคตเพราะถูกจับได้ว่าทุจริตต่อหน้าที่หรือมีประวัติต่างปร้อยนาวาชีวิตของเรามีรูรั่ว

นักบริหารผู้สุจริตย่อมเป็นที่เคารพยำเกรงของคนร่วมงานก็จริง แต่เขาจะนั่งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงานไม่ได้ถ้าขาดกำลังคือที่ 4 คือ สังคหพละ

4. สังคหพละ : กำลังการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์

สังคหพละ แปลว่า กำลังแห่งการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญมากสำหรับนักบริหาร ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ถ้านักบริหารบกพร่องเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ก็จะไม่มีคนมาช่วยทำงาน เมื่อไม่มีใครช่วยทำงานเขาก็เป็นนักบริหารไม่ได้

พระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้เรียกว่า สังคหวัตถุ หมายถึง วิธีผูกใจคน พระองค์ตรัสว่า รถม้าแล่นไปได้เพราะมีลิ่มสลักคอยตรึงส่วนประกอบต่าง ๆ ของรถม้าเข้าด้วยกันฉันใด คนในสังคมก็ฉันนั้น คือ ทำหน้าที่เป็นกาวใจเชื่อมประสานคนทั้งหลายเข้าด้วยกัน ลิ่มสลักดังกล่าวนี้คือ สังคหวัตถุ นักบริหารจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ถ้ามีสังคหวัตถุ 4 ประการ

สังคหวัตถุ 4 ประการ ได้แก่

1. ทาน หมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี) นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ทานแก่เพื่อร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ทานจะช่วยให้ผู้ใจคนอื่นไว้ได้ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ททฺ ฅนุถติ มิตตานิ ผู้ให้ย่อมผูกใจมิตรไว้ได้” ผู้ให้สิ่งที่ดีย่อมได้รับสิ่งที่ดีตอบแทน ดังบาลีว่า “มณาทปายี ลภเต มณานิ ผู้ให้สิ่งที่น่าพอใจย่อมได้รับสิ่งที่น่าพอใจ”

นักบริหารอาจให้ทานได้ 3 วิธี คือ

ก. อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจนี้สำคัญมาก ในยามที่เขาคิดต่ำหรือมีความเดือดร้อน ดังภาษิตอังกฤษที่ว่า “เพื่อนแท้คือเพื่อนที่ช่วยเหลือในยามตกยาก” การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนก็จัดเข้าในอามิสทาน

ข. วิทยาทานหรือธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน

ค. อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง นั่นคือได้มิตรภาพกลับคืนมา และมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่ง

มีภาษิตจีนว่า “มีมิตร 500 คน นับว่ายังน้อยเกินไป มีศัตรู 1 คน นับว่ามากเกินไป”

อับราฮัม ลินคอล์น กล่าวว่า “วิธีทำลายศัตรูที่ดีที่สุดคือเปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร” เราจะทำอย่างนั้นได้ก็ต่อเมื่อเรารู้จักให้อภัย

2. ปิยวาจา หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ ตามปกติคนเราจะมัดสิ่งของต้องใช้ของอ่อน เช่น เชือก หรือลวดมัด ในทำนองเดียวกันเราจะมัดใจคนได้ก็ด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน ดังโคลงโลกนิติที่ว่า

อ่อนหวานมานมิตรด้น	เหลือหลาย
หยาบปมี่เกลอกราย	เกลื่อนไกล
ดุจดวงศศิฉาย	ดาวดาศ ประดับนา
สุริยส่องดาราไร	เมื่อร้อนแรงแสง

3. อุตถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน) ตรงกับคำพังเพยที่ว่า...

“อยู่บ้านท่านอย่านิ่งดูตาย บ้นรวั่นควายให้ลูกท่านเล่น”

นักบริหารทำอัตถจริยาได้หลายวิธี เช่น บริการช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ได้บังคับบัญชา ดังคำ

อาศัยเรือนท่านให้	วิจารณ์
เห็นท่านทำงาน	ช่วยพร้อม
แม้มีกิจโดยสาร	นาเวศ
พายค้อยช่วยค้าจ้าง	จรดให้จนถึง

4. สมนัตตตา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี)

เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมสุข” นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตนถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง ตัวอย่างคนที่มีสมนัตตตาก็คือคนที่เป็น “เพื่อนตาย” ในโคลงบทนี้

เพื่อนกิน สิ้นทรัพย์แล้ว	แหงนหนี
ห่างาย หลายหมื่นปี	มากได้
เพื่อนตาย ถ่ายแทนชี-	วาทาตม์
หายาก ฝากผีไข้	ยากแท้จักหา

2.2 ความหมายของคุณธรรม

คุณธรรม¹ หมายถึง คุณค่าแห่งความดีคุณงามความดี

คุณธรรม² หมายถึง สิ่งที่สูงค่ายึดถือเป็นข้ออ้างอิง

คุณธรรม³ หมายถึง ระบบของหลักการที่ถูกหรือผิดที่เป็นจริงหรืออุดมคติ

คุณธรรม⁴ หมายถึง ระบบแนวความคิดเกี่ยวข้องกับประเพณีที่ดี

คุณธรรม⁵ หมายถึง ความรู้สึกลึกซึ้งที่เป็นกุศลเพราะจิตรู้จักความจริง ความดี และ

ความงาม

คาร์เตอร์ วี. กู๊ด ให้ความหมายของคุณธรรมไว้ 3 นัย คือ⁶

1. คุณธรรม หมายถึง ความดีงามของลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมที่ได้กระทำจนเคย

ชิน

2. คุณธรรม หมายถึง คุณธรรมที่บุคคลได้กระทำตามความคิดและมาตรฐานของสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับความประพฤติและศีลธรรม

3. คุณธรรม หมายถึง คุณสมบัติที่ยึดมั่นในการปฏิบัติทางจรรยาต่อสังคม

2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรม ความสำคัญของคุณธรรม

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรม

คุณธรรมเป็นความดีงามของลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมที่ได้กระทำจนเคยชินมี 2 ลักษณะ คือ

¹ มานิต มานิตเจริญ, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, (กรุงเทพฯ ฯ: รวมสาส์น, 2528), หน้า 119.

² พระมหาอดิสร ธีรสีโล, คุณธรรมสำหรับครู, (กรุงเทพฯ ฯ: โอเดียนสโตร์, 2544), หน้า 1.

³ เรื่องเดียวกัน, หน้า 2.

⁴ เรื่องเดียวกัน, หน้า 2.

⁵ เรื่องเดียวกัน, หน้า 2.

⁶ เรื่องเดียวกัน, หน้า 55.

1. คุณธรรมแบบทาส Slave Virtue เป็นลักษณะคุณธรรมที่ยึดถือ และปฏิบัติตามแบบอย่างของผู้ที่ทรงไว้ซึ่งคุณงามความดี เช่น ถือตามแบบอย่างที่ดีจากอาวุโส ถือแบบอย่างที่ดีจากผู้บังคับบัญชา ถือแบบอย่างทศพิธราชธรรมของพระมหากษัตริย์

2. คุณธรรมแบบนาย Master virtue เป็นลักษณะคุณธรรมที่ยึดถือปฏิบัติตามในธรรมของตนเองที่ตนเห็นว่าถูกต้องและดีโดยให้สอดคล้องกับปทัสถานของสังคมและมีลักษณะเป็นสากล เช่น การให้ความยุติธรรมแก่ผู้เกี่ยวข้อง

2. ความสำคัญของคุณธรรม

คุณธรรมมีความสำคัญต่อบุคคล สังคมและชาติบ้านเมือง สังคมใดมีสมาชิกของสังคมที่ไร้คุณธรรมจำนวนมาก สังคมนั้นมีความสับสนวุ่นวายยากแก่การพัฒนา ในสังคมการศึกษาผู้บริหาร และครูก็เหมือนกัน หากผู้บริหารและผู้ประกอบวิชาชีพครูเป็นผู้ไร้คุณธรรม นอกจากจะทำให้ตนเองและวิชาชีพตกต่ำแล้วยังจะทำให้สังคม และชาติบ้านเมืองต้องมอดม้วยไปด้วย เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้วผู้มีความคุณธรรมย่อมก่อให้เกิดประโยชน์มาก คือ

- 1) ประโยชน์ด้านตัวผู้บริหารและตัวครู
- 2) ประโยชน์ในด้านสถาบันและอาชีพ
- 3) ประโยชน์ด้านสังคม/ชุมชน
- 4) ประโยชน์ด้านความมั่นคงของชาติ

2.4 พรหมวิหาร 4 กับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา¹

ทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบพรหมวิหาร 4

หลักธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า ซึ่งอยู่ในศาสนาพุทธมีมากถึง 84,000 อย่าง โดยสรุปแล้วมี 3 ประการที่สำคัญ คือ 1. ละชั่วทั้งปวง 2. ทำดีให้บริบูรณ์ 3. ทำให้บริสุทธิ์ สิ่งที่ต้องปฏิบัติทั้ง 3 ประการดังกล่าวยังแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วน “ศีลหรือวินัย” อันเป็นคำสั่งหรือข้อบังคับมิให้ทำ ส่วนอีกอย่างหนึ่งคือ “ธรรม” เป็นคำสั่งสอน หรือข้อที่ควร

¹ พระเมธีธรรมาลังการ (ประยุทธ์ ภูริทัตโต) และคณะ, “การศึกษาศักยภาพการบริหารการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีตามทฤษฎีของผู้บริหาร ครูผู้สอนและนักเรียน : ศึกษาเฉพาะกรณีวัดจองคำ จังหวัดลำปาง”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพ ฯ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2547), หน้า 5.

กระทำ ในที่นี้จะศึกษาเฉพาะหมวดธรรมพรหมวิหาร 4 เป็นธรรมที่ผู้บริหารทุกคนควรศึกษาและฝึกฝนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่ดี ซึ่งมีข้อเรื่องยากแต่ประการใด ถ้าผู้บริหารมีธรรมในใจ

หลักธรรมที่เจ้าสำนักเรียนใช้ในการบริหารการศึกษาโรงเรียน พระปริยัติธรรมแผนกบาลี ประจำจังหวัดลำปาง แห่งที่ 1 วัดจองคำ จนประสบผลสำเร็จคือ หลักพรหมวิหาร 4 มีเมตตาธรรมเป็นต้น

1) ความหมาย

พรหมวิหารธรรม หมายถึง บุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้น อันพรหมวิหารธรรมนั้น มี 4 ประการคือ¹

1. เมตตา ความจริงใจความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

2. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วย นั่นเทียว

3. มุทิตา ความชื่นชมยินดี ในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูทนเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

4. อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าที่เขาพลาด เป็นต้น

เราสามารถมองเรื่องหลักธรรมพรหมวิหาร4 จากผู้บริหารการศึกษา นักวิชาการ ตลอดจนพระสงฆ์ ที่ให้ความหมายของหลักธรรมสำหรับผู้บริหาร คือ พรหมวิหาร 4 ดังนี้

1. ด้านเมตตา เป็นเรื่องของความรัก ความปรารถนาดี ความหวังให้ผู้อื่นมีความสุขมีจิตใจที่มีเยื่อใย ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ความเมตตาที่แสดงออกจะต้องปราศจากความอาฆาตพยาบาทซึ่งเคยโกรธแค้น แสดงออกทางสีหน้า และมีสายตาที่เบิกบานแจ่มใส สายตาที่แสดงออกใจถึงใจปิติ เฝืออาบด้วยวามปรารถนาดีให้มีความสุข เมตตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมที่พึงอบรมให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดขึ้นภายในจิตใจของทุกคน อีกอย่างหนึ่งต้องหัดแผ่จิตที่ดีให้คนอื่น สัตว์อื่น ๆ โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจง ด้วยใจที่ปรารถนา ดังคำกล่าวที่ว่า “จงอย่ามีเวร อย่ามีเบียดเบียน อย่ามีทุกข์ มีสุข รักษาตนให้สวัสดิ์เถิด” เมตตาเป็นความรักอันบริสุทธิ์

¹ พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี), พระโนบ้าน, (กรุงเทพฯ : คณาภรณ์การพิมพ์, 2541), หน้า 8-9.

ดังภาษิตที่ว่า “โลโกปตุณฺหิกาเมตตา เมตตาเป็นธรรมเครื่องค้ำครองโลก” ดังนี้ ฉะนั้นจึงได้มี พระพุทธภาษิตตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยานหรือเป็นอุปมาแปลความว่า “ตนเองคิดค้นหาด้วยใจ ไปทั่วทุกทิศ ก็ไม่พบว่าใครจะเป็นที่รักไปกว่าตนในที่ไหน ๆ ตนของคนอื่นทั้งหลายก็เป็นที่รัก มากของเขาเหมือนอย่างนั้น เพราะเหตุนี้ผู้ที่รักตนจึงไม่ควรเบียดเบียนผู้อื่น” และให้ยกคนที่ เป็นที่รักเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยเมตตาเหมือนอย่างเห็นคนผู้เป็นที่รักเป็นที่ชอบ ใจแล้วเกิดไม่ตรีจิตมิตรใจรักใคร่ ฉะนั้น “พระอาจารย์จึงจับความมาสอนว่าให้หัดแผ่เมตตาเข้ามา ในตนเองก่อน แล้วจึงแผ่ไปในคนอื่นตั้งต้นแต่คนที่เป็นที่รัก เพราะจะแผ่ไปง่าย แล้วจึงแผ่ไปใน คนที่เป็นกลางๆ แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็นศัตรูไม่ชอบใจกันและให้เว้นคนที่จะทำให้เกิดราคะเสนหา กับคนที่ตายไปแล้ว การแผ่เข้ามาตนเองท่านอธิบายว่า เพราะจะต้องมีตนเป็นพยานอ้างอิง ดังกล่าวข้างต้น พิจารณาดูก็จะเห็นได้ว่าตนเองจะต้องมีสุขเพราะมีจิตใจสงบจากอาสาดพยา ยาทเสียก่อน อาสาดพยายาทนั้นเหมือนอย่างไฟที่เผาใจตนเองให้ร้อน และแผ่ความร้อนออกไป ถึงคนอื่นด้วย ฉะนั้น ตนเองจึงเป็นบุคคลที่ควรเมตตาและแผ่เมตตาเข้ามาดับไฟที่เผาใจนี้ลง เสียก่อน ประพรมลงไปด้วยน้ำ คือ เมตตา ซึ่งจะเปลี่ยนจิตใจจากภาวะที่ร้อนมาสู่ภาวะที่เย็น สนิทด้วยมิตรภาพไมตรี เมตตาจึงเป็นธรรมเครื่องทำใจตนเองให้อยู่เย็นเป็นสุข และแผ่ความเย็น ความสุขออกไปถึงผู้อื่นอีกด้วย

ดังนั้น เมตตาจึงมีความสำคัญต่อนักบริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่ จะต้องนำไปใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา คือผู้บริหารต้องมีความรักและความหวังดีต่อ เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้าผู้บริหารต้องรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ถ้า พบส่วนเสียในตัวเขานักบริหารต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้ คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา ดังนั้นเมตตา หรือความรักจึงเกิดจากการมองแง่ดีของคน อื่น ๆ ดังท่านพุทธทาสภิกขุ ประพันธ์ไว้ว่า

“เรามีส่วนเลวบ้างชั่วบ้างหัวเขา	จงเลือกเอาส่วนดีเขามีอยู่
เป็นประโยชน์โลกบ้างยังน่าดู	ส่วนที่ชั่วอย่าไปรู้ของเขาเลย
การจะหาคนดีโดยส่วนเดียว	อย่ามัวเพียวค้นหาสหายเอ๋ย
เหมือนมองหาหนวดเต่าตายเปล่าเลย	ฝึกให้เคยมองแต่ดีมีคุณจริง”

2. **ด้านกรุณา** เป็นความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อน ร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสาร มั่นใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้น ทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น

กรุณาต่างจากเมตตาตรงที่ว่า กรุณาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดด้อยของผู้อื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดดีของเขา เช่น เราเห็นเด็กน้อยหน้าตาน่ารักเดินมา เรามีจิตเมตตาเขา เมื่อเด็กนั้นหกล้มปากแตก เรามีจิตกรุณาเขา ความกรุณานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีจิตใจ วิธีอบรม คือ ระวังจิตใจอย่าให้มีความคิดที่จะเบียดเบียนใคร และฝึกหัดให้จิตใจว่า เมื่อตนเองมีทุกข์ก็ต้องการให้ความช่วยเหลือ ผู้อื่นหรือสัตว์อื่นก็ต้องการให้ผู้อื่นช่วยเหลือเช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนี้จึงควรฝึกหัดให้จิตใจไม่นิ่งดูตาย ควรชวนช่วยช่วยเหลือทุกข์ของผู้อื่นตามความสามารถหรือตามที่จะสามารถทำได้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องฝึกหลักธรรมพรหมวิหาร 4 ด้านกรุณา คือ มีความสงสารต่อเพื่อนร่วมงานที่ประสบเคราะห์กรรมและคิดหาทางช่วยเหลือให้พ้นทุกข์นั้น ผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้ร่วมงานด้วย

3. ด้านมุทิตา เป็นความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี มีสุข มีจิตใจแช่มชื่นเบิกบานตลอดจนเห็นเขาประสบความสำเร็จพร้อมสนับสนุน ไม่มีจิตใจที่ริษยา มุทิตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมที่ควรอบรมให้มีขึ้นในจิตใจของผู้บริหาร และฝึกหัดให้คิดว่าตนเองมีความยินดีไม่ริษยาต่อผู้อื่น

ในด้านการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังคมปัจจุบัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบทมมี ไม่กีดกันใคร และต้องเปิดเผยโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ ดังคำกลอนที่ว่า

“อันเพื่อนดีมีหนึ่งถึงจะน้อย	ดีกว่าร้อยเพื่อคิดริษยา
แม้เกลือบิบบหนึ่งน้อยด้อยราคา	ยังดีกว่าน้ำเค็มเต็มทะเล”

4. ด้านอุเบกขา เป็นความวางใจเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง มีจิตใจที่มั่นคงเที่ยงตรง ไม่เข้าข้างคนใดคนหนึ่ง มีความยุติธรรม อุเบกขาเป็นภาวะจิตใจที่เป็นกลาง นอกจากนี้ยังเป็นพรหมวิหารธรรมที่ควรจะมีในจิตใจของผู้บริหารอีกข้อหนึ่ง เมื่อทำให้จิตใจอุเบกขาได้ก็ควรฝึกหัดที่จะแผ่จิตออกไปแก่ผู้อื่น โดยไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “มนุษย์และสัตว์ทั้งหลายมีกรรมเป็นของตนเอง เป็นทายาทรับผลของกรรม มีกรรมเป็นกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่อาศัย ทำกรรมอันใดไว้ดีหรือชั่วก็ควรต้องรับผลของกรรมนั้น”

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องนำเอกหลักธรรมพรหมวิหาร 4 ด้านอุเบกขา มาใช้ในการบริหารงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคน เสมอภาคกันด้วยความยุติธรรม

อีกอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันของผู้ร่วมงานทุกคน และในบางสถานการณ์จำเป็นต้องวางเฉยเป็นกลางอย่างรู้เท่าทัน

สรุปพรหมวิหาร 4 หมายถึง หลักธรรมหนึ่งของพุทธศาสนาที่สอนให้ประพฤติปฏิบัติหรือควบคุม กำกับทางจิตใจของมนุษย์ให้อยู่กับสังคมในโลกปัจจุบัน โดยการแสดงออกในด้านความรักความปรารถนาให้ทุกคนมีความสุขและให้มีจิตใจสงสาร คิดช่วยเหลือทุกคน รวมทั้งสัตว์ทั้งหลายให้พ้นทุกข์ รวมถึงด้านจิตใจ พลอยยินดีกับคนที่เขาได้ดีมีความสุข กอปรด้วยอาการที่แสดงออกด้วยความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม ไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง ใครทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ผู้ใดมีพรหมวิหาร 4 ผู้นั้นย่อมมีจิตใจสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ของตนเองและผู้อื่น สำหรับครูและผู้บริหารทางการศึกษาควรแสดงบทบาท ดังที่ลีปนนท์ เกตุทัต (2538, หน้า 213) ได้กล่าวถึงบทบาทของครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาตามทัศนะของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ประเทศไทยได้ก้าวหน้าต่อไปอย่างมั่นคงรู้เท่าทันโลก จึงจำเป็นต้องให้ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาเป็นคนดี มีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ก่อให้เกิดศรัทธาแก่ครู เพื่อนร่วมงานและชุมชน ตลอดจนถึงการบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรม วางระบบและวิธีการให้คุณให้โทษ ให้รางวัลด้วยความเป็นธรรม

2.5 ทฤษฎีการบริหารทัศนะร่วมสมัย¹

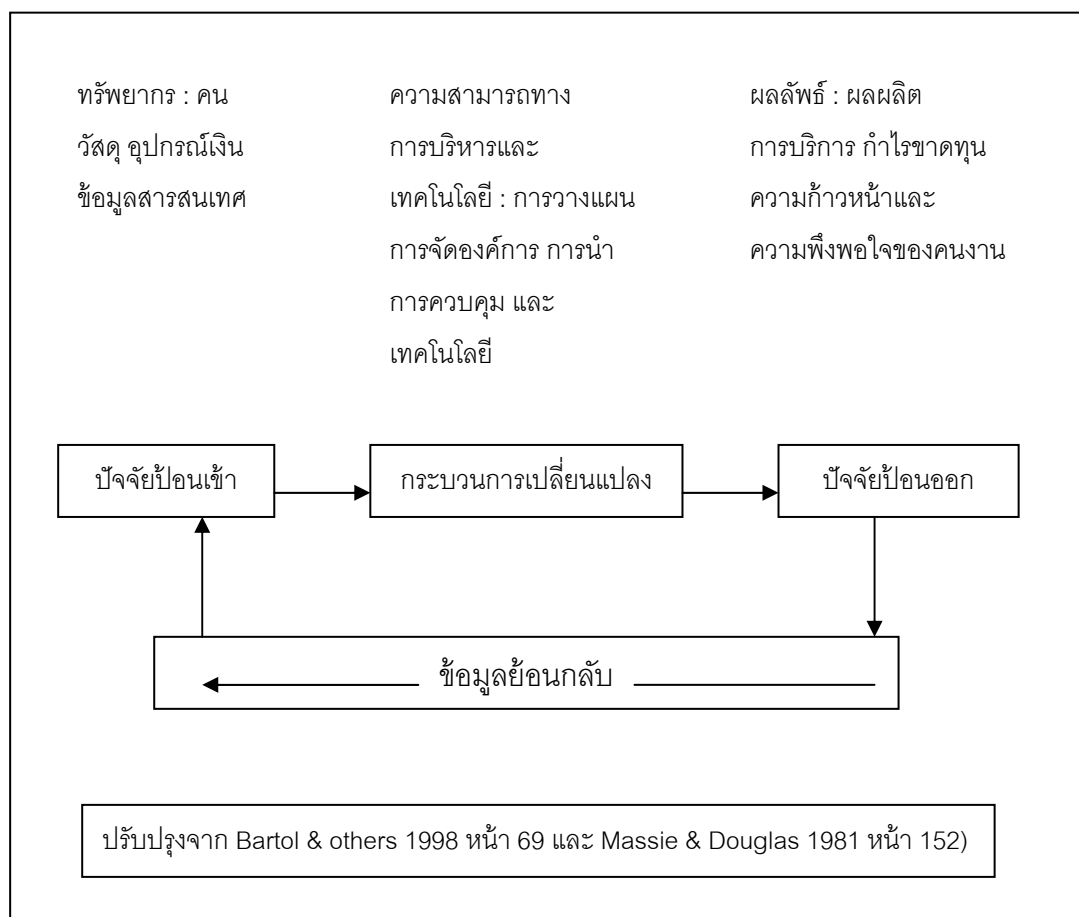
1. การบริหารตามทฤษฎีเชิงระบบ

การบริหารตามทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้นโดยนักชีววิทยาและนักฟิสิกส์ ตั้งอยู่บนฐานความคิดที่ว่าองค์การหนึ่ง ๆ สามารถมองเป็นระบบหนึ่ง ๆ ได้ (Kast & Rosenzweig 1972) โดยระบบหนึ่ง ๆ นั้นหมายถึงชุดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นเอกภาพเพื่อบังคับสู่จุดหมายองค์การร่วมกัน ดังนี้

- 1) ปัจจัยป้อนเข้า (inputs) คือ ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน วัสดุอุปกรณ์ เงิน ข้อมูลสารสนเทศ ที่จำเป็นต่อการผลิตสินค้าหรือให้บริการ
- 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation processes) จากการใช้ศักยภาพทางการบริหารและเทคโนโลยีขององค์การ เพื่อเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้าเป็นปัจจัยป้อนออก
- 3) ปัจจัยป้อนออก (outputs) ประกอบด้วย ผลผลิต การให้บริการ หรือผลลัพธ์อื่น ๆ ที่องค์การผลิตขึ้น

¹ วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์วิทยวิสุทธิ, 2546),

4) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับผลลัพธ์และสถานะขององค์การที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม



แผนภาพที่ 1 แสดงหลักการบริหารตามทฤษฎีเชิงระบบ

ระบบแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ระบบเปิดและระบบปิด (open versus closed system) ความเป็นระบบเปิดหรือระบบปิดมีได้แยกเป็นสองขั้วเหมือนขาวกับดำ แต่จะขึ้นกับระดับ (degree) ความเป็นระบบเปิดตามคุณลักษณะ 9 ประการข้างล่างนี้ หากระบบใดมีคุณลักษณะต่าง ๆ มากก็จะเป็นระบบเปิดมาก ในทางตรงกันข้าม หากมีน้อยก็จะเป็นระบบเปิดน้อย (หรือมีความเป็นระบบปิดมาก) ดังนี้ (Massie & Douglas 1981)

1. มีปัจจัยป้อนเข้าจากภายนอก (input from outside) ระบบเปิดไม่มีความเพียงพอในตนเอง แต่จะต้องได้รับสิ่งกระตุ้น ข้อมูลข่าวสาร และพลังงานจากภายนอก
2. มีกระบวนการ (process) ของการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดผลผลิต
3. มีปัจจัยภายนอก (output) เป็นผลผลิตหรือการบริการหรืออื่น ๆ สู่ออก
4. มีวงจร (cycles) ต่อเนื่องของปัจจัยป้อนเข้า – กระบวนการ – ปัจจัยป้อนออก
5. มีการต่อต้านแนวโน้มสู่ความเสื่อม (resistance to tendency to run down) ระบบทุกระบบมีแนวโน้มที่จะเสื่อมลง แต่ระบบเปิดจะพยายามหาวิธีการหรือพลังงานเพื่อต่อต้านหรือชะลอจากความเสื่อม
6. มีข้อมูลย้อนกลับ (information feedback) เพื่อปรับตัวมิให้เบี่ยงเบนจากเป้าหมาย
7. มีแนวโน้มสู่ความสมดุล (tendency toward equilibrium) เมื่อเกิดสภาวะความไม่สมดุลขึ้น
8. มีแนวโน้มสู่ความสลับซับซ้อนมากขึ้น (differentiation) มีความเฉพาะทางมากขึ้น และมีองค์ประกอบหลากหลายมากขึ้น
9. มีหลายเส้นทาง (numerous paths) ที่จะทำให้บรรลุจุดหมายได้ ไม่มีเพียงเส้นทางเดียว และระบบเปิดจะหาทางเลือก (alternative paths) ที่เหมาะสม

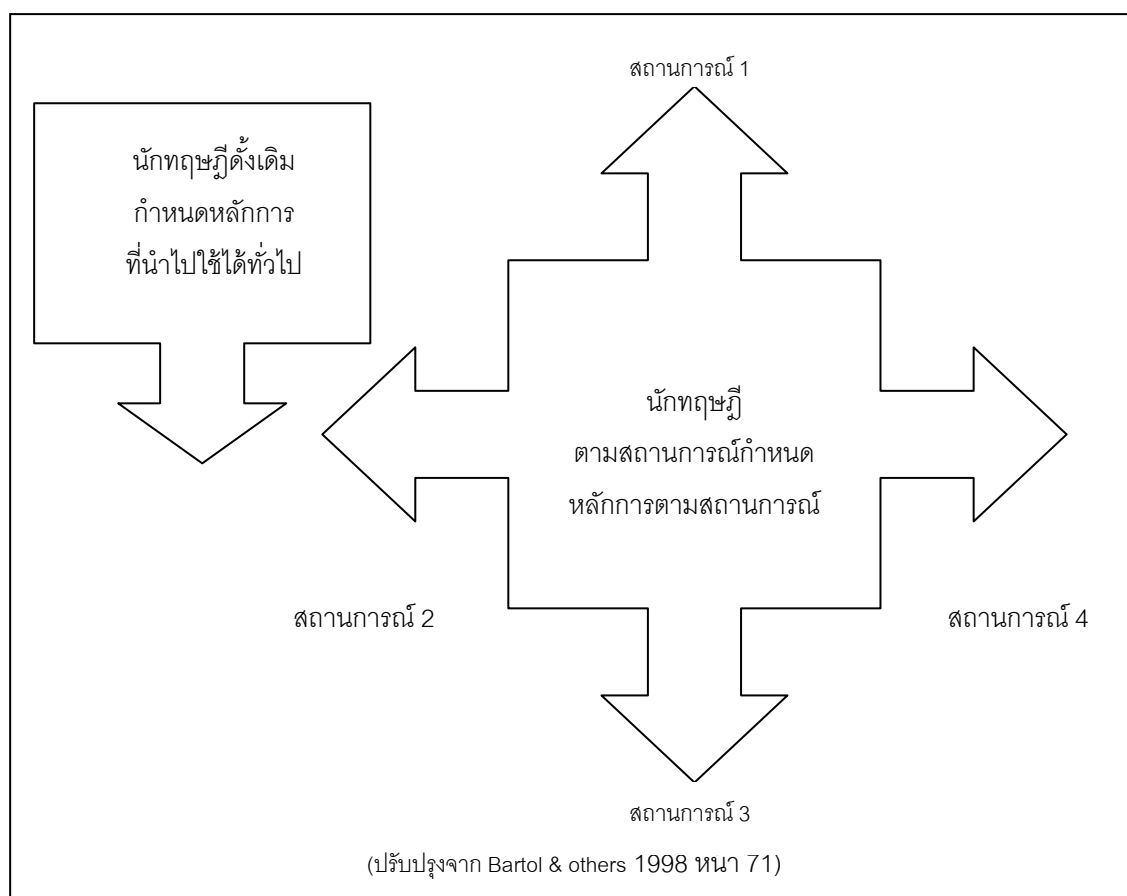
ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะของระบบเปิดจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ในอันที่จะกำหนดบทบาทและทำหน้าที่ของตนเพื่อประสานกิจกรรมต่าง ๆ สู่การบรรลุจุดหมายขององค์การ ป้องกันความเสื่อม จัดหาทรัพยากรและพลังงานเข้าสู่องค์การเพื่อความเติบโตก้าวหน้า การเลือกทางเลือกเพื่อบรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความสมดุลภายในองค์การ และการนำผลข้อมูลย้อนกลับมาเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นวงจรต่อเนื่อง เป็นต้น

2. ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ (contingency theory)

ในขณะที่นักทฤษฎีทัศนะดั้งเดิมพยายามที่จะหาวิธีที่ดีที่สุด (one best way) หรือพยายามหาหลักการขึ้นมาชุดหนึ่งเพื่อใช้ในการบริหาร ก็หมายความว่า การที่ใครจะเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถได้ ก็ต้องศึกษาทำความเข้าใจในวิธีการหรือหลักการเหล่านั้นแล้วนำไปประยุกต์ใช้ แต่เนื่องจากสิ่งต่าง ๆ ไม่ได้ง่ายอย่างที่เราคิด Hellriegel & Slocum (1982) ให้ทัศนะว่า หลักการบางประการบางครั้งได้ก่อให้เกิดผลในทางลบด้วย เช่น หลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัด ก่อให้เกิดการสร้างอาณาจักรแข่งขันกันเพื่อบรรลุจุดหมายองค์การย่อยมากกว่าจุดหมายของ

องค์การโดยความ นอกจากนั้นหลักการบางประการอาจใช้ได้ดีในที่หนึ่ง แต่อาจขาดประสิทธิภาพในที่อื่นหนึ่ง เป็นต้น

ดังนั้น นักทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ จึงเชื่อว่า หลักการบริหารงานที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์หนึ่ง ๆ เท่านั้น ไม่สามารถนำเอาชุดของหลักการที่กำหนดไว้แบบสำเร็จรูปแล้วไปใช้อย่างได้ผลในทุกสถานการณ์ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ผู้บริหารอาจกำหนดหลักการเพื่อเป็นเงื่อนไขหรือแนวการบริหารในสถานการณ์นั้น ๆ ได้ โดยอาจบูรณาการหลักการจากทฤษฎีต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องสามารถวิเคราะห์ลักษณะเฉพาะของแต่ละสถานการณ์นั้นเพื่อกำหนดแนวทาง (solution) ให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การ ทรัพยากร เป้าหมาย และผู้ปฏิบัติงานในองค์การ (Luthans 1972 ; Luthans & Stewart 1977 อ้างใน Bartol & others 1998) อย่างไรก็ตาม Hellriegel & Slocum (1982) ให้ทัศนะที่น่าสนใจว่า ผู้บริหารไม่ควรคำนึงถึงเฉพาะความเหมาะสมกับสถานการณ์เท่านั้น แต่ควรคำนึงถึงควมมีอิทธิพลเหนือสถานการณ์ด้วย สำหรับความแตกต่างระหว่างทัศนะดั้งเดิมกับทัศนะตามสถานการณ์



แผนภาพที่ 2 แสดงทัศนะดั้งเดิมและทัศนะตามสถานการณ์

3. ทักษะของผู้บริหาร¹

ทักษะของผู้บริหารเป็นแนวคิดของ มัณน์ (Mann. 1965) ที่กล่าวถึง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ควรมีทักษะ 3 ด้านที่ผสมกลมกลืนไปตามอัตราส่วนที่แตกต่างกัน ทักษะทั้ง 3 ได้แก่

1. ทักษะทางการจัดการ (Managerial Skill)
2. ทักษะทางมนุษย (Human Skill)
3. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill)

		ผู้บริหารสถานศึกษา	ทักษะทางการจัดการ
	ผู้ช่วยผู้บริหาร		ทักษะทางมนุษย
หัวหน้ากอง,แผนก			ทักษะทางเทคนิค

แผนภาพที่ 3 แสดงอัตราส่วนที่แตกต่างกันของทักษะทั้ง 3 ของผู้บริหารแต่ละระดับ

1. ทักษะทางการจัดการ ทักษะทางการจัดการ เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงาน และรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้า และพัฒนาสถานศึกษา เพื่อผลิตผลและความสัมฤทธิ์ผลตามจุดหมายของสถานศึกษา ทักษะทางด้านการจัดการ ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งงาน การควบคุมงาน การประสานงาน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากร รวมทั้งการประเมินผลและติดตามผลการทำงาน

2. ทักษะทางมนุษย ทักษะทางมนุษย เป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจพัฒนางาน ยอมรับความเปลี่ยนแปลง ลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ มีความเข้าใจถึง

¹ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพ ฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด, 2543),
หน้า 10 - 12.

ความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเสมอ

3. ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางเทคนิค เป็นทักษะที่ผสมระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงานของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารงานบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ ผู้บริหารระดับต่าง ๆ จะใช้แตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงควรมีทักษะทางด้านการจัดการ ได้แก่ ความสามารถในการตัดสินใจ การวางแผนงาน การจูงใจ การประสานงานต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการไปด้วยดี ส่วนทักษะทางด้านมนุษย์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องมีอยู่แล้วเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน ทักษะทางเทคนิคเป็นความสามารถในด้านความรู้และการทำงานในงานด้านนั้น ๆ

4. บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา¹

ผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามาก โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาในด้านวิชาชีพ เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ชำนาญทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพด้วย

ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่ รวมทั้งการเรียกชื่อเป็นอย่างอื่นแล้วแต่สถานศึกษา บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษานี้ เนเชวิก (Knezevick. 1984) ได้กำหนดไว้ถึง 17 บทบาท คือ

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา

¹ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, หน้า 12 - 13.

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงาน
ในสถานศึกษา
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงาน
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
การปฏิบัติงานในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อ และ
ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความ
ขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
ของสถานศึกษา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและ
การพัฒนาสถานศึกษา
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instruction Manager) เป็นผู้นำทางด้าน
วิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษา
และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากร ทั้ง
ทรัพยากรสิ่งของ และบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูง
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงาน และ
โครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา
16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงาน
และพิธีการต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา
17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relater) เป็นผู้นำในการสร้าง
ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการ
ให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่น ๆ

5. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาพึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร 4

เมื่อกล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหาร มีนักการศึกษากล่าวไว้กันมากมาย ซึ่งมีทัศนะที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมา และผลจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการ ซึ่งมีทั้งของไทยและต่างประเทศ เช่น กล่าวว่า นักบริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะดังนี้

ด้านเมตตา ไม่เห็นแก่ตัว มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เคารพในสิทธิและศักดิ์ศรี มีอัธยาศัยที่ดี มีความจริงใจ มีความรัก และห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนมีความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ไม่เสแสร้ง

ด้านกรุณา มีความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความลำบากก็ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจเสมอ นั่นคือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา นักบริหารต้องมีความสงสาร มั่นใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น

ด้านมุทิตา มีความชื่นชมยินดี ในความสำเร็จสมหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และเมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จพร้อม นั่นคือ ในด้านการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังคมปัจจุบัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาหาบรุษมิ ไม่กีดกันใคร และต้องเปิดเผยโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่

ด้านอุเบกขา มีความวางใจเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง มีจิตใจที่มั่นคงเที่ยงตรง ไม่เข้าข้างคนใดคนหนึ่ง มีความยุติธรรม มีความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ท้อถอยซ้ำเติม และเมื่อผู้บังคับบัญชาผิดพลาดไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด นั่นคือ ผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนด้วยเสมอภาคกัน นอกจากนั้นผู้บริหารต้องรู้เท่าทันของผู้ใต้บังคับบัญชา และในบางสถานการณ์จำเป็นต้องวางเฉยเป็นกลางอย่างรู้เท่าทัน

ดังนั้น คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีนั้น จะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดีและจากแนวคิดที่ได้สรุปมานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาใดสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน จะถือได้ว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสมบูรณ์ในหลักพรหมวิหาร 4

กระทรวงมหาดไทยได้นำเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษาของกรมวิชาการ มาใช้ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลและเมืองพัทยา เพื่อให้เทศบาลและเมืองพัทยาร่วมโรงเรียนในสังกัดใช้เป็นเป้าหมายในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

6. ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อโรงเรียนในการจัดการศึกษาและบุคคลสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาคือ ผู้บริหารสถานศึกษา อันได้แก่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ดังนั้นการบริหารโรงเรียนจะต้องนำกระบวนการบริหารมาใช้ ทั้งศาสตร์และศิลปะ และทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การบริหารโรงเรียนเป็นการวินิจฉัยสั่งการควบคุมและจัดการในเรื่องที่เกี่ยวกับ ครู นักเรียน บุคลากรอื่นในโรงเรียน โปรแกรมการศึกษาหลักสูตร วิธีการสอน วัสดุการสอน และการแนะแนว Good¹ ขณะเดียวกันโรงเรียนยังมีหน้าที่เตรียมเยาวชนให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม เห็นได้ว่ากระบวนการบริหารเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่ง และมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาของชาติ มีนโยบายที่จะพัฒนาการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา² จะเห็นได้ว่างานบริหารของผู้บริหารโรงเรียนนั้นยังเกี่ยวกับการขยายโอกาสทางการศึกษางานเกี่ยวกับชุมชน งานบริหารบุคลากร งานการเงิน อาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ³ ส่วนหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนย่อมมีการจัดการให้บริหารงานทรัพยากรทั้งวัสดุอุปกรณ์และบุคลากรขององค์กร หน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ในที่สุด ผู้บริหารจะต้องยึดหลักการบริหาร (Management Functions) ซึ่ง Henri Fayol ได้จำแนกไว้เป็น 5 ส่วน คือ

1. การวางแผน (Planning) คือ หน้าที่การจัดการหรือการบริหารงานอย่างหนึ่ง เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคตและการตัดสินใจในงาน รวมทั้งทรัพยากรที่ใช้ประโยชน์ตามความต้องการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ⁴ การวางแผนจึงจำเป็นต้องเตรียมงาน และเตรียมการปฏิบัติงานว่างานมีอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติและปฏิบัติเช่นไร ซึ่งจะต้องคิด วิเคราะห์ ออกแบบ และการคาดคะเน คณะกรรมการบริหารจะทำหน้าที่ในการทำนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

¹ Good, อ้างถึงใน เมธี ปิณฑานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพ ฯ : โอเดียนสโตร์, 2522), หน้า 2.

² ภิญญู สาธิต, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพฯ : ศ.ส.การพิมพ์, 2523), หน้า 199 .

³ สุรัฐ ศิลปะอนันต์, นักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2540), หน้า 54-57.

⁴ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, การบริหารสำนักงานแบบใหม่, (กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา, 2542), หน้า 593.

ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการวางแผน เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ และสถานการณ์ทางการเมือง ซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะคาดคะเน การวางแผนสามารถทำได้โดยใช้พื้นฐานการคาดคะเนหรือพยากรณ์โดยอาศัยข้อมูลในอดีต ความคิดของผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนทุกอย่างจะต้องยืดหยุ่นได้ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเริ่มแรกที่ได้ตั้งไว้ ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

- 1.1 การวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ ในระยะสั้น
- 1.2 การวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ ในระยะยาว
- 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ
- 1.4 การวางแผนความต้องการด้านกำลังคน
- 1.5 การพิจารณาความต้องการวัสดุอุปกรณ์และเครื่องใช้ในหน่วยงาน
- 1.6 การพิจารณาโอกาสการขยายงานและสถานที่
- 1.7 การวิเคราะห์ปรับปรุงระบบวิธีปฏิบัติและกระบวนการปฏิบัติงาน
- 1.8 การศึกษาหาวิธีการทำงานให้ง่ายขึ้น
- 1.9 การพิจารณาออกแบบฟอร์มและการบันทึก
- 1.10 การจัดระบบจดหมายและรายงาน

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานกำหนดว่าใครทำอะไรและภายใต้สิ่งแวดล้อมอะไร เป็นการจัดสิ่งแวดล้อมของงาน การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ การจัดหาวัสดุและเครื่องจักรที่จำเป็น การสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมในหน่วยงานและระหว่างบุคคลากร

3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) เป็นการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมและการพัฒนาเพื่อให้มั่นใจว่ามีบุคคลที่มีความสามารถทุกระดับงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวประกอบด้วยหน้าที่สำคัญดังนี้¹

- 3.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
- 3.2 การประเมินและออกแบบงาน (Job Appraisal and Desing)
- 3.3 การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)
- 3.4 การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนาบุคคล (Development)
- 3.5 การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation)

¹ อ่างแก้ว, ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, การบริหารสำนักงานแบบใหม่, หน้า 775.

3.6 การประเมินผล (Evaluation)

3.7 การทดแทนตำแหน่ง (Replacement) (Bovee and Other), 1993, P.606)

4. การอำนวยการหรือการสั่งการ (Direction or Command) เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาแจ้งผู้ใต้บังคับทราบเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องกระทำ การอำนวยการใช้หลักต่อไปนี้

4.1 หลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) คือ หลักการบริหารซึ่งระบุว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว โดยแต่ละแผนกจะมีหัวหน้าของตนเอง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนวิเคราะห์ขั้นสุดท้าย นำเสนอผู้อำนวยการและนำเสนอต่อคณะกรรมการ

4.2 หลักการกระจายอำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละระดับที่ได้รับการกระจายงานจะต้องมีภาระหน้าที่ (Accountability) อันเป็นกระบวนการซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรายงานการใช้ทรัพยากรต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงาน

การสั่งการ (Command) จะมีลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ

1. การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นขั้นตอนกระบวนการมอบความรับผิดชอบ (Responsibility) พร้อม ๆ กับอำนาจหน้าที่ (Authority) ในระดับแนวตั้ง จากระดับบนไปยังระดับล่าง

หลักการมอบอำนาจที่คำนึงถึงดังนี้

- 1.1 ขอบเขตอำนาจหน้าที่และภารกิจจะกำหนดให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน
- 1.2 มีความหมายด้านเทคนิคและประสบการณ์ (Experience) ขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคคลด้วย
- 1.3 การมอบหมายงาน คือ การมอบความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่
- 1.4 การมอบอำนาจหน้าที่ จะต้องมอบอำนาจ (Power) ด้วย
- 1.5 ผู้มอบหมายงานควรมีขีดความสามารถในหน้าที่เท่าที่ทำได้ แทรกแซงให้น้อยที่สุด
- 1.6 ผู้มอบหมายงานต้องแน่ใจว่าจะเกิดประสิทธิผลที่ดี ควรมีรูปแบบการตรวจสอบการมอบหมายงานด้วย

2. ขนาดของการควบคุม (Span of Control) หมายถึง จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งรายงานหรือควรจะรายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ขนาดของการควบคุมมี 2 แบบ คือ แบบแคบ (Narrow Spans) และแบบกว้าง (wide Spans) หรือหมายถึงจำนวน

บุคลากรที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานสามารถควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขึ้นกับปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1 ความลำบากในการมอบหมายงาน (Difficulties Delegation)

2.2 ความยากลำบากที่สำคัญในการมอบหมายงานเรื่องขนาดของการควบคุม (Span of Control)

2.3 การมอบหมายงานและได้รับงานน้อยกว่าที่กำหนด

2.4 การมอบหมายงานในลักษณะให้อำนาจมากเกินไป

2.5 การประสานงาน (Coordination) เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคคล กลุ่มและระบบย่อยขององค์การที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน¹ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540, หน้า 153) เพื่อเกิดการจัดการหรือการบริหารให้ทันเวลา (Organization in Time) เพราะว่าเวลาที่เฉพาะจะทำให้เกิดการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ การประสานงานกันต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดีทุกระดับทั้งแนวตั้งและแนวนอน ตลอดจนรวมไปถึงการนำเอากลไกการควบคุมเข้ามาใช้ด้วย

5. การควบคุม (Controlling) คือ กระบวนการตรวจสอบกิจกรรมเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนและมีการแก้ไขสิ่งที่แตกต่างที่เป็นปัญหาสำคัญขององค์การ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ถ้ามีการวางแผนนโยบายและแผนงานไว้จะต้องมีการควบคุมซึ่งการควบคุมจะได้ผลก็ต่อเมื่อมีการกระทำที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งการกระทำสามารถวัดได้ จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานที่สามารถอ้างอิงทั้งด้านปริมาณ คุณภาพและเวลา การตรวจสอบจะรวมถึงความสามารถในการสร้างเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้เพื่อการศึกษางานและวิธีการทำงาน

ในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีนั้นได้กล่าวไว้ 4 ประการคือ²

1. คุณลักษณะการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ วางแผน มีความหมายด้านเทคนิค และการบริหาร
2. มีความสามารถในด้านภาษา การจดจำ มีความรอบคอบ และมีความสามารถยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์
3. มีความพร้อมในด้านร่างกาย มีรูปร่างที่สมบูรณ์แข็งแรง

¹ อ้างแล้ว, ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, การบริหารสำนักงานแบบใหม่, หน้า 153.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2531), หน้า 293-296.

4. มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลและมีคุณค่า

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่ดี มีคุณธรรม มีความรู้ และทักษะในการบริหารเป็นอย่างดี ทักษะที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านใดอย่างน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับความรับผิดชอบ ตามตำแหน่งหน้าที่ และปริมาณงานเป็นสำคัญ¹

สรุปงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบ วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีดำเนินงานด้านวิชาการ ธุรการ และกิจกรรมควบคุมการเรียนการสอน จัดระเบียบ วัสดุ การศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร จัดทำสื่อการเรียนการสอน จัดบริการ แะแนว ห้องสมุด ให้ใช้ได้โรงเรียน ดูแลอาคารเรียน และบริเวณโรงเรียน ควบคุมด้านการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ให้เป็นไปตามระเบียบ นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน เข้าประชุมร่วมกับ คณะกรรมการต่าง ๆ ตลอดจนปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญและเป็นหัวใจของการทำงาน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องทราบว่า ตัวเองจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร ซึ่งใช้บริหารงานในสถานศึกษาทั้งที่อยู่ในระบบโรงเรียน และไม่อยู่ในระบบโรงเรียน และเนื่องจากพรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมทางพุทธศาสนา ซึ่งได้ใช้ในการบริหารบ้านเมืองและการบริหารหน่วยงานระดับรองลงมา ตลอดจนการบริหารตนเอง (Self Management) สามารถนำมาประยุกต์กับการบริหารโรงเรียนได้² โดยที่ผู้บริหารจะประสบผลสำเร็จในการทำงานนั้น “มนุษย์” ในหน่วยงานเป็นปัจจัยแรกๆ ที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ผู้บริหารต้องพยายามศึกษาธาตุแท้ของมนุษย์และหลักธรรมประจำตัวของผู้บริหาร (พรหมวิหาร 4) ในการบริหารงานโรงเรียนควรมีเมตตาในความปรารถนาจะให้ผู้ร่วมงานรวมทั้งให้ผู้อื่นมีความสุข มีความกรุณาสงสาร ความเอ็นดูหรือปราศจากความโหดร้าย และเบียดเบียน ผู้ได้บังคับบัญชา และมีความคิดที่จะหาทางให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ นอกจากนี้แล้วผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีมุทิตาปลาบปลื้มยินดีในความสำเร็จก้าวหน้าการปฏิบัติหน้าที่เมื่อ

¹ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, **การบริหารงานอาคารสถานที่**, (กรุงเทพมหานคร : สามเจริญพานิช, 2528), หน้า 10.

² นิตย สัมมาพันธ์, **การบริหารเชิงพุทธ**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พลินต์ติ้งเฮาส์, 2529), หน้า 2.

ผู้ได้บังคับบัญชาได้ดี หรือไม่อีกจากร้อนใด ๆ ทั้งนี้ และมีอุเบกขาที่ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรมและให้ความเสมอภาค มีใจเป็นกลางปราศจากความลำเอียงโดยสิ้นเชิง

7. การเสริมสร้างและการพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหาร

คุณธรรมเป็นปัจจัยสำคัญของผู้บริหารงานในสถานศึกษา และทำให้เกิดการเสริมสร้างศักยภาพของตนเองและผู้อื่น มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานรวมทั้งสามารถปรับตัวทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการปกครอง ทำให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ได้เน้นการพัฒนามนุษย์ ให้มนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาจิตใจให้มีคุณธรรม

จากทัศนะของนักปราชญ์และพระสงฆ์หลายท่านได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาและปลูกฝังคุณธรรมนั้น ไว้ดังนี้

1. ควรกระทำโดยการประพฤติปฏิบัติจริง
2. คุณธรรมทุกอย่างต้องเกิดจากการเรียนรู้ และไม่ใช่ความรู้ที่เป็นเพียงทฤษฎี หากแต่ต้องเป็นความรู้ที่เกิดจากการประพฤติปฏิบัติ
3. ควรกระทำซ้ำบ่อย ๆ เป็นประจำ จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณธรรม และจะเกิดการฝังรากลึกกลายเป็นเจตคติ ค่านิยม เฉพาะตนขึ้น

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างและการปลูกฝังคุณธรรมของผู้บริหาร จะต้องสร้างความคิดเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เป็นเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ไม่ดีต่อตนเองและผู้อื่น

ดังนั้นในการเสริมสร้างและปลูกฝังคุณธรรม จึงได้มีทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้าง การเปลี่ยนแปลงเจตคติ เพราะเจตคติเป็นลักษณะที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล และเมื่อบุคคลได้สร้างเจตคติไปในลักษณะใดแล้วมักจะเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างอื่นได้ยาก เช่น ทฤษฎีการวางเงื่อนไขและการเสริมแรง ทฤษฎีนี้เชื่อว่า เจตคติเกิดจากการเรียนรู้ และจะสามารถส่งเสริมได้ เช่นเดียวกันกับการฝึกนิสัย และการได้รับการเสริมแรงจนเกิดการเลียนแบบอย่าง เพราะเห็นคุณค่าของการกระทำนั้น¹

การพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหาร มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ที่ทำให้ผู้บริหารมีความแตกต่างกันในเชิงคุณภาพ

1. พื้นฐานด้านคุณลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ครอบครัวยุคสมัย ประสบการณ์ต่าง ๆ ในชีวิต

¹ บุรุษชัย จงกลณี, *คุณธรรมของนักบริหาร*, (กรุงเทพฯ : สัตยการพิมพ์, 2525), หน้า 92-93.

2. ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และเลือกแนวปฏิบัติ ในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงานของตนเองอย่างเหมาะสมถูกต้อง ความสามารถนี้จำเป็นต้องฝึกฝนและพัฒนาตนเอง

3. ความยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักธรรมและคำสอนทางศาสนา ผู้บริหารที่ยึดมั่นย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เป็นที่ยอมรับในสังคม

4. กระบวนการพัฒนาผู้บริหาร ต้องมีความชัดเจน มีกลยุทธ์ที่ดี ไม่ลองผิดลองถูก กระบวนการเหล่านี้จะต้องมีประสิทธิภาพสูง มีการศึกษาวิจัยประเมินผล มีรูปแบบที่เหมาะสม มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

โดยสรุปการเสริมสร้างคุณธรรมจิตสำนึก และอุดมการณ์ในการทำงาน เป็นมาตรการสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดดังนี้

1. ระยะเวลาเตรียมการ เป็นการศึกษาสภาพของคุณธรรมในการทำงานรวมทั้งศึกษาเทคนิควิธีการ และการจัดเตรียมสื่อและปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็นให้เพียงพอ

2. ระยะดำเนินการ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดมีคุณธรรมในการทำงาน จนถึงเกณฑ์ที่กำหนด โดยแบ่งกระบวนการ การดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

2.1 ขั้นการปลูกฝัง เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดความตระหนัก เข้าใจ เห็นค่าและความสำคัญของการมีคุณธรรมในการทำงาน กิจกรรมที่ควรดำเนินการ ได้แก่ การอบรมการใช้สื่อ

2.2 ขั้นการปลูกฝัง เป็นการจัดกิจกรรมต่อตนเองจากขั้นการปลูกฝังเพื่อให้มีคุณธรรมในการทำงาน กิจกรรมที่ควรดำเนินการ ได้แก่ การดูงาน การสัมมนา การสร้างสัญลักษณ์ร่วมกันและกิจกรรมอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

3. ระยะหลังการดำเนินการ เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อรักษาระดับของคุณธรรมในการดำเนินงานให้คงอยู่ตลอดไป รวมทั้งเพื่อส่งเสริมให้มีคุณธรรมในการทำงานเพิ่มมากขึ้น กิจกรรมที่ควรดำเนินการในระยะนี้ ได้แก่ การตั้งชมรมผู้มีคุณธรรมในการทำงานลูกโซ่ การส่งจดหมาย เอกสารและแผ่นใบปลิวไปให้บุคคลกลุ่มเป้าหมาย การเชิญให้เป็นวิทยากรและกิจกรรมอื่น ๆ ตามความเหมาะสมการดำเนินการในระยะการดำเนินการและระยะหลังการดำเนินการจะให้ความสำคัญกับการกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารและส่งเสริมให้บุคคลอื่นที่สามารถกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีได้กระทำตนเป็นแบบอย่างแก่บุคคลอื่น ๆ อย่างคงที่ รวมทั้งจะต้องจัดกิจกรรมการเสริมแรงอย่างต่อเนื่องหลักการสำคัญในการเสริมแรง คือ "การยกย่องคนดี"

กิจกรรมที่ควรดำเนินการให้การเสริมแรง ได้แก่ การยกย่องชมเชย การให้รางวัล การให้เกียรติบัตร และกิจกรรมอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

4. การประเมินผล เป็นการประเมินผลการดำเนินงานในทุกขั้นตอน ตามแบบผลการประเมินผลจะส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน แผน/งาน โครงการของหน่วยงาน เกิดขึ้นเนื่องจากปัญหาหรือความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน เพื่อสิ้นสุดแผนหรือเสร็จสิ้นงาน สภาพปัญหาดังกล่าวน่าจะหมดสิ้นไป

5. การติดตามเป็นมาตรฐานในการกำกับ และสนับสนุนให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และทันตามกำหนดเวลา โดยต้องติดตามทั้งปัจจัยกิจกรรมและผลการดำเนินงาน ดังนั้น การติดตามผลจึงต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้บริหารในหน่วยปฏิบัติ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ตนเอง

หลักคุณธรรมที่ใช้ส่งเสริมการปกครองสำหรับผู้บริหาร¹

คนเรานิยมอยู่กันเป็นหมู่ เป็นคณะ เป็นสังคม คนในสังคมก็ประกอบด้วยสมาชิกทุกเพศทุกวัย มีความแตกต่างกัน ทั้งด้านฐานะหน้าที่การงาน อุปนิสัย ความรู้และความประพฤติ มีทั้งคนดีและคนเลว มีทั้งคนแข็งแรงและคนอ่อนแอ หากไม่มีการปกครอง ไม่มีผู้ใช้อำนาจในการปกครอง สังคมก็จะสับสนวุ่นวาย ไม่มีระเบียบวินัย จะมีการกดขี่ข่มเหงกันเอาวัดเอาเปรียบกันตามใจชอบ ดังนี้ จึงจำเป็นต้องมีการปกครอง เพื่อควบคุมดูแลสังคมให้มีความเรียบร้อย มีความสงบสุข

การปกครองนั้น จะเป็นการปกครองในระบอบใดก็ตามที่จําแนบได้ว่าเป็นการปกครองที่ดีจะต้องเป็นการปกครองที่ประกอบด้วยธรรม เป็นการปกครองที่สร้างความเป็นธรรมในสังคม ในทางพระพุทธศาสนา พระพุทธองค์ทรงแสดงหลักธรรมสำหรับส่งเสริมการปกครองไว้เป็นอันมาก ได้นำมาเสนอไว้พอเป็นแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. พรหมวิหาร 4

พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของท่านผู้ใหญ่ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ มี 4 อย่าง คือ

1) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้เป็นผู้สุข

¹ พิชุร มลิวัลย์, แบบเรียนวิชาธรรมสำหรับนักเรียนและธรรมศึกษาชั้นตรี, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2540), หน้า 73 - 75.

2) กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์

3) มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี

4) อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ

คุณธรรม 4 อย่างนี้มีในผู้ใด ย่อมทำให้ผู้นั้นประพฤติปฏิบัติเกื้อกูลแก่ผู้อื่น กล่าวคือ ผู้นั้นจะมีจิตแผ่ไมตรีและเป็นประโยชน์ ปรารถนาความสุขความเจริญแก่ผู้อื่น เมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจผ่องใสยินดีด้วย ไม่อิจฉาริษยา และมีจิตใจเป็นธรรม มีความยุติธรรมประจำใจ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ผู้ใดทำกรรมชั่วไว้ เมื่อถึงคราวที่ผู้นั้นจะต้องวิบัติไปตามกรรมของเขาก็ไม่ดีใจ กระหน่ำซ้ำเติมหรือนึกสมน้ำหน้าเขา ทั้งไม่เสียใจว่าเขาไม่ควรได้รับความวิบัติ

นักปกครองที่มีคุณธรรม 4 อย่างนี้ เชื่อว่าเป็นนักปกครองผู้มีความดีคุณธรรม ย่อมจะดำเนินการปกครองด้วยความเป็นธรรม ทำให้สังคมมีความสุข คุณธรรม 4 อย่างนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการปกครอง สนับสนุนการปกครองให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยสมประสงค์

2. สังคหวัตถุ 4

สังคหวัตถุ แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจบุคคล เป็นเครื่องประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี มี 4 อย่าง คือ

1) ทาน ให้ปันสิ่งของของตน แก่ผู้อื่นที่ใครให้ปัน

2) ปิยวาจา เจรจาวาจาที่อ่อนหวาน

3) อตถจริยา ประพฤติสิ่งที่ เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

4) สมานัตตตา ความเป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย มีจุดหมายร่วมกัน

คุณธรรม 4 อย่างนี้ มีในผู้ใด ย่อมทำให้ผู้นั้นน่ารักใคร่ น่าเคารพนับถือ ให้เป็นผู้สามารถปกครองคนได้ กล่าวคือ เมื่อมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่เห็นแก่ตัว รู้จักเสียสละ รู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น ทั้งด้วยสิ่งของและให้คำแนะนำสั่งสอน จะพูดจาสิ่งใด ก็พูดจาแต่คำสุภาพ อ่อนหวานสมานสามัคคี รู้จักบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ร่วมสุขร่วมทุกข์กับคนทั่วไป ทำได้อย่างนี้ก็จะทำให้คนอื่นนิยมนับถือเชื่อถือฟังคำ

ผู้ปกครองที่จะประพฤติตามคุณธรรมเหล่านี้ ย่อมสามารถยึดเหนี่ยวน้ำใจคนไว้ได้ ช่วยให้การปกครองประสบผลสำเร็จสมความมุ่งหมาย คุณธรรม 4 อย่างนี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการปกครองให้เป็นไปด้วยดี

3. อปริหานิยธรรม 7

อปริหานิยธรรม แปลว่า ธรรมไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม ธรรมที่เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับผู้บริหารหมู่ชนหรือบ้านเมือง พระพุทธองค์ทรงแสดงไว้มี 7 อย่าง คือ

- 1) หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์
- 2) พร้อมเพรียงกันประชุม
- 3) ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อจารีตประเพณีหรือศีลธรรมอันดีงามของประชาชน) ไม่ลบหลู่สิ่งที่มีบัญญัติไว้แล้ว (อันเป็นการที่ดี) ถือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่ตั้งไว้เดิม

4) ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในหมู่ชน เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เชื่อถ้อยฟังคำท่านเหล่านั้น

- 5) คุ่มครองบรรดากุลสตรี กุลกุมารทั้งหลาย มิให้ถูกข่มเหงหรือดูคร่ำครวญใจ
- 6) เคารพสักการะ บูชาเจดีย์ ปูนียสถาน ปูนียวัตถุ ตลอดจนอนุสาวรีย์ต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ ไม่ปล่อยปละละเลย ทั้งด้านการเคารพและพิทักษ์รักษา

7) จัดให้ความอารักขา คุ่มครองป้องกัน อันชอบธรรมแก่สมณพราหมณ์ คือ พระภิกษุสงฆ์ผู้ทรงศีล ทั้งตั้งใจปรารภนาขอให้พระสงฆ์ผู้ทรงศีลที่ยังไม่มาให้มาสู่ถิ่นที่อยู่ของตนที่ มาแล้วก็ขอให้อยู่ด้วยความผาสุก

ผู้ปกครองคนใดถือปฏิบัติตามคุณธรรมเหล่านี้ ผู้ปกครองคนนั้นก็จะสามารถปกครองหมู่คณะ ปกครองหมู่ชน หรือชาติบ้านเมืองให้มีความสงบสุขได้ คุณธรรม 7 อย่างนี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการปกครองให้เกิดผลดีสมประสงค์

4. อคติ 4

อคติ แปลว่า ความลำเอียง ความไม่เที่ยงธรรม มี 4 อย่าง คือ

- 1) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรักใคร่กัน
- 2) โทสาคติ ลำเอียงเพราะไม่ชอบกัน
- 3) โมหาคติ ลำเอียงเพราะความเขลา
- 4) ภยาคติ ลำเอียงเพราะความกลัว

อคติ 4 อย่างนี้ เป็นอกุศลธรรม เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง ไม่ควรประพฤติ ผู้ใดหลีกเลี่ยงอคติเหล่านี้ ผู้นั้นย่อมจะเป็นผู้เจริญด้วยเกียรติยศ มีผู้เคารพนับถือบูชา มีผู้เชื่อฟังคำมีผู้ยกย่องสรรเสริญ อคติ 4 อย่างนี้ เป็นอกุศลกรรมทำลายการปกครอง มิใช่ธรรมส่งเสริมการปกครอง แต่การประพฤติดีกจากอคติ 4 อย่างนี้ ย่อมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการปกครองให้เกิดผลดีสมประสงค์ ผู้ปกครองที่หวังผลสำเร็จในการปกครอง หวังความเจริญก้าวหน้าของหมู่คณะของสังคมส่วนรวมพึงประสงค์หลีกเลี่ยงอคติเหล่านี้

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คำหริ หงิมสันเทียะ¹ ได้วิจัยสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียนตามแนวปฏิรูปสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า

ผู้บริหารได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีข้อที่สำคัญดังนี้ ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเข้ากับชุมชนได้ ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ ควรเป็นผู้ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง ควรเป็นผู้มีความรู้ดี ควรเป็นผู้มีความประพฤติดี ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต ควรเป็นผู้ที่มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว ควรเป็นผู้มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีข้อที่สำคัญดังนี้ ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเป็นผู้มีจิตใจประชาธิปไตยใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ควรเป็นผู้ที่มีน้ำใจ มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว ห่วงใยให้กำลังใจ ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเป็นผู้ที่มีความ เข้มแข็ง เด็ดขาดกล้าตัดสินใจ

ประเสริฐ จตุรภัทร² “การดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกองวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา ในเขตการศึกษา 11” พบว่า ระบบคุณธรรม (Merit System) วิธีที่นิยมคือ การสอบเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน โดยมีหลักธรรม 4 ประการ คือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง

¹ คำหริ หงิมสันเทียะ, “สภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียนตามแนวปฏิรูปสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2”, รายงานการวิจัย กระทรวงศึกษาธิการ (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2546), หน้า 20.

² ประเสริฐ จตุรภัทร, “การดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกองวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา ในเขตการศึกษา 11” รายงานการวิจัย (มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2546), หน้า 19.

กมล วรหวัง¹ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ นั้นผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา และมูทิตา ไปปฏิบัติในการบริหารงานในสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ที่สูง ขณะที่อุเบกขานั้นถูกนำไปปฏิบัติในการบริหารงานในสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย สำหรับการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาล ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลที่อยู่ในโรงเรียนเทศบาลขนาดเล็ก กับโรงเรียนเทศบาลขนาดกลาง มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

อุมาพร สมภู² ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาการใช้สังคหวัตถุธรรม ศึกษากรณีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิตถ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ และมีความเชื่อว่าพระพุทธเจ้ามีจริง หลักธรรมคำสอนในพุทธศาสนามีค่าต่อตนเองและสังคมและสามารถนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันนอกจากนี้พบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีความรู้พื้นฐานในหลักสังคหวัตถุธรรม คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตา ยังไม่ชัดเจนเพียงพอ สรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนยังมีความเข้าใจในหลักสังคหวัตถุธรรมไม่ชัดเจนดี จึงไม่สามารถนำหลักสังคหวัตถุธรรมไปใช้ในการบริหารงานได้ครบถ้วนเต็มที่ ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมข้อนี้ให้ถูกต้องก่อน จึงจะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องครบถ้วน และก่อนให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานได้อย่างแท้จริง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปโดยรวมว่ามีการวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ และไม่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 1 ส่วนใหญ่แล้วมีการศึกษาเกี่ยวกับด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงานของผู้บริหารตามบทบาท ภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ความสามารถ

¹ กมล วรหวัง, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่”, รายงานการวิจัย (ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒบางแสน, 2548), หน้า 28-30.

² อุมาพร สมภู, “ผู้บริหารกับการใช้สังคหวัตถุธรรม : ศึกษากรณีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิตถ์”, รายงานการวิจัย (เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2549), หน้า 39.

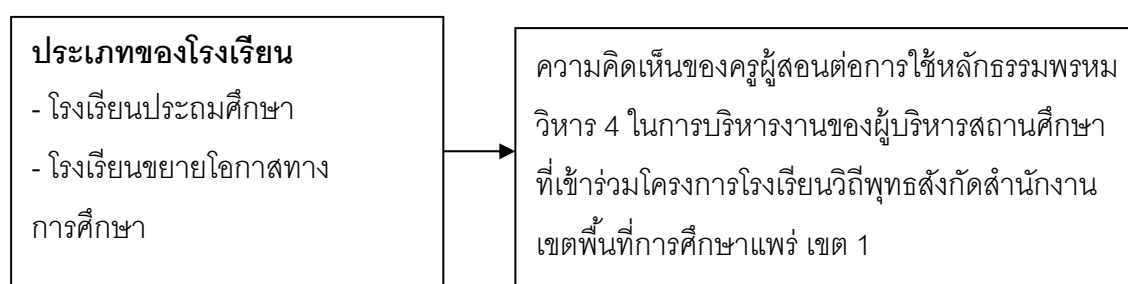
ทักษะของผู้บริหาร คุณลักษณะเฉพาะในตัวบุคคล คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม สำหรับการวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมทางพุทธศาสนาของผู้บริหารที่อ้างถึงนั้นได้ชี้ให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการนำเอาหลักธรรมต่าง ๆ ในพุทธศาสนาไปใช้ในการบริหารงานจนทำให้งานประสบความสำเร็จอย่างดี จากเหตุผลดังกล่าวนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ และไม่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 1 โดยจะทำการวิจัยถึงพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษาเพื่อความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอกรอบแนวคิดของโครงการวิจัยไว้ดังนี้

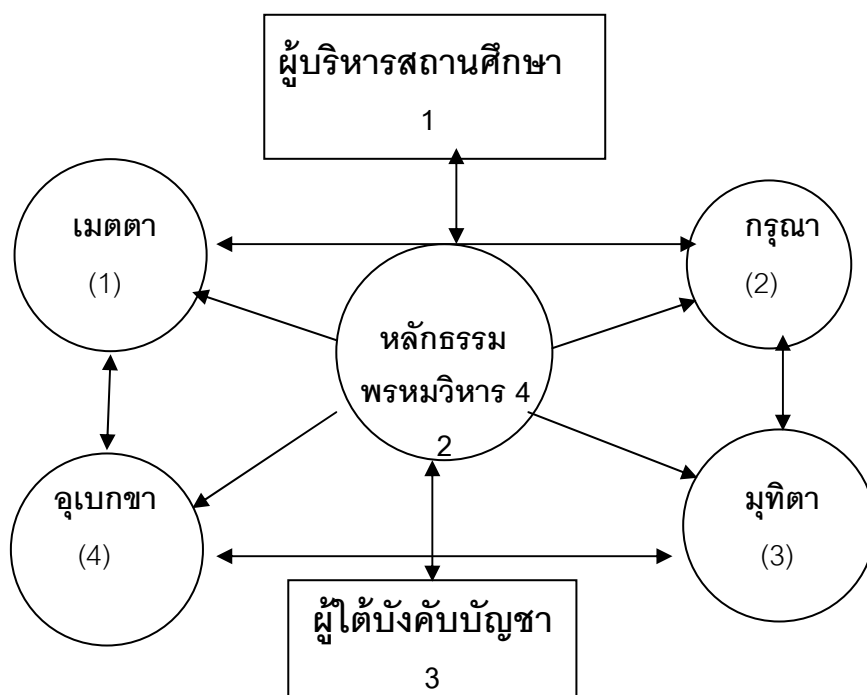
ทฤษฎีหรือกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ของโครงการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย คณะผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดการบริหารงานตามหลักธรรมคือพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 1 ตามตัวแปร และตารางข้างล่างนี้

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม





แผนภาพที่ 4 แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย