

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ เพื่อให้ได้แนวความคิดข้อมูลและหลักวิชาการในการอภิปรายผล ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมายของคุณธรรม
2. แนวคิดและความสำคัญของคุณธรรม
3. ลักษณะของคุณธรรมในพุทธศาสนา
4. หลักธรรมพรหมวิหาร 4
5. พรหมวิหาร 4 กับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 5.1 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์
  - 5.2 ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 5.3 การเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหาร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของคุณธรรม

หนังสือพจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525, หน้า 190) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมว่า "สภาพคุณงามความดี"

ชัยวัฒน์ อัดพัฒน์ (2520, หน้า 55-184) ได้ให้ความหมายของคุณธรรม โดยการนำเอาแนวความคิดเห็นของนักปราชญ์หลายท่านมานำเสนอไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง ความดี ความรู้ สิ่งที่ดีงามต่อชีวิตซึ่งอยู่ในสถานะที่เหมาะสมพอดีกับชีวิต บางครั้งอาจเป็นความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ไม่ได้เกิดขึ้นในตัวบุคคลโดยฉับพลัน หรือบังเอิญ เน้นผลของการกระทำด้านการปฏิบัติ มีความสมบูรณ์ของการกระทำ อีกทั้งสามารถที่จะให้คุณหรือประโยชน์ต่อส่วนรวมได้ เป็นคุณลักษณะที่เป็น

ความดีงามที่มีอยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล เป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ดีงามของบุคคลทั่วไป และในการประพฤติปฏิบัตินั้นจะต้องเป็นไปโดยธรรมชาติ และพยายามที่จะปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม ติดต่อกันมาเป็นเวลานาน ขณะที่ สกวน สุทธิเลิศอรุณ (2525, หน้า 28) ได้กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ดี เป็นที่ยอมรับสังคม เช่น ความเสียสละ ความมีน้ำใจ ความเกรงใจ ความยุติธรรม ความรักเด็ก และรักเพื่อนมนุษย์ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นซึ่งจะสอดคล้องกับแนวความคิดของ พระวรศักดิ์ วรธัมโม (2525, หน้า 28) ที่กล่าวว่า คุณธรรมเป็นมนุษยธรรมที่ทำให้เป็นมนุษย์ มีสัมมาคารวะ เสียสละให้อภัย มีความกตัญญูกตเวที มีศีล สมาธิ ปัญญา

อัสดุน กอมูล (อ้างใน ดิเรก กุลสิริสวัสดิ์, 2541, หน้า 46) กล่าวว่าคุณธรรม หมายถึง ผู้มีความบริสุทธิ์ในจิตใจต่อผู้เป็นเจ้าของ พ่อแม่ ผู้ปกครอง ผู้มีอุปการะคุณ ผู้มีมารยาท และความประพฤติดีต่อพี่น้อง เครือญาติ มิตรสหาย รวมทั้งผู้คุ้นเคยและแปลกหน้า เช่น คนเดินทางผู้ยึดมั่นในความซื่อสัตย์และยุติธรรม คุณธรรมมิได้อยู่เพียงวาจา แต่แสดงออกด้วยน้ำใจและการกระทำ คุณธรรมมี 4 ประการ คือ มีความสุขุม รอบคอบ ความอดทน รู้จักประมาณตนและมีความเที่ยงธรรม

จากผู้ให้ความหมายของคุณธรรมไว้หลายท่าน จึงสรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่อยู่ในจิตใจของคนทุกคน เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยมิได้เสแสร้ง ซึ่งแสดงออกหรือปฏิบัติออกทั้งกาย วาจา ใจ การกระทำเป็นที่ยอมรับของสังคมและถือว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม ประพฤติดีประพฤติชอบต่อบุคคลรอบข้าง รวมทั้งที่คุ้นเคยและแปลกหน้า เมื่อปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อตนเองและสังคม

#### แนวคิดและความสำคัญของคุณธรรม

นักปรัชญาได้ให้แนวคิด หรือทัศนะที่เกี่ยวกับคุณธรรมไว้ต่าง ๆ กันพอสรุปได้ดังนี้ (อ้างใน บุรุษชัย จงกลณี, 2525, หน้า 41-42) ความรู้คือ คุณธรรม ถ้าใครรู้ว่าอะไรดี เขาจะทำสิ่งนั้น และไม่มีใครทำชั่วโดยสมัครใจ คนต้องใช้ความรู้เพื่อสร้างและรักษาความดี และเชื่อว่าคุณธรรมเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่ก็สามารถสอนกันได้ สนวนเพลโตนั้นมีแนวความคิดเช่นเดียวกับโซคราตีส และเชื่อว่าคนไม่สามารถปฏิบัติชอบได้ หากไม่รู้ว่าเขากำลังทำอะไร เพื่อใคร เพื่ออะไร และทำอย่างไร พร้อมทั้งได้เสนอคุณธรรมไว้ 4 ประการ คือ

1. ปัญญา (Wisdom)
2. ประมาณ (Temperance)
3. กล้าหาญ (Courage)
4. ยุติธรรม (Justice)

ศิริ เจริญวัย (2525, หน้า 56) ได้กล่าวสรุปคุณธรรมทั้ง 4 ประการ ดังนี้

1. ปัญญาหรือปรีชาญาณ (Wisdom) หมายถึง การมองเห็นหรือหยั่งรู้ได้ง่าย และชัดเจนว่าอะไรถูกอะไรผิด อะไรดีอะไรไม่ดี อะไรควรประพฤติอะไรไม่ควรประพฤติ

2. ความกล้าหาญ (Courage) ได้แก่ การกล้าเสี่ยงต่อความยากลำบาก ภัยอันตรายและความตายเพื่ออุดมการณ์ กล้าเสี่ยงต่อการถูกเข้าใจผิดและต่อความถูกใส่ร้าย การเยาะเย้ย ด้วยความมั่นใจว่าตนกระทำดีแล้ว ส่วนผลจะเป็นเช่นไรก็สามารถวางเฉยได้

3. การรู้จักประมาณ (Temperance) ได้แก่ การรู้จักควบคุมตัวเองให้อยู่ในขอบเขตของจุดมุ่งหมายในชีวิต รู้จักบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ไม่ก้าวก่ายสิทธิและหน้าที่อันชอบธรรมของบุคคลอื่น ในเวลาอันไม่สมควร

4. ความยุติธรรม (Justice) ได้แก่ การให้แก่คนทุกคนอย่างเหมาะสม เช่น การให้แก่ตนเอง บุคคลในครอบครัว เพื่อนฝูงมิตรสหาย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในเวลาที่เหมาะสม และในเหตุการณ์ที่สมควร

สำหรับแนวความคิดเกี่ยวกับคุณธรรมของอริสโตเติล ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณธรรมนั้นแตกต่างจากนักปราชญ์คนอื่น ๆ (อ้างใน โกลินทร์ รัชสาพันธ์, 2530, หน้า 21) คือ ความรอบคอบจะมีส่วนทำให้บุคคลมีคุณธรรมเพิ่มมากขึ้น หลังจากที่มีความกล้าหาญ รู้จักประมาณตน และมีความยุติธรรม ทั้งนี้ได้เน้นให้การกระทำมุ่งไปในรูปของคำสอนเกิดจากนิสัย และไม่ได้มีมาโดยธรรมชาติ คนที่มีคุณธรรม คือ คนที่มีความพอดี ทำด้วยความเจตนาดี มีเหตุผล เห็นประโยชน์ส่วนรวม

จากแนวความคิดเกี่ยวกับคุณธรรมของนักปราชญ์หลาย ๆ ท่านดังกล่าว พอสรุปได้ว่าคุณธรรมแบ่งได้ 2 ส่วน คือ ความรู้ ความเข้าใจ และส่วนที่เป็นพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกมาในทางที่ดีเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ผู้อื่น และประเทศชาติ นอกจากนั้นคุณธรรมยังเป็นพื้นฐานทำให้เกิดจรรยาบรรณในวิชาชีพอื่น ๆ และการปฏิบัติ ความประพฤติแสดงออกในสิ่งที่ดีงาม คือ จริยธรรมนั่นเอง

### ความสำคัญของคุณธรรม

คุณธรรมเป็นพื้นฐานการแสดงออกของการกระทำที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น คุณธรรมเป็นบ่อเกิดของจริยธรรมและเป็นแก่นของค่านิยม (วีระ บำรุงรักษา, 2541, หน้า 13) ขณะเดียวกันพระราชวรมณี (2522, หน้า 14-15) กล่าวว่า คุณธรรมเป็นสิ่งที่ตั้งงามที่ควรปลูกฝังและดำรงรักษาไว้ก่อนให้เกิดคุณธรรมอื่น ๆ คือ เมื่อฝึกคุณธรรมใดคุณธรรมหนึ่งแล้วก็พลอยได้คุณธรรมอื่น ๆ ไปด้วย คุณธรรมยังเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าความสำคัญของคุณธรรมทำให้เกิดจริยธรรม ค่านิยมที่เหมาะสม ตลอดจนทำให้เกิดความสุข ความพอใจ และทำให้คนเป็นคนดีและสร้างความคิด ก่อให้เกิดคุณธรรมอื่น ๆ และเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ จำเป็นต้องปลูกฝัง สร้างสม และดำรงรักษาไว้ให้อยู่ในตัวของบุคคลต่อไป

### ลักษณะของคุณธรรมในพุทธศาสนา

หลักธรรมในพุทธศาสนามีอยู่จำนวนมากมาย หลายหมวดด้วยกัน ซึ่งแต่ละหมวดธรรมนั้นมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับชีวิตของคนเราทุกคน หลักธรรมดังกล่าวทุกคนสามารถนำไปใช้กับตัวเองและต่อผู้อื่น ตลอดจนนำไปใช้ในการบริหารงาน ทุกสถานการณ์ของแต่ละบุคคล สุดแต่ว่าบุคคลนั้นจะเลือกใช้ให้เหมาะสมหรือนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

หลักธรรมที่มีความจำเป็นสำหรับนักบริหารมีดังนี้ คือ พรหมวิหาร 4 (ธรรมผู้ประเสริฐ) สังคหวัตถุ 4 (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนและประสานหมู่ชนไว้สามัคคี) ยึดธรรม อธิปไตย 3 ประการ (หลักประชาธิปไตย) หลักการบริหารนิยธรรม 7 ประการ (หลักการร่วมมือรับผิดชอบที่ช่วยป้องกัน) หลักราชธรรม (คุณธรรมของผู้ปกครอง) หลักกอคติ 4 เป็นต้น (ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2538, หน้า 115)

นอกจากคุณธรรมที่กล่าวมาแล้วนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528, หน้า 30) ได้สรุปคุณธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. มีเมตตา กรุณา ต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น
2. มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
3. ไม่เอาวัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน
4. มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
5. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
6. ประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น

7. ชื่อสัตย์ต่อตนเองต่อหน่วยงานและผู้อื่น
8. มองโลกในแง่ดี
9. ยึดคุณธรรมในการบริหารงาน

ในความจริงหลักธรรมของทุกศาสนาย่อมมีจุดมุ่งหมายปลายทางอย่างเดียวกัน คือ สอนให้ทุกคนเป็นคนดี มีศีลธรรม คุณธรรม ละเว้นจากการประพฤตินิสัยที่ชั่ว ให้ทำความดีมีใจเมตตา กรุณาต่อกัน ไม่เบียดเบียนกัน แต่วิธีการที่จะให้บรรลุผลดังกล่าวได้ ย่อมจะแตกต่างกันออกไปตามแต่วิธีการปฏิบัติ หลักธรรมของพุทธศาสนาสามารถนำมาเป็นหลักในการดำรงชีพโดยเฉพาะในการบริหารงาน เพื่อจะได้ประพฤติปฏิบัติตามแนวทางของพุทธศาสนา ในลักษณะที่เป็นเหตุเป็นผล อีกทั้งเน้นในเรื่องการใช้สติปัญญาและเหตุผล และเมื่อปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างมนุษย์ และแบบอย่างที่ดีในสังคม (อรุณ รักรธรรม, 2527, หน้า 376-384)

หลักความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง มีหลักธรรมทางพุทธศาสนาที่ช่วยเป็นประโยชน์ส่งเสริมค้ำจุนอยู่เป็นจำนวนมาก มีผู้ศึกษาค้นคว้าหลักธรรมที่เกี่ยวกับด้านบริหาร คือ พรหมวิหารธรรม 4 คือ

1. เมตตา ได้แก่ ไม่ตรีจิตจะให้สัตว์ทั้งปวงเป็นสุขถ้วนหน้า (ปราศจากความพยาบาท)
2. กรุณา ได้แก่ ความเอ็นดูหรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ (ปราศจากความโหดร้ายหรือความคิดเบียดเบียน)
3. มุทิตา ได้แก่ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี (ปราศจากความริษยา)
4. อุเบกขา ได้แก่ ความวางใจเป็นกลาง (ปราศจากความลำเอียง)

เมื่อพิจารณาตามรูปศัพท์ ธรรมชื่อนี้ก็หมายความว่า พรหมวิหารเป็นธรรม อันเป็นที่อยู่ของพรหม คือ ผู้ประเสริฐ อย่างไรก็ตาม แม้นในกรณีบุคคลทั่วไปเป็นคนธรรมดาสามัญไซ้เทวดา พระอินทร์ พระพรหมก็ตาม หากเป็นผู้ที่มีคุณธรรมเหล่านี้ หรือแม้เป็นผู้ที่อ่อนด้อยด้วยวิญญู แต่ได้ประพฤติปฏิบัติธรรมชื่อนี้ ก็ได้ชื่อว่าเป็นผู้ประเสริฐเช่นกัน

#### หลักธรรมพรหมวิหาร 4

หลักธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า ซึ่งอยู่ในศาสนาพุทธมีมากถึง 84,000 อย่าง โดยสรุปแล้วมี 3 ประการที่สำคัญ คือ 1. ละชั่วทั้งปวง 2. ทำดีให้บริบูรณ์ 3. ทำใจให้บริสุทธิ์ สิ่งที่ดีควรปฏิบัติทั้ง 3 ประการดังกล่าวข้างแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วน "ศีลหรือวินัย" อันเป็นคำสั่งหรือข้อบังคับมิให้ทำ ส่วนอีกอย่างหนึ่งคือ "ธรรม" เป็นคำสั่งสอน หรือข้อที่ควรกระทำ ในที่นี้จะศึกษาเฉพาะหมวดธรรมพรหมวิหาร 4 เป็นธรรมที่ผู้บริหารทุกคนควรศึกษาและฝึกฝนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่ดี ซึ่งมีใช้เรื่องยากแต่ประการใด ถ้าผู้บริหารมีธรรมในใจ (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2529, หน้า 43)

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนา เพื่อให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นออกมาโดยไม่ต้องฝืนใจ นักบริหารต้องมีพรหมวิหาร ซึ่งจะทำให้ผู้ดำรงธรรมนี้ยอมช่วยเหลือมนุษย์ สัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตา กรุณา และยอมรักษารธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้นเมื่อมีความกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์ก็ต้องมีอุเบกขาด้วย เพื่อที่จะมิให้เสียธรรม ที่มาของคำว่าพรหมวิหารนี้ มาจากคำว่า "พรหม" ซึ่งแปลว่า ชื่อพระเป็นเจ้าผู้สร้างโลกตามศาสนาพราหมณ์ เทพในพรหมโลก และมาจากคำว่า "วิหาร" ซึ่งแปลว่า วัด ที่อยู่ของพระสงฆ์ ที่ประดิษฐานของพระพุทธรูป รวมความแล้วพรหมวิหารจึงแปลว่า ธรรมของพรหม หรือธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่ มี 4 ประการ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2525, หน้า 568-569)

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีทรงพระราชปรารภว่า พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่จะก่อให้เกิดความสงบสุขแก่โลก โดยเฉพาะเมตตาเป็นเครื่องค้าจุนโลก สามารถฝึกหัดและปฏิบัติได้โดยไม่มีขอบเขตและสิ้นสุด ส่วนกรุณาเป็นเครื่องประกอบตามกำลังสามารถของแต่ละบุคคล จึงทรงอาราธนาสมเด็จพระญาณสังวร (สุวตตมโน) วัดบวรนิเวศวิหาร (2520, หน้า 143-204) ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร 4 ดังนี้

เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา 4 ประการนี้ พระบรมศาสดาทรงแสดงว่าเป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ ทรงเรียกคุณธรรมนี้ว่าพรหมวิหาร เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข

พรหมวิหารธรรม หมายถึง บุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้น (พระธรรมกิตติวงศ์, 2541, หน้า 8-9) อันพรหมวิหารธรรมนั้น มี 4 ประการ คือ

1. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

2. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนอง สุขก็สุขด้วย นั่นเทียว

3. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูทนเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จาก การไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

4. อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

เราสามารถมองเรื่องหลักธรรมพรหมวิหาร 4 จากผู้บริหารการศึกษา นักวิชาการ ตลอดจน พระสงฆ์ ที่ให้ความหมายของหลักธรรมสำหรับผู้บริหาร คือ พรหมวิหาร 4 ดังนี้

1. ด้านเมตตา เป็นเรื่องของความรัก ความปรารถนาดี ความหวังให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจที่มีเยื่อใย ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ความเมตตาที่แสดงออกจะต้องปราศจากความอาฆาตพยาบาท ซึ่งเคียดโกรธแค้น แสดงออกทางสีหน้า และมีสายตาที่เบิกบานแจ่มชื่น สายตาที่แสดงออกใจถึงใจ ปิติ เิบอาบด้วยความปรารถนาดีให้มีความสุข เมตตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมที่พึงอบรมให้ผู้บริหาร สถานศึกษาให้เกิดขึ้นภายในจิตใจของทุกคน อีกอย่างหนึ่งต้องหัดแผ่จิตที่ดีให้คนอื่น สัตว์อื่น โดย เจาะจงหรือไม่เจาะจง ด้วยใจที่ปรารถนา ดังคำกล่าวที่ว่า “จงอย่ามีเวร อย่ามีเบียดเบียน อย่ามี ทุภย์ มีสุข รักษาตนให้สวัสดิ์เถิด” เมตตาเป็นความรักอันบริสุทธิ์ ดังภาษิตที่ว่า “โลโกปตมภิกขา เมตตา เมตตาเป็นธรรมเครื่องคุ้มครองโลก” ดังนี้ ฉะนั้นจึงได้มีพระพุทธภานุศาสตร์สอนไว้ ให้ยกตน เป็นพยานหรือเป็นอุปมาแปลความว่า “ตนเองคิดค้นหาด้วยใจไปทั่วทุกทิศ ก็ไม่พบว่าใครจะเป็นที่รัก ไปกว่าตนในที่ไหน ๆ ตนของคนอื่นทั้งหลายก็เป็นที่รักมากของเขาเหมือนอย่างนั้น เพราะเหตุนี้ผู้ที่ รักตนจึงไม่ควรเบียดเบียนผู้อื่น” และให้ยกตนที่เป็นที่รักเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วย เมตตาเหมือนอย่างเห็นคนผู้เป็นที่รักเป็นที่ชอบใจแล้วเกิดไมตรีจิตมิตรใจรักใคร่ ฉะนั้น “พระอาจารย์ จึงจับความมาสอนว่าให้หัดแผ่เมตตาเข้ามาในตนเองก่อน แล้วจึงแผ่ไปในคนอื่นตั้งต้นแต่คนที่เป็นที่ รัก เพราะจะแผ่ไปง่าย แล้วจึงแผ่ไปในคนที่ เป็นกลาง ๆ แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็นศัตรูไม่ชอบใจกัน และให้เว้นคนที่ จะก่อให้เกิดราคะเสนหา กับคนที่ตายไปแล้ว การแผ่เข้ามาในตนเองท่านอธิบายว่า เพราะจะต้องมีตนเป็นพยานอ้างอิงดังกล่าวข้างต้น พิจารณาดูก็จะเห็นได้ว่าตนเองจะต้องมีสุขเพราะ มีจิตใจสงบจากอาฆาตพยาบาทเสียก่อน อาฆาตพยาบาทนั้นเหมือนอย่างไฟที่เผาใจตนเองให้ร้อน

และแผ่ความร้อนออกไปถึงคนอื่นด้วย ฉะนั้น ตนเองจึงเป็นบุคคลที่ควรเมตตาและแผ่เมตตาเข้ามา ดับไฟที่เผาใจนี้ลงเสียก่อน ประพรมลงไปด้วยน้ำ คือ เมตตา ซึ่งจะเปลี่ยนจิตใจจากภาวะที่ร้อนมาสู่ ภาวะที่เย็นสนิทด้วยมิตรภาพไมตรี เมตตาจึงเป็นธรรมเครื่องทำใจตนเองให้อยู่เย็นเป็นสุข และแผ่ ความเย็นความสุขออกไปถึงผู้อื่นอีกด้วย

ดังนั้น เมตตาจึงมีความสำคัญต่อนักบริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่จะ ต้องนำไปใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา คือผู้บริหารต้องมีความรักและความหวังดีต่อเพื่อนร่วม งาน ความรักจะเกิดได้ถ้าผู้บริหารต้องรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียใน ตัวเขานักบริหารต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับ ลักษณะที่ดีของเขา ดังนั้นเมตตา หรือความรักจึงเกิดจากการมองแง่ดีของคนอื่น ๆ ดังท่านพุทธทาส ภิกขุ ประพันธ์ไว้ว่า

"เรามีส่วนเลวบ้างช่างหัวเขา	จงเลือกเอาส่วนดีเขามีอยู่
เป็นประโยชน์โลกบ้างยังน่าดู	ส่วนที่ชั่วอย่าไปรู้ของเขาเลย
การจะหาคนดีโดยส่วนเดียว	อย่ามัวเที่ยวค้นหาสายเอ๋ย
เหมือนมองหาหนวดเต่าตายเปล่าเลย	ฝึกให้เคยมองแต่ดีมีคุณจริง "

2. ด้านกรุณา เป็นความสงสารเห็นใจ ปรรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสาร มั่นใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะ เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น

กรุณาต่างจากเมตตาตรงที่ว่า กรุณาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดด้อยของผู้อื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้น เมื่อมองจุดดีของเขา เช่น เราเห็นเด็กน้อยหน้าตาน่ารักเดินมา เรามีจิตเมตตาเขา เมื่อเด็กนั้นหกล้ม ปากแตก เรามีจิตกรุณาเขา ความกรุณานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีจิตใจ วิธี อบรม คือ ระวังจิตใจอย่าให้มีความคิดที่จะเบียดเบียนใคร และฝึกหัดให้จิตใจว่า เมื่อตนเองมีทุกข์ก็ ต้องการให้ความช่วยเหลือ ผู้อื่นหรือสัตว์อื่นก็ต้องการให้ผู้อื่นช่วยเหลือเช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนี้จึงควร ฝึกหัดให้จิตใจไม่นิ่งดูตาย ควรชวนช่วยช่วยเหลือทุกข์ของคนอื่นตามความสามารถหรือตามที่จะ สามารถทำได้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องฝึกหัดพรหมวิหาร 4 ด้านกรุณา คือ มีความสงสารต่อเพื่อนร่วมงานที่ประสบเคราะห์กรรมและคิดหาทางช่วยเหลือให้พ้น ทุกข์นั้น ผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้ร่วมงานด้วย

3. ด้านมูทิตา เป็นความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี มีสุข มีจิตใจแช่มชื่นเบิกบานตลอดจนเห็นเขาประสบความสำเร็จพร้อมสนับสนุน ไม่มีจิตใจที่ริษยา มูทิตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมที่ควรอบรมให้มีขึ้นในจิตใจของผู้บริหาร และฝึกหัดให้คิดว่าตนเองมีความยินดี ไม่ริษยาต่อผู้อื่น

ในด้านการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังคมปัจจุบัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาหาบรัศมี ไม่กีดกันใคร และต้องเปิดเผยโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ ดังคำกลอนที่ว่า

"อันเพื่อนดีมีหนึ่งถึงจะด้อย      ดีกว่าร้อยเพื่อนคิดริษยา  
แม้เกลือบยิบหนึ่งน้อยด้อยราคา      ยังดีกว่าน้ำเค็มเต็มทะเล "

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

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องนำเอาหลักธรรมพรหมวิหาร 4 ด้านอุเบกขา มาใช้ในการบริหารงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคน เสมอภาคกันด้วยความยุติธรรม อีกอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันของผู้ร่วมงานทุกคน และในบางสถานการณ์จำเป็นต้องวางเฉยเป็นกลางอย่างรู้เท่าทัน

สรุปพรหมวิหาร 4 หมายถึง หลักธรรมหนึ่งของพุทธศาสนาที่สอนให้ประพฤติปฏิบัติ หรือควบคุม กำกับทางจิตใจของมนุษย์ให้อยู่กับสังคมในโลกปัจจุบัน โดยการแสดงออกในด้านความรัก ความปรารถนาให้ทุกคนมีความสุขและให้มีจิตใจสงสาร คิดช่วยเหลือทุกคน รวมทั้งสัตว์ทั้งหลายให้พ้นทุกข์ รวมถึงด้านจิตใจ พลอยยินดีกับคนที่เขาได้ดีมีสุข กอปรด้วยอาการที่แสดงออกด้วยความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม ไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง ใครทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ผู้ใดมีพรหมวิหาร 4 ผู้นั้นย่อมมีจิตใจสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ของตนเองและผู้อื่น สำหรับครูและผู้บริหารทางการศึกษาคควรแสดงบทบาท ดังที่ สิบปนนท์ เกตุทัต (2538, หน้า 213) ได้กล่าวถึงบทบาทของครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาตามทัศนะของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ประเทศไทยได้ก้าวหน้าต่อไปอย่าง

มันคงรู้เท่าทันโลก จึงจำเป็นต้องให้ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาเป็นคนดี มีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ก่อให้เกิดศรัทธาแก่ครู เพื่อนร่วมงานและชุมชน ตลอดจนจนถึงการบริหารบุคคลด้วยความ เป็นธรรม วางระบบและวิธีการให้คุณให้โทษ ให้รางวัลด้วยความ เป็นธรรม

#### พรหมวิหาร 4 กับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

##### คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์

เมื่อกล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหาร มีนักการศึกษากล่าวไว้กันมากมาย ซึ่งมีทัศนะที่ เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมา และผลจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการ ซึ่งมี ทั้งของไทยและต่างประเทศ เช่น กล่าวว่่า นักบริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะดังนี้

##### ด้านเมตตา

1. มีการเสียสละอย่างปราศจากการเห็นแก่ตัว
2. เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี
3. มีความจริงใจ
4. มีความรอบรู้ในวิชาการ
5. มีความรัก และห่วงใยผู้ร่วมงาน
6. เป็นผู้นำที่ดี รับผิดชอบต่อหน้าที่ อุทิศตนและเวลาให้สถานศึกษาอย่างเต็มที่
7. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เคารพในสิทธิและศักดิ์ศรี

##### ด้านกรุณา

1. มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการที่เคยถูกปกครอง บังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่าง ๆ เพื่อที่ได้ทัศนะในการปกครองบังคับบัญชาผู้อื่น
2. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น
3. เปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมาก หรือบุคคลหลาย ๆ คน เข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำ โดยไม่ทำงานตามลำพัง ยอมรับความคิดผู้อื่น
4. เป็นผู้ทำหน้าที่ประสานประโยชน์ บริการแก่ผู้อื่นทุก ๆ คน ในการที่จะช่วยให้เขาดำเนินงานต่าง ๆ ในการให้การศึกษาได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด
5. เป็นผู้เสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชน และเพื่อให้สังคมดีขึ้น
6. เป็นผู้มีความสามารถส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม

7. เป็นผู้ศึกษาหาความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การแนะแนว การวัดผล และประเมินผล ตลอดจนสามารถจัดระบบการนิเทศการศึกษาภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ด้านมุทิตา

1. มีความกระตือรือร้น เป็นมิตร และมองโลกในแง่ดี
2. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
3. ต้องรู้จักยกย่อง ชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำความดีตามความเหมาะสม
4. เผยแพร่ผลงานที่ดีของผู้ร่วมงานทุกคน
5. ชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ
6. เป็นกำลังใจให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นประสบผลสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย

#### ด้านอุเบกขา

1. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน
2. มีความสามารถรอบด้าน รู้บางสิ่งในทุกสิ่งและรู้ทุกสิ่งในบางสิ่ง และรู้หน้าที่ของตนอย่างกว้างขวางด้วย
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล
4. มีกำลังกายและพลังประสาทมั่นคง
5. มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ
6. มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
7. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงานและผู้อื่น
8. เฉลียวฉลาด แต่ไม่อวดฉลาด
9. กล้าหาญทั้งกายและใจ กล้าเผชิญกับเหตุการณ์ร้อนหรือด่วน สามารถควบคุมจิตใจตนเองได้ กล้าตัดสินใจเมื่อตั้งใจว่าถูกต้องและยืนหยัดอย่างไม่สะทกสะท้าน
10. มีความคิดริเริ่ม ทำให้งานต่าง ๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอ เป็นผู้ที่สำรวจตัวเองและพัฒนาหน้าที่ของตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ คิดและวางแผนการงานไว้ล่วงหน้า
11. มีความยุติธรรม เมื่อใดผู้น้อยเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม เมื่อนั้นขวัญของเขาจะเสื่อมลงทันที อย่างไรก็ตามก็อย่าแสดงความใกล้ชิดกับใครจนออกนอกหน้า
12. วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติให้ประทับใจแก่ผู้น้อย แต่งกายสะอาด การดำหรือการตำหนิอย่างกราวรูตจะต้องยับยั้งโดยสิ้นเชิง

### 13. ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้

ดังนั้น คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีนั้น จะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดี และจากแนวคิดที่ได้สรุปมานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาใดสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน จะถือได้ว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสมบูรณ์ในหลักพรหมวิหาร 4

กระทรวงมหาดไทยได้นำเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษาของกรมวิชาการ มาใช้ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลและเมืองพัทยา เพื่อให้เทศบาลและเมืองพัทยาร่วมโรงเรียนในสังกัดใช้เป็นเป้าหมายในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

มาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้ (2541)

มาตรฐานที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม และมีความรู้ ความสามารถในการบริหารการจัดการ

ตัวบ่งชี้มาตรฐาน

1. มีหลักธรรมในการบริหารและมีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี
2. มีการศึกษาหาความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การแนะแนว การวัดผล และประเมินผล ตลอดจนสามารถจัดระบบการนิเทศการศึกษาภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีการพัฒนาตนเองทั้งในด้านการบริหารการจัดการ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อวิวัฒนาการด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง
4. เป็นผู้นำที่ดี รับผิดชอบต่อหน้าที่ อุทิศตนและเวลาให้สถานศึกษาอย่างเต็มที่
5. เป็นผู้มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
6. เป็นผู้มีความสามารถส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม
7. เป็นผู้มีความสามารถในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา (ธรรมนูญสถานศึกษา)
8. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีของผู้อื่น
9. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ต่อมา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาขึ้นมา เพื่อทำการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ตามมาตรฐานที่ 19 ด้านปัจจัย และตัวบ่งชี้ (2543)

### ตัวบ่งชี้มาตรฐาน

1. ผู้บริหารอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
2. ผู้บริหารมีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์
3. ผู้บริหารมีการครองตนที่ดี ไม่มีหนี้สินล้นพ้นตัว ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข สิ่งเสพติด

(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานรัฐมนตรี, 2543, หน้า 27)

ส่วน จันโททัย กลีบเมฆ (2543, หน้า 5) ได้กล่าวว่า ในการจัดการบริหารงานในทุก ๆ ด้านของโรงเรียนอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ที่จะทำให้การจัดกระบวนการเรียนการสอนดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร แต่ถึงอย่างไรก็ตาม กลุ่มบุคคลที่ใหญ่กว่า และเป็นผู้ลงมือปฏิบัติจริง ได้แก่ กลุ่มครูผู้สอน หากกลุ่มบุคคลทั้งสองนี้มีความเห็นสอดคล้องกัน การพัฒนาโรงเรียนและการประณมศึกษาย่อมมีความเป็นไปได้สูง

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนนั้น เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องฝึกฝนตนเอง และปรับพฤติกรรมต่าง ๆ ให้สามารถทำงานร่วมกับครูในโรงเรียนให้ได้ พร้อมกับเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็ง และเป็นตัวของตัวเองอย่างมีหลักการและมีเทคนิค วิธีการที่เหมาะสมดังเช่นความคิดเห็นของ พันธ์หรรษา คินทร์ (2524, หน้า 10-12) ได้กล่าวว่า “ครูเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้สถาบันนั้นเจริญหรือเสื่อมลง” ดังนั้น คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณากันโดยรอบคอบ โดยแยกพิจารณาออกเป็น 2 ประการ คือ คุณสมบัติส่วนตัว และคุณสมบัติทางอาชีพ ดังนี้

1. คุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualifications) บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนควรจะประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- 1.1 มีสุขภาพดี
- 1.2 มีความเฉลียวฉลาด
- 1.3 มีอารมณ์มั่นคง
- 1.4 มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง
- 1.5 มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด
- 1.6 ไม่เห็นแก่ตัว รู้จักเกรงใจผู้อื่น
- 1.7 มีไหวพริบดี

2. คุณสมบัติทางอาชีพ (Professional qualities) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมโรงเรียน ซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง ดังนั้นนอกเหนือจากคุณสมบัติในด้านความเป็นผู้นำแล้ว ความรอบรู้ทางวิชาการและวิชาชีพก็เป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งสำหรับผู้เป็นผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งคุณสมบัติทางอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนมีดังนี้

2.1 ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป (General Education) ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้ดีหมดทุกวิชาที่มีในโรงเรียน แต่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้หลักเบื้องต้นของวิชาเหล่านั้น เพื่อว่าการตรวจตราและการควบคุมตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ครู จะได้กระทำโดยไม่ผิดพลาด

2.2 ความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional Education) ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานโรงเรียน และหลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา หลักการศึกษา ระดับประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษา วิชาว่าด้วยการวัดผลการศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร หลักวิธีวิจัยการศึกษา กฎหมายเกี่ยวกับการจัดและให้การศึกษา การนิเทศการศึกษา เป็นต้น

ในทำนองเดียวกัน Basset (อ้างใน จันโททัย กลีบเมฆ, 2543) ยืนยันความคิดที่ว่า “ความล้มเหลวในการบริหารของตัวผู้บริหารนั้น ไม่ใช่เป็นเพราะว่าเขาเป็นคนเฉื่อยชา หรือขาดพลังผลักดันในการทำงาน แต่ความล้มเหลวนั้นเกิดจากการไม่มีรูปแบบแนวทางการบริหารที่ดีต่างหาก” และยังเน้นความคิดที่ว่า ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและใช้ลักษณะแนวทางดังที่เขาจะเสนอต่อไปนี้ ถ้าหากผู้บริหารนั้นยังต้องการที่จะทำงานด้านนี้ต่อไป คือ

1. ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลแต่ละคนในที่ทำงาน
2. ความสัมพันธ์กับองค์การก็เป็นสิ่งที่ควรคำนึง
3. พยายามใช้เทคนิคการบริหารงานต่าง ๆ กับการทำงาน
4. การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบ อย่าละเลยทิ้งไป
5. จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
6. จัดลำดับ การให้แรงจูงใจกับพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ กัน
7. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานขึ้นภายในหน่วยงาน
8. ควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองให้ได้ยามจำเป็น
9. ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน เมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น

10. แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ
11. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ (อาจจะเป็นตัวผู้บริหาร/ครู หรือจากชุมชน/ผู้อุปการะหน่วยงานอื่นก็ได้) อย่างมีประสิทธิภาพ
12. สังเคราะห์รูปแบบการบริหาร ทักษะการทำงานต่าง ๆ โดยนำมาผสมประสานกัน สำหรับบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา Knezevich (อ้างใน คำจันทรบุญเรือง, 2539, หน้า 10-12) ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่ มีบทบาทสำคัญถึง 17 บทบาท คือ
  1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดวางนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้ไปสู่จุดเป้าหมายที่ตั้งไว้
  2. บทบาทความเป็นผู้นำและกระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และสถานศึกษา และเป็นผู้โน้มน้าวให้บุคลากรที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มตามได้
  3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รู้จักการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแล้วแต่กิจการด้านต่าง ๆ ว่าควรจะวางแผนอย่างไร และต้องร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่ายภายในสถานศึกษานั้น ๆ เป็นอย่างดี
  4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหาร และตัดสินใจในการทำกิจการงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
  5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
  6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและรู้จักการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการศึกษา สถานศึกษาให้ดีขึ้นและรู้จักโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ดั้นด้วย
  7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Co-ordinator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งภายในสถานศึกษาของตนเองและประสานงานต่าง ๆ กับสถานศึกษาและองค์การอื่น ๆ ด้วย
  8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่บุคลากรทั้งภายในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา สามารถที่จะติดต่อสื่อสารได้โดยไม่แบ่งระดับหรือชนชั้น

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) ผู้บริหารจะต้องคอยเป็นผู้แก้ปัญหาเมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดความขัดแย้งกัน หรือต่างสถาบันที่เกิดความขัดแย้งกัน
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) ผู้บริหารจะต้องรู้จักและคอยแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมชาติ เมื่อเกิดการขัดแย้งกันไม่ว่าทั้งภายในสถานศึกษาของตนเองหรือต่างสถานศึกษาก็ตาม
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (Systems Manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการจัดระบบงานและรู้จักพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำด้านวิชาการ โดยเฉพาะการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักสูตรหรือวิชาต่าง ๆ ที่จะทำการเรียนการสอนที่ทางกระทรวงศึกษาธิการกำหนดขึ้นมาใหม่เป็นอย่างดีและต้องเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) ผู้บริหารต้องรู้จักเลือกสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน รู้จักรักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารต้องรู้จักนำเอาทรัพยากรทั้งทรัพยากรสิ่งของบุคคลมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงและรู้จักเทคนิควิธีการใช้ที่ดีที่สุด
15. บทบาทเป็นผู้ประเมิน (Appraiser) ผู้บริหารต้องมีการประเมินผลของการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ได้กระทำไปแล้ว เพื่อจะได้รู้ว่าสิ่งที่ดำเนินไปแล้วดีหรือไม่ จะได้ดำเนินการต่อไปถ้าเกิดผลดีและเปลี่ยนแปลงวิธีการถ้าการดำเนินการนั้นเกิดผิดพลาด
16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีการต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาของตนเองและนอกสถานศึกษา เมื่อได้รับเชิญมาเป็นพิธีการ
17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relation) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและมีความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก รู้จักการประชาสัมพันธ์การติดต่อประสานงาน และรู้จักการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานต่างๆที่ต้องการ

พนัส หันนาคินทร์ (2524, อ้างใน ดำรงค์ คำจันทร์บุญเรือง, 2539, หน้า 12) แสดงความคิดเห็นว่า หน้าที่ความรับผิดชอบ และภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน มี 5 ประการ กล่าวโดยสรุป คือ

1. รับผิดชอบในการงานทุกอย่างภายในโรงเรียน เช่น จะต้องดำเนินการศึกษาในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษา และของทางราชการ องค์กรทั้งภายใน และภายนอก และความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือ

2. เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์โรงเรียน เช่น จะต้องเป็นตัวแทนในกิจการด้านต่าง ๆ ที่กระทำในนามของโรงเรียน เป็นผู้ที่ยื่นชื่อในหนังสือราชการ ดังนั้นจึงมักมีคนพูดว่าจะดูโรงเรียนว่าเป็นอย่างไรให้ดูที่ครูใหญ่ก็พอจะเดาได้

3. เป็นผู้ริเริ่มหรือให้การแนะนำ คือ จะต้องทำหน้าที่แนะนำตักเตือนสั่งสอน กระตุ้นครูให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ สร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครูเพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุด และด้วยความหวังที่จะให้ครูเหล่านั้นพร้อมที่จะทำงานในฐานะเป็นผู้บริหารต่อไปในวันข้างหน้า

4. เป็นผู้ริเริ่มหรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น งานด้านนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความคิดสร้างสรรค์ โดยต้องมีการวางแผนและเตรียมการอย่างรอบคอบ อย่าให้เป็นการลองผิดลองถูก โดยเอาครูและนักเรียนเป็นที่ทดลอง ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตามจะต้องมีทั้งผู้คัดค้านไม่เห็นด้วยอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพูดเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม มีศิลปะในการเกลี้ยกล่อม

5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาาระดับสูงสุดในโรงเรียน โดยการตัดสินใจจะต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงผลได้ผลเสีย อาศัยข้อมูลที่ถูกตอ้งที่สุดเท่าที่จะทำได้ รับฟังความคิดเห็นของหลาย ๆ ฝ่าย และจะต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะกระทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการด้วย

นอกจากนี้ Katz (อ้างใน จันโททัย กลีบเมฆ, 2543, หน้า 5) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารขึ้น เพื่อเสนอแนะถึงวิธีการในการคัดเลือกและพัฒนาผู้บริหาร วิธีการนี้ตั้งขึ้นบนพื้นฐานที่ว่า “นักบริหารที่ดีจะต้องทำอะไรบ้างมากกว่าที่จะมองว่านักบริหารที่ดีควรเป็นอย่างไร” ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องมีทักษะชนิดใดที่สามารถนำมาใช้เพื่อทำงานของเขาประสบความสำเร็จ ทักษะดังกล่าวหมายถึง ความสามารถที่สามารถถูกพัฒนาได้ไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาแต่กำเนิด นอกจากนี้ยังต้องเป็นทักษะที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ไม่ใช่ทักษะที่แยกอยู่ในตัว ทักษะดังกล่าว คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านคตินิยม

จากแนวความคิดของนักการศึกษาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าความเป็นผู้บริหารในโรงเรียนนั้น ได้ถูกกำหนดขึ้นในแนวทางที่เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนน่าจะเป็นไปในลักษณะดังกล่าว ในอันที่จะสามารถฝ่าฟันอุปสรรคนานาประการเพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาให้ก้าวไกลต่อไป

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารจะต้องศึกษาถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ควรยึดหลักพุทธธรรม หรือคุณธรรมที่นำไปสู่การบริหารงาน โดยมีความ ยุติธรรม มีเหตุผล คงความเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าในแนวปฏิบัติหน้าที่นั้นเกิดปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องมีความอดทน ช่มใจ รักษาอารมณ์ให้มั่นคงเท่าที่เป็นอยู่ รวมทั้งทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การและการบริหารองค์การที่สำคัญ คือ บทบาท ภารกิจขององค์การ ทักษะของผู้บริหาร และกระบวนการในการบริหารองค์การ ซึ่งจัดว่าเป็นเรื่องสำคัญเบื้องต้นเพราะผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำขององค์การ หากคุณลักษณะของผู้บริหารที่นำหลักธรรมไปใช้ในการบริหารงานก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในระบบการทำงานมากยิ่งขึ้น

#### ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อโรงเรียนในการจัดการศึกษาและบุคคลสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาคือ ผู้บริหารสถานศึกษา อันได้แก่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ดังนั้นการบริหารโรงเรียนจะต้องนำกระบวนการบริหารมาใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะ และทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (นิพนธ์ กินาวงศ์, 2521, หน้า 49) การบริหารโรงเรียนเป็นการวินิจฉัยสั่งการควบคุมและจัดการในเรื่องที่เกี่ยวกับ ครู นักเรียน บุคลากรอื่นในโรงเรียน โปรแกรมการศึกษา หลักสูตร วิธีการสอน วัสดุการสอน และการแนะแนว (Good อังไน เมธี ปิรันธนานนท์, 2522, หน้า 2) ขณะเดียวกันโรงเรียนยังมีหน้าที่เตรียมเยาวชนให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม เห็นได้ว่ากระบวนการบริหารเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่ง และมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาของชาติ มีนโยบายที่จะพัฒนาการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา (ภิญโญ สาร, 2526, หน้า 199) จะเห็นได้ว่างานบริหารของผู้บริหารโรงเรียนนั้นยังเกี่ยวกับการขยายโอกาสทางการศึกษา งานเกี่ยวกับชุมชน งานบริหารบุคลากร งานการเงิน อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ (สุรัฐ ศิลปอนันต์, 2516, หน้า 54-57) ส่วนหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนย่อมมีการจัดการให้บริหารงานทรัพยากรทั้งวัสดุอุปกรณ์และบุคลากรขององค์การ หน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ได้ในที่สุด ผู้บริหารจะต้องยึดหลักการการบริหาร (Management functions) ซึ่ง Henri Fayol ได้จำแนกไว้เป็น 5 ส่วน คือ

1. การวางแผน (Planning) คือ หน้าที่การจัดการหรือการบริหารอย่างหนึ่งเกี่ยวข้องกับ การกำหนดกลยุทธ์สำหรับการปฏิบัติงานขององค์การในอนาคตและการตัดสินใจในงาน รวมทั้งทรัพยากรที่ใช้ประโยชน์ตามความต้องการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540, หน้า 593) การวางแผนจึงจำเป็นต้องเตรียมงาน และเตรียมการปฏิบัติงานว่าจะมีอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติและปฏิบัติเช่นไร ซึ่งจะต้องคิด วิเคราะห์ ออกแบบ และการคาดคะเน คณะกรรมการบริหาร จะทำหน้าที่ในการทำนโยบายและเป้าหมายขององค์การ

ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการวางแผน เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ และสถานการณ์ทางการเมือง ซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะคาดคะเน การวางแผนสามารถทำได้โดยใช้พื้นฐานการคาดคะเนหรือพยากรณ์โดยอาศัยข้อมูลในอดีต ความคิดของผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนทุกอย่างจะต้องยืดหยุ่นได้ ปรับปรุง 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
- 1.11 การจัดระบบส่งและการแจกจ่ายข้อมูล
- 1.12 การจัดระบบการจัดเก็บเอกสารและการบริหารงานเอกสาร

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน กำหนดว่าใครทำอะไรและภายใต้สิ่งแวดล้อมอะไร เป็นการจัดสิ่งแวดล้อมของงาน การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ การจัดหาวัสดุและเครื่องจักรที่จำเป็น การสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมในหน่วยงานและระหว่างบุคลากร

3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) เป็นการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม และการพัฒนาเพื่อให้มั่นใจว่ามีบุคคลที่มีความสามารถทุกระดับงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540, หน้า 775) ประกอบด้วยหน้าที่สำคัญดังนี้

3.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

3.2 การประเมินและออกแบบงาน (Job Appraisal and Design)

3.3 การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)

3.4 การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนาบุคคล (Development)

3.5 การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation)

3.6 การประเมินผล (Evaluation)

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

4. การอำนวยการหรือการสั่งการ (Direction or Command) เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาแจ้งผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องกระทำ การอำนวยการใช้หลักต่อไปนี้

4.1 หลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) คือ หลักการบริหาร ซึ่งระบุว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว โดยแต่ละแผนกจะมีหัวหน้าของตนเอง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนวิเคราะห์ขั้นสุดท้าย นำเสนอผู้อำนวยการและนำเสนอต่อคณะกรรมการ

4.2 หลักการกระจายอำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละระดับที่ได้รับการกระจายงานจะต้องมีภาระหน้าที่ (Accountability) อันเป็นกระบวนการซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรายงานการใช้ทรัพยากรต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงาน

การสั่งการ (Command) จะมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

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

1.1 ขอบเขตอำนาจหน้าที่และภารกิจจะกำหนดให้ชัดเจนและเป็นที่เข้าใจกัน

1.2 มีความหมายด้านเทคนิคและประสบการณ์ (Experience) ขึ้นอยู่ที่คุณภาพของบุคคลด้วย

1.3 การมอบหมายงาน คือ การมอบความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่

1.4 การมอบอำนาจหน้าที่ จะต้องมอบอำนาจ (Power) ด้วย

1.5 ผู้มอบหมายงานควรจะมีขีดความสามารถในหน้าที่เท่าที่ทำได้ แทรกแซงให้น้อยที่สุด

1.6 ผู้มอบหมายงานต้องแน่ใจว่าจะเกิดประสิทธิผลที่ดี ควรมีรูปแบบการตรวจสอบการมอบหมายงานด้วย

2. ขนาดของการควบคุม (Span of Control) หมายถึง จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งรายงานหรือควรจะรายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ขนาดของการควบคุมมี 2 แบบ คือ แบบแคบ (Narrow Spans) และแบบกว้าง (Wide Spans) หรือหมายถึงจำนวนบุคลากรที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานสามารถควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขึ้นกับปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1 ความลำบากในการมอบหมายงาน (Difficulties Delegation)

2.2 ความยากลำบากที่สำคัญในการมอบหมายงานในเรื่องขนาดของการควบคุม (Span of Control)

2.3 การมอบหมายงานและได้รับงานน้อยกว่าที่กำหนด

2.4 การมอบหมายงานในลักษณะให้อำนาจมากเกินไป

2.5 การประสานงาน (Coordination) เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคคล กลุ่มและระบบย่อยขององค์การที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540, หน้า 153) เพื่อให้เกิดการจัดการหรือการบริหารให้ทันเวลา (Organization in Time) เพราะเวลาที่เฉพาะจะทำให้เกิดการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ การประสานงานกันต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดีทุกระดับทั้งแนวตั้งและแนวนอน ตลอดจนรวมไปถึงการนำเอากลไกการควบคุมเข้ามาใช้ด้วย

5. การควบคุม (Controlling) คือ กระบวนการตรวจสอบกิจกรรมเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนและมีการแก้ไขสิ่งที่แตกต่างที่เป็นปัญหาสำคัญขององค์การ การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ถ้ามีการวางแผนนโยบายและแผนงานไว้ จะต้องมีการควบคุม ซึ่งการควบคุมจะได้ผลก็ต่อเมื่อมีการกระทำที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งการกระทำสามารถวัดได้ จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานที่สามารถอ้างอิงทั้งด้านปริมาณ คุณภาพและเวลา การตรวจสอบจะรวมถึงความสามารถในการสร้างเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้เพื่อการศึกษางานและวิธีการทำงาน

ในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2513, หน้า 293-296) ได้กล่าวไว้ 4 ประการ คือ

1. คุณลักษณะการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ วางแผน มีความหมายด้านเทคนิค และการบริหาร
2. มีความสามารถในด้านภาษา การจดจำ มีความรอบคอบ และมีความสามารถยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์
3. มีความพร้อมในด้านร่างกาย มีรูปร่างที่สมบูรณ์ แข็งแรง
4. มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลและมีคุณค่า

นอกจากนี้ยังมี นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2524, หน้า 15-16) ได้ให้ความคิดเห็นว่าการบริหารการศึกษาที่เกิดขึ้นในระบบโรงเรียนเป็นภารกิจของผู้บริหารและครูร่วมดำเนินการ เลือกลงและควบคุมสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม คุณธรรม ตลอดจนการถ่ายทอดวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีเพื่อเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม

สำหรับสายงานผู้บริหารในสถานศึกษาในโรงเรียนเทศบาล ซึ่งเป็นตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ มีหน้าที่รับผิดชอบในระดับสูงและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายได้แบ่งเป็น 6 งาน คือ

1. การบริหารงานบุคคล คือ วางนโยบาย ออกระเบียบข้อบังคับ วางแผนกำลังคน ทะเบียนประวัติ พัฒนาคณาจารย์ ประเมินผล ปฏิบัติงาน พิจารณาความดีความชอบ รักษาวินัย พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม บำรุงขวัญและกำลังใจแก่คณะครู

2. งานวิชาการเป็นหัวใจของการศึกษา ได้แก่ การกำหนดนโยบาย วางแผนจัดตาราง การสอน จัดห้องสมุด วัสดุ ประเมินผล พัฒนาการเรียนการสอน การนิเทศ ส่งเสริมวิชาการ
3. งานธุรการและการเงิน การใช้เงินงบประมาณและนอกงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง จัดทำบัญชี งานพัสดุ
4. งานกิจการนักเรียน งานบริการให้นักเรียนด้านต่าง ๆ กิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น จัดตั้ง ชุมนุม สภานักเรียน
5. งานอาคารสถานที่ งานเกี่ยวกับอาคารและสถานที่ บริเวณโรงเรียน เช่น บำรุง ซ่อมแซม ปรับปรุงอาคารเรียน
6. งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานเกี่ยวกับชุมชน จัดกิจกรรมตาม นโยบายของโรงเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ คือผู้บริหาร ที่มีคุณลักษณะที่ดี มีคุณธรรม มีความรู้ และทักษะในการบริหารเป็นอย่างดี ทักษะที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงานผู้บริหารจำเป็น ต้องมีทักษะด้านใดมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับความรับผิดชอบ ตามตำแหน่งหน้าที่ และ ปริมาณงานเป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528, หน้า 10)

สรุปงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบ วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดวิธี ดำเนินงาน ด้านวิชาการ ธุรการ และกิจกรรมควบคุมการเรียนการสอน จัดระเบียบ วัสดุการศึกษาให้ เป็นไปตามหลักสูตร จัดทำสื่อการเรียนการสอน จัดบริการ แนะนำ ห้องสมุด ให้ใช้ได้โรงเรียน ดูแล อาคารเรียน และบริเวณโรงเรียน ควบคุมด้านการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ให้เป็นไปตามระเบียบ นำเทคนิค และวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และการพัฒนา โรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน เข้าร่วมประชุมร่วมกับคณะกรรมการต่าง ๆ ตลอดจนปฏิบัติงานอื่นที่ เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญและเป็นหัวใจของการทำงาน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องทราบว่า ตัวเองจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร ซึ่งผู้บริหารงานในสถานศึกษาทั้งที่อยู่ในระบบโรงเรียนและ ไม่อยู่ในระบบโรงเรียน และเนื่องจากพรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมทางพุทธศาสนา ซึ่งได้ใช้ในการ บริหารบ้านเมืองและการบริหารหน่วยงานระดับรองลงมา ตลอดจนการบริหารตนเอง (Self Management) สามารถนำมาประยุกต์กับการบริหารโรงเรียนได้ (นิติย์ สัมมาพันธ์, 2529, หน้า 2)

โดยที่ผู้บริหารจะประสบผลสำเร็จในการทำงานนั้น “มนุษย์” ในหน่วยงานเป็นปัจจัยแรกๆ ที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ผู้บริหารต้องพยายามศึกษาธาตุแท้ของมนุษย์และหลักกรรมประจำตัวของผู้บริหาร (พรหมวิหาร 4) ในการบริหารงานโรงเรียนควรมีเมตตาในความปรารถนาจะให้ผู้ร่วมงานรวมทั้งให้ผู้อื่นมีความสุข มีความกรุณาสงสาร ความเอ็นดูหรือปราศจากความโหดร้าย และเบียดเบียนผู้ใดบังคับบัญชา และมีความคิดที่จะหาทางให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ นอกจากนี้แล้วผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีมูทิตาปลอบปล้มยินดีในความสำเร็จก้าวหน้าการปฏิบัติหน้าที่เมื่อผู้ใดบังคับบัญชาได้ดีหรือไม่ อิจฉาริษยาใคร่กันใด ๆ ทั้งนั้น และมีอุเบกขาที่ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรมและให้ความเสมอภาค มิใช่เป็นกลางปราศจากความลำเอียงโดยสิ้นเชิง

#### การเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหาร

คุณธรรมเป็นปัจจัยสำคัญของผู้บริหารงานในสถานศึกษา และทำให้เกิดการเสริมสร้างศักยภาพของตนเองและผู้อื่น มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานรวมทั้งสามารถปรับตัวทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการปกครอง ทำให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ได้เน้นการพัฒนาคนมนุษย์ ให้มนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาจิตใจให้มีคุณธรรม

จากทัศนะของนักปราชญ์และพระสงฆ์หลายท่านได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาและปลูกฝังคุณธรรมนั้น ไว้ดังนี้

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

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างและการปลูกฝังคุณธรรมของผู้บริหาร จะต้องสร้างความคิดเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เป็นเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ไม่ดีต่อตนเองและผู้อื่น

ดังนั้นในการเสริมสร้างและปลูกฝังคุณธรรม จึงต้องมีทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้าง และการเปลี่ยนแปลงเจตคติ เพราะเจตคติเป็นลักษณะที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล และเมื่อบุคคลได้สร้างเจตคติไปในลักษณะใดแล้วมักจะเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างอื่นได้ยาก เช่น ทฤษฎีการวางเงื่อนไขและการเสริมแรง ทฤษฎีนี้เชื่อว่า เจตคติเกิดจากการเรียนรู้ และจะสามารถส่งเสริมได้เช่นเดียวกันกับการ

ฝึกนิสัย และการได้รับการเสริมแรงจนเกิดการเลียนแบบอย่าง เพราะเห็นคุณค่าของการกระทำนั้น (บุรุษชัย จงกลณี, 2525, หน้า 92-93)

การพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหาร มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ที่ทำให้ผู้บริหารมีความแตกต่างกันในเชิงคุณภาพ

1. พื้นฐานด้านคุณลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ครอบครัวยุค ประสพการณ์ต่าง ๆ ในชีวิต
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 เพื่อให้เกิดมีคุณธรรมในการทำงานจนถึงเกณฑ์ที่กำหนด โดยแบ่งกระบวนการ ดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

- 2.1 ขั้นการปลูกเร้า เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดความตระหนักเข้าใจ เห็นค่าและความสำคัญของการมีคุณธรรมในการทำงาน กิจกรรมที่ควรดำเนินการ ได้แก่ การอบรม การใช้สื่อ

- 2.2 ขั้นการปลูกฝัง เป็นการจัดกิจกรรมต่อเนื่องจากขั้นการปลูกเร้าเพื่อให้มีคุณธรรมในการทำงาน กิจกรรมที่ควรดำเนินการ ได้แก่ การดูงาน การสัมมนา การสร้างสัญลักษณ์ร่วมกันและ กิจกรรมอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

3. ระยะเวลาหลังการดำเนินการ เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อรักษาระดับของคุณธรรมในการดำเนินงานให้คงอยู่ตลอดไป รวมทั้งเพื่อส่งเสริมให้มีคุณธรรมในการทำงานเพิ่มมากขึ้น กิจกรรมที่ควรดำเนินการในระยะนี้ ได้แก่ การตั้งชมรมผู้มีความดีในการทำงานลูกโซ่ การส่งจดหมาย เอกสารและแผ่นโปสเตอร์ไปให้บุคคลกลุ่มเป้าหมาย การเชิญให้เป็นวิทยากรและกิจกรรมอื่น ๆ ตามความเหมาะสม การดำเนินการในระยะการดำเนินการและระยะเวลาหลังการดำเนินการจะให้ความสำคัญกับการกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารและส่งเสริมให้บุคคลอื่นที่สามารถกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีได้ กระทำตนเป็นแบบอย่างแก่บุคคลอื่น ๆ อย่างคงที่ รวมทั้งจะต้องจัดกิจกรรมการเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง หลักการสำคัญในการเสริมแรง คือ "การยกย่องคนดี" กิจกรรมที่ควรดำเนินการให้การเสริมแรง ได้แก่ การยกย่องชมเชย การให้รางวัล การให้เกียรติบัตร และกิจกรรมอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

4. การประเมินผล เป็นการประเมินผลการดำเนินงานในทุกขั้นตอน ตามแบบผลการประเมินผลจะส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการขั้นตอนต่าง ๆ การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน แผนงาน โครงการของหน่วยงาน เกิดขึ้นเนื่องจากปัญหาหรือความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน เมื่อสิ้นสุดแผนหรือเสร็จสิ้นงาน สภาพปัญหาดังกล่าวน่าจะหมดสิ้นไป

5. การติดตามเป็นมาตรฐานในการกำกับ และสนับสนุนให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และทันตามกำหนดเวลา โดยต้องติดตามทั้งปัจจัยกิจกรรมและผลการดำเนินงาน ดังนั้น การติดตามผลจึงต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้บริหารในหน่วยปฏิบัติ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ตนเอง (สมนึก นนธิจันทร์, 2536, หน้า 163-164)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนา ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า มีงานวิจัยที่น่าสนใจและควรแก่การพิจารณาเพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีผู้รวบรวมไว้ดังนี้

#### ผลงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์

เฉลิม รัชชนะกุล (2524) ได้วิจัยลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่า

1. ผู้บริหารได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีข้อที่สำคัญดังนี้ ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเข้ากับชุมชนได้ ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ ควรเป็นผู้ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง ควรเป็นผู้มีความรู้ดี ควรเป็นผู้มีความประพฤติดี ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต ควรเป็นผู้ที่มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว ควรเป็นผู้มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีข้อที่สำคัญดังนี้ ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเป็นผู้มีจิตใจประชาธิปไตยใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ควรเป็นผู้ที่มีน้ำใจ มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว ห่วงใยให้กำลังใจ ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการเงินของโรงเรียนควรเป็นผู้ที่มีความมั่นคง หนักแน่น ไม่หุนเหิน เชื่อคนง่าย ควรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ ควรเป็นผู้มีความเข้มแข็ง เด็ดขาดกล้าตัดสินใจ

ประถม แสงสว่าง (2524) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์ โดยทำการศึกษา 7 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ทางวิชาการ ด้านงานธุรการ ด้านมนุษยสัมพันธ์หรือสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์ ด้านการดำเนินงานและการปกครองบังคับบัญชา เห็นความริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านคุณธรรม ความประพฤติความรับผิดชอบ ปรากฏผลการวิจัยดังนี้ คือ ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์อย่างยิ่ง 10 ลำดับแรก คือ

1. กล้ายอมรับผิดเมื่อได้ทราบว่าสิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้ที่ยอมรับแต่ความชอบแล้วโยนความผิดให้แก่ผู้อื่น

2. มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น
3. โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละไม่เอาวัดเอาเปรียบผู้อื่น
4. มีความคิดสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ
5. มีความคิดลึกซึ้งกว้างไกลและมองการณ์ไกล
6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
7. มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี
8. กระตือรือร้นในการทำงาน
9. ไม่ใช่หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ใส่ตน
10. ไม่หุนเหมา เชื่อหรือกระทำตามคำพูดโดยไม่สืบสวนข้อเท็จจริง

วินัย เวียงสงค์ (2527) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ โดยศึกษาจากผู้บริหารและอาจารย์ ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารด้านคุณลักษณะส่วนตัว 3 อันดับแรก ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละต่องานในหน้าที่ และมีมนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายข้อบังคับที่เกี่ยวกับงานเป็นอย่างดี พยายามหาวิธีการแก้ไขและปรับปรุงให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้าในทุก ๆ ด้าน และมีความรู้ด้านการบริหารเป็นอย่างดี

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4 ด้าน คือ ความเป็นผู้นำด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการบริหารงาน มีพฤติกรรมที่บ่งชี้ดังนี้ คือ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ ความรับผิดชอบสูง มีคุณธรรมอ้างเป็นตัวอย่างได้ เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

ส่วนในระดับมัธยมศึกษาชั้น สมพร เลิศมีมงคลชัย (2537) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประธานกรรมการกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประธานกรรมการกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ การพูดจาจะฉะฉาน มีท่วงท่าดี สุภาพเรียบร้อย ยิ้มแย้มแจ่มใส สุขภาพแข็งแรง นำเคารพและเป็นคนเปิดเผย ด้านความรู้เกี่ยวกับงานในตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับตำแหน่งประธานกรรมการจัดการ การวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ และการดำเนินการประชุม ด้านความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสามารถในการนิเทศงาน การจูงใจ การวินิจฉัยสั่งการ การ

วางตัวบุคคล มีทักษะในการติดต่อสื่อสารและกระบวนการกลุ่ม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีความสามารถในการทำงานร่วมกับคนในระดับต่าง ๆ ได้ และมีความเชื่อเพื่อผู้อื่น และด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นประชาธิปไตย และสามารถโน้มน้าวคนให้คล้อยตามได้

ถาวร คงประยูร (2537) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนพื้นที่ภาคเหนือตอนบน พบว่า ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะส่วนตัวในระดับมาก ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ การมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกิริยาวาจาสุภาพเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ และมีความสามารถในการควบคุมตนเองด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างเป็นมิตรกับประชาชน ให้เกียรติและเป็นกันเองกับประชาชนและครู ด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ มีความยุติธรรมต่อครู มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานเป็นประชาธิปไตย และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตน ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ได้แก่ มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ รักษาความลับของทางราชการ มีความรับผิดชอบปฏิบัติตามวินัยของข้าราชการ และมีความเมตตากรุณาต่อประชาชน คุณลักษณะด้านวิชาชีพนั้นมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้เกี่ยวกับวินัย ความรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน และความรู้เกี่ยวกับระเบียบการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีความสามารถสร้างความเป็นมิตรกับประชาชน มีความสามารถให้คำปรึกษาแก่ประชาชน มีความสามารถแก้ไขปัญหาในโรงเรียนได้ดี และมีความสามารถในการมอบหมายงาน

#### ผลงานวิจัยเกี่ยวกับการใช้หลักพุทธธรรมในการบริหาร

มนูญ ดวงหาค้าง (2531) ได้เสนอผลการศึกษาวิจัยด้านพฤติกรรมของผู้บริหารเฉพาะด้านที่นับว่าเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ คือ พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยมีความมุ่งหมายเพื่อให้ทราบพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามความหมายของข้อธรรมในหมวดธรรมต่าง ๆ แห่งพระพุทธศาสนา โดยสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี รวม 1,509 คน หมวดธรรมที่ศึกษามี 10 หมวด ได้แก่ พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 ขรวาจาธรรม 4 สัมปยุตธรรม 7 กัลยาณมิตรธรรม 7 ราชาธรรม 10 สารณียธรรม 6 อปริหานิยธรรม 7 คารวตา 6 และปฏิสังขาร 2 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธธรรมในหมวดธรรมทั้ง 10 หมวด อยู่ในระดับการปฏิบัติปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาหมวดธรรมเป็นรายหมวด พบว่า มีหมวดธรรมที่

ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติในระดับการปฏิบัติมากอยู่ 5 หมวด ได้แก่ ขรวาธรรม 4 ราชธรรม 10 อปริหานิยธรรม 7 คารวตา 6 และปฏิสันถาร 2 และมีหมวดธรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติในระดับการปฏิบัติปานกลางอยู่ 5 หมวดเช่นเดียวกัน ได้แก่ พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 สัมปรัสนธรรม 7 กัลยาณมิตรธรรม 7 และสารณียธรรม 6 หมวดธรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติมากกว่าหมวดธรรมอื่น ๆ คือ ปฏิสันถาร 2 ส่วนหมวดธรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติน้อยกว่าหมวดธรรมอื่น ๆ ได้แก่ พรหมวิหาร 4

ไพฑูรย์ ขุนอาสา (2532) ได้ทำการวิจัยการศึกษาการใช้สังคหวัตถุธรรม ศึกษากรณีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิษฐ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ และมีความเชื่อว่าพระพุทธเจ้ามีจริง หลักธรรมคำสอนในพุทธศาสนามีค่าต่อตนเองและสังคมและสามารถนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวัน นอกจากนี้พบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีความรู้พื้นฐานในหลักสังคหวัตถุธรรม คือ ทาน ปิยวาจา อุตตจริยา และสมานัตตตา ยังไม่ชัดเจนเพียงพอ สรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียน ยังมีความเข้าใจในหลักสังคหวัตถุธรรมไม่ชัดเจนดี จึงไม่สามารถนำหลักสังคหวัตถุธรรมไปใช้ในการบริหารงานได้ครบถ้วนเต็มที่ ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมข้อนี้ให้ถูกต้องก่อน จึงจะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องครบถ้วน และก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานได้อย่างแท้จริง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปโดยรวมได้ว่ามีการวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ส่วนใหญ่แล้วจะมีการศึกษาเกี่ยวกับด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงานของผู้บริหารตามบทบาท ภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ความสามารถทักษะผู้บริหารพึงมี คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร คือ คุณลักษณะเฉพาะในตัวบุคคล และคุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งมีคุณลักษณะสำคัญ เช่น ความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต การให้ทาน ในการใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนา การวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมทางพุทธศาสนาของผู้บริหารที่อ้างถึงนั้นได้ชี้ให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการนำเอาหลักธรรมต่าง ๆ ในพุทธศาสนาไปใช้ในการบริหารงานจนทำให้งานประสบความสำเร็จอย่างดี จากเหตุผลดังกล่าวนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนาในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ โดยจะทำการวิจัยถึงพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา เพื่อความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น