

แนวทางในการพัฒนาการบริหารงานตามหลักพรหมวิหารของผู้บริหารสถานศึกษา

Guidelines for Developing Administration according to the Brahmavihāra Principles of Educational Institution Administrators

ณัชชาภัทร เกิดฤทธิ์¹

Nitchapat Kerdrit

บทคัดย่อ (Abstract)

การพัฒนาการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยส่วนมากเสนอว่า ผู้บริหารควรมีเมตตาดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความสุขในการทำงาน มีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน จัดสรรงานให้เท่าๆ กัน และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความทุกข์ ต้องช่วยเหลือและหาวิธีช่วยหรือผ่อนจากหนักให้เป็นเบา มีมุทิตาจริงใจต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา อุเบกขาความเป็นกลาง ให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติหน้าที่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกันไม่รักชอบเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง และให้โอกาสทั้งสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความเจริญก้าวหน้า สำหรับแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ส่วนมากเสนอว่า ควรใช้หลักการทางศาสนา โดยให้ผู้บริหารควรเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ สร้างคุณลักษณะให้เกิดจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาผลของงานมีความจริงใจในการบริหารงานมีความรักในองค์กร

คำสำคัญ (Keywords): แนวทาง; การพัฒนาการบริหารงาน; หลักพรหมวิหาร;
ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The development of the administration in accordance with Brahmavihāra of school administrators, Talingchan District, Bangkok, were suggested that administrators should have mercy on their subordinates in order to make them happy at work, allocate task to all equally. When subordinates were in difficulties, they were ready to help and assist or finance them one way or another. They

Received: 2022-11-03 Revised: 2022-11-20 Accepted: 2022-11-27

¹ โรงเรียนบ้านสระเพลง ตำบลสูงเนิน อำเภอสูงเนิน จังหวัดนครราชสีมา Ban Sa Pleng School, Sung Noen Subdistrict, Sung Noen District, Nakhon Ratchasima Province. Corresponding Author e-mail: Nitchapat39@outlook.co.th

should be honest to subordinates obtaining success. They should be in neutrality for encouraging subordinates equally and giving for the success of their duties and life. For guidelines in developing the administration in accordance with Brahnavihàra of school administrators, Talingchan District, Bangkok, it was noted that there should be usage of religious principles by the way that the executive should attend the training on moral and ethical development in order to optimize decisions and create a consciousness among working staffs for the sake of successful organization.

Keywords: Guidelines; Developing Administration; Brahnavihāra Principles; Educational Institution Administrators

บทนำ (Introduction)

การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพ หรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารเป็นเครื่องชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่างๆ การบริหารเป็นมรรคที่สำคัญจะนำไปสู่ความก้าวหน้า การบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์กรซึ่งมีการวินิจฉัยสั่งการ นักบริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร และความเจริญเติบโตของการบริหารชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือองค์กรโดยอ้อมเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคม

มีนักบริหาร นักวิชาการ และนักการศึกษามากมายหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ติน ปรัชญพฤทธิ การบริหาร หมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจนั้น หมายถึง เกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (ติน ปรัชญพฤทธิ, 2535)

ธงชัย สันติวงษ์ การบริหาร หมายถึงภาระหน้าที่ของผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน และวัสดุสามารถประสานเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ และขณะเดียวกันจะต้องจัดการนำองค์กรให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

สมพงษ์ เกษมสิน การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหารมาประกอบเป็นกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้มองเห็นลักษณะของการบริหารได้ดังนี้ การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์ การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคล

เป็นสำคัญ การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน การบริหารมีลักษณะการดำเนินการที่เป็นกระบวนการ การบริหารเป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มคน การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลและของกลุ่มคน และการบริหารมีลักษณะเป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล (สมพงษ์ เกษมสิน, 2514)

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือในการบริหารนั้นผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ แต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์กร หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่ผู้บริหารใช้สำหรับตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งที่เป็นองค์กรที่เป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย โดยนำทรัพยากรมาใช้ให้ประหยัด ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้บุคคลต่างๆ เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการบริหารเป็นประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับพรหมวิหาร

หลักธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าซึ่งอยู่ในศาสนาพุทธมีมากถึง 84,000 พระธรรมขันธ์ โดยสรุปแล้วมี 3 ประการที่สำคัญ คือ (1) ละชั่วทั้งปวง (2) ทำดีให้บริบูรณ์ (3) ทำใจให้บริสุทธิ์ สิ่งที่ต้องปฏิบัติทั้ง 3 ประการดังกล่าวยังแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วน “ศีลหรือวินัย” อันเป็นคำสั่งหรือข้อบังคับมิให้ทำ ส่วนอีกอย่างหนึ่งคือ “ธรรม” เป็นคำสั่งสอน หรือข้อที่ควรกระทำ ในที่นี้จะศึกษาเฉพาะหมวดธรรมพรหมวิหาร 4 เป็นธรรมที่ผู้บริหารทุกคนควรศึกษาและฝึกฝนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่ดี ซึ่งมีใช้เรื่องยากแต่ประการใด ถ้าผู้บริหารมีธรรมในใจ (นิตย สัมมาพันธ์, 2529)

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนา เพื่อให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นออกมาโดยไม่ต้องฝืนใจ นักบริหารต้องมีพรหมวิหาร ซึ่งจะทำให้ผู้ดำรงธรรมนี้ยอมช่วยเหลือมนุษย์ สัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตา กรุณา และยอรักษารัศมีไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้นเมื่อมีความกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์ก็ต้องมีอุเบกขาด้วย เพื่อจะมีให้เสียธรรม ที่มาของคำว่าพรหมวิหารนี้ มาจากคำว่า “พรหม” ซึ่งแปลว่า ชื่อพระเป็นเจ้าผู้สร้างโลกตามศาสนาพราหมณ์ ทพในพรหมโลก และมาจาก คำว่า “วิหาร” ซึ่งแปลว่า วัด ที่อยู่ของพระสงฆ์ที่ประดิษฐานของพระพุทธรูป รวมความแล้ว “พรหมวิหาร” จึงแปลว่า ธรรมของพรหม หรือธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่ มี 4 ประการ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา (ราชบัณฑิตยสถาน, 2525)

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ทรงพระราชปรารภว่า พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่จะก่อให้เกิดความสงบสุขแก่โลก โดยเฉพาะเมตตาเป็นเครื่องค้าจุนโลก สามารถฝึกหัดและปฏิบัติได้โดยไม่มีขอบเขตและสิ้นสุด ส่วนกรุณาเป็นเครื่องประกอบตามกำลังสามารถของแต่ละบุคคล จึงทรงอาราธนาสมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒโน) วัดบวรนิเวศวิหาร ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร 4 ดังนี้ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา 4 ประการนี้ พระบรมศาสดาทรง

แสดงว่าเป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ ทรงเรียกคุณธรรมนี้ว่า พรหมวิหาร เป็นธรรมะ เป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข (สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒโน), 2534)

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี) ให้ความหมายพรหมวิหาร 4 ไว้ว่าบุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้น อันพรหมวิหารธรรมนั้นมี 4 ประการ คือ (พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี), 2541)

1) เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งๆ ขึ้นไป

2) กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วย นั่นเอง

3) มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

4) อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

พระไตรปิฎก พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ หลักธรรมข้อนี้จำเป็นว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองที่จำเป็นจะต้องประพฤติปฏิบัติ มี 4 ประการ ดังนี้

1) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี มีไมตรี ต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครอง กล่าวคือปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข

2) กรุณา ความสงสาร คือช่วยเหลือให้ประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองให้พ้นจากทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความเดือดร้อนของปวงประชารวมถึงสัตว์ทั้งปวงด้วย

3) มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานก็รู้สึกชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของเขาเหล่านั้น

4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง ไม่ซ้ำเติมเมื่อผู้อื่นประสบความทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือการกระทำของเขาเอง ว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้น อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึง พรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครอง หรือผู้บริหาร 4 ประการ ได้แก่ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2551)

1) เมตตา คือ ความรัก ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั้งหน้า

2) กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใส่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

3) มุทิตา คือ ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

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

ปัญญานันทภิกขุ (ปิ่น พลญาณนโท) กล่าวถึง พรหมวิหาร 4 เป็นหลักใจ ได้แก่ผู้ใหญ่ที่ดียวอดดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหารสี่ ประการเป็นประจำในผู้น้อยเป็นนิจ คือมีเมตตารักใคร่ปรารถนาให้ผู้น้อยได้รับความร่มเย็นเป็นสุขโดยทั่วกัน 1 กรุณาสงสารช่วยเหลือผู้ที่ทุกข์ยากจนเต็มความสามารถ 1 มุทิตา พลอยยินดีต่อผู้น้อยที่มีความเจริญขึ้น แม้จะได้รับ ยกย่องดีกว่าตนก็ไม่เคียดริษยา 1 อุเบกขา วางตนเฉยๆ ในเวลาที่เห็นผู้น้อยต้องได้รับโทษ หรือรับความวิบัติที่ตนไม่สามารถจะช่วยให้ หรือตนช่วยแล้วแต่ไม่สำเร็จ 1 (ปัญญานันทภิกขุ (ปิ่น พลญาณนโท), 2541)

บุญมี แท่นแก้ว ให้ความหมายของพรหมวิหารธรรม ทั้ง 4 ประการดังนี้ (บุญมี แท่นแก้ว, 2539)

1) เมตตา หมายถึง ความรัก คือ ความปรารถนาดีมีไมตรีจิต ต้องการความช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

2) กรุณา หมายถึง ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์โศกใจที่จะปลดเปลื้องความทุกข์ยาก เดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

3) มุทิตา หมายถึง ความเบิกบานพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีจิตใจแช่มชื่นแจ่มใสเบิกบาน เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จ งอกงามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดี ปรีดาปราโมทย์บันเทิงใจด้วย

4) อุเบกขา หมายถึง ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง แน่วแน่ เทียงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุผลที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม

แก้ว ขิตตะขบ ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร 4 ไว้ว่า พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ประกอบด้วย 4 อย่าง คือ (แก้ว ขิตตะขบ, 2547)

1) เมตตา ความรักใคร่ ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข คำว่า “เมตตา” หมายถึง ความสนิทสนม คือ ความรักใคร่ที่เว้นจากราคะ ความกำหนด ได้แก่ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญ

แก่ผู้อื่น ความปรารถนาดีอยากให้มีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์ และสัตว์ทั่วหน้า

2) กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา” หมายถึง ความห่วงใย เมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ปรารถนาเพื่อจะปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขา หรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความใส่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบาปัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

3) มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มุทิตา” หมายถึง ความชื่นบาน ไก่แก่ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้มีความสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

4) อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า “อุเบกขา” หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่วางตนเป็นกลาง ในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยโจร เป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำ แล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตน

สรุปพรหมวิหาร หมายถึง หลักธรรมหนึ่งของพระพุทธศาสนาที่สอนให้ประพฤติปฏิบัติ หรือควบคุม กำกับทางจิตใจของมนุษย์ให้อยู่กับสังคมในโลกปัจจุบัน โดยการแสดงออกในด้านความรัก ความปรารถนาให้ทุกคนมีความสุขและให้มีจิตใจสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่น รวมทั้งสัตว์ทั้งหลาย ให้พ้นทุกข์ รวมถึงด้านจิตใจ พลอยยินดีกับคนที่เขาได้มีความสุข รวมถึงอาการที่แสดงออกด้วยความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม ไม่ลำเอียงด้วยรักและชังใคร ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ผู้ใดมีพรหมวิหาร 4 ผู้นั้นย่อมมีจิตใจที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ของตนเองและผู้อื่น สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงการมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ก่อให้เกิดศรัทธาแก่ครู เพื่อนร่วมงานและชุมชน ตลอดจนการบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรม วางระบบและวิธีการให้คุณให้โทษ ให้รางวัลด้วยความเป็นธรรม

การบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา จะใช้เรียกว่าการบริหารโรงเรียนตามที่เรียกแต่ก่อนก็ได้ การบริหารสถานศึกษานั้น เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องกำหนดแผนงาน วิธีการ ตลอดจนขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบบริหารภายในสถานศึกษาไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงานได้ ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษา จึงขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

นักวิชาการด้านการศึกษาค้นคว้าให้นิยามหรือความหมายของการบริหารโรงเรียน (การบริหารสถานศึกษา) ไว้ดังนี้

การนต์ กรุณา กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคน เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรมมีความรู้และความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสมควรแก่สภาพตน โดยอาศัยกระบวนการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งดำเนินงานโดยกลุ่มบุคคลต่างๆ มีจุดหมายเพื่อบริการทางการศึกษา ได้แก่ สมาชิกของสังคมเพื่อพัฒนาสมาชิกในสังคมให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามเจตนารมณ์ของการศึกษามากที่สุด (การนต์ กรุณา, 2542)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพด้วย ผู้บริหารร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการเกี่ยวกับการให้การศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนโดยใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเพื่อให้บรรลุผลตามจุดหมายของหลักสูตร คือพัฒนาคนให้มีคุณภาพและดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2543)

สมศักดิ์ คงเที่ยง กล่าวว่า การบริหารงานในสถานศึกษาเป็นการจัดการศึกษาให้ความรู้ ประสบการณ์และอบรมเยาวชนให้เป็นพลเมืองดีของชาติ เป็นการจัดการศึกษาตามนโยบายของรัฐ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อสมาชิกในสังคมและประเทศชาติ เพื่อช่วยพัฒนาบุคลิกภาพทั้งสติปัญญา ร่างกายและจิตใจให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างดีและมีความสุขในชีวิตตามสมควรแก่สภาพของตน (สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2543)

เมธี ปิณฑานนท์ มีความเห็นว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการบริหารหรือการบริการด้านการปกครอง การเรียนการสอน และการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับการศึกษาร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพตามจุดหมายของการศึกษา (เมธี ปิณฑานนท์, 2525)

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา เป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่จะต้องทำเป็นกระบวนการ โดยกลุ่มบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่นก็คือการพัฒนาสมาชิกหรือผู้รับบริการทางการศึกษา ให้เป็นผู้มีคุณภาพที่สังคมต้องการ และเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องสามารถนำองค์กรให้อยู่รอด ต้องกำหนดแผนงาน วิธีการ ตลอดจนขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ โดยพึงพิงงบประมาณจากรัฐ ที่มีไม่มากนักด้วยความประหยัด ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า ทั้งคน เงิน เวลาและทรัพย์สินอย่างอื่น เพราะถ้าระบบบริหาร

ภายในสถานศึกษาไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงานได้ ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษา จึงขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

หลักการบริหารการศึกษา

โรงเรียนจะจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการวิเคราะห์ภารกิจที่รับผิดชอบ และกำหนดขอบข่ายงานให้ครอบคลุมภารกิจนั้น พร้อมทั้งใช้กระบวนการและวิธีการจัดการดังกล่าวดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ซึ่งโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร มีการจัดโครงสร้าง และขอบข่ายงานครอบคลุมภารกิจต่างๆ เหมือนกับโรงเรียนอื่นๆ ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ คือจะแบ่งงานครอบคลุมภารกิจ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545)

1) งานด้านวิชาการ

โรงเรียนโดยทั่วไปมีฝ่ายวิชาการ ทำหน้าที่รับผิดชอบเป็นที่ปรึกษาผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับงานวิชาการ ควบคุมการเรียนการสอน จัดครูเข้าสอน จัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ วัสดุ นิเทศการสอน การวัดผลประเมินผล จัดโปรแกรมการใช้เครื่องมือโสตทัศนศึกษา การใช้ห้องสมุด ส่งเสริมให้มีการวิจัยในชั้นเรียน จัดโปรแกรมการเรียน ประเมินผลงานด้านวิชาการ สรรหาและจัดการใช้ทรัพยากรทั้งที่เป็นบุคคล และสิ่งของเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานด้านวิชาการให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

สมคิด บางโม ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า หมายถึงกิจกรรมทุกอย่างภายในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดี และก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

2) งานธุรการ การเงิน และพัสดุ

งานธุรการ การเงิน และพัสดุ เป็นงานที่ต้องปฏิบัติโดยยึดกฎหมาย ระเบียบหลักเกณฑ์ ข้อบังคับ เงื่อนไขและตามหนังสือสั่งการ เป็นงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ มีการตรวจสอบ การควบคุมกำกับ ติดตามให้เป็นไปตามกำหนดเวลา ซึ่งงานในขอบข่ายของงานธุรการ การเงิน และพัสดุ ได้แก่ งานสารบัญ งานทะเบียนและรายงาน งานรักษาความปลอดภัยสถานที่ราชการ งานประชาสัมพันธ์ งานการเงิน ซึ่งได้แก่รายรับรายจ่ายของส่วนราชการทั้งที่เป็นเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินรายได้ของแผ่นดิน งานพัสดุ ซึ่งประกอบด้วยงานจัดซื้อจัดจ้าง และควบคุมพัสดุ การตรวจสอบพัสดุประจำปี งานจำหน่ายพัสดุ

สมคิด บางโม ให้ความหมายของงานการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึงการบริหารในด้านที่เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้คนให้เกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษากำลังแรงงาน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) งานบุคลากร

งานบุคลากร หรืองานบริหารงานบุคคล เป็นงานที่มีความสำคัญอีกอย่างหนึ่ง ที่จะทำให้งานบริหารการศึกษา ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่สามารถดำเนินการด้านนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถใช้บุคลากรเท่าที่มีอยู่ให้เป็นกำลังสำคัญในการบริหารงานด้านอื่นๆ ในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมคิด บางโม ให้ความหมายของงานการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึงการบริหารในด้านที่เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้คนให้เกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษากำลังแรงงาน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์

กระบวนการในการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปมี 7 ขั้นตอน คือการวางแผนกำลังคนและกำหนดเงินเดือน การแสวงหา การบำรุงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคลและการให้พ้นจากงาน และการจัดสวัสดิการ ซึ่งงานการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนโดยทั่วไปมีดังนี้

- 1) การปฐมนิเทศ
- 2) การควบคุมการทดลองปฏิบัติราชการ
- 3) การโอนย้าย
- 4) การจัดทำทะเบียนประวัติ
- 5) การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น
- 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 7) การพิจารณาความดีความชอบ
- 8) การพัฒนาบุคคล
- 9) การจัดสวัสดิการ และ
- 10) การให้ออกจากงาน

กระบวนการบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายงานดังนี้ คือการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาและดำรงรักษาบุคลากร การรักษาระเบียบวินัย การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

งานบุคลากรหรืองานบริหารงานบุคคล จึงหมายถึงการวางแผนบุคคลและอัตรากำลังในการปฏิบัติงานในโรงเรียน การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพในการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสม การประเมินผลการทำงานเพื่อพัฒนางานการจัดการเรียนการสอนและเพื่อพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และรวมถึงการทำโทษทางวินัยตามความเหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดผลเสียในการปฏิบัติงานของบุคลากร

4) งานกิจการนักเรียน

งานกิจการนักเรียนหรือการบริหารงานกิจการนักเรียน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนและกิจกรรมที่จัดให้นักเรียนทั้งหมด ยกเว้นกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน ซึ่งเป็น

งานด้านวิชาการ วัตถุประสงค์ของงานกิจการนักเรียนเพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนการสอนในหลักสูตรให้บรรลุผลมากยิ่งขึ้น

สมคิด บางโม ได้ให้ความหมายของการบริหารกิจการนักเรียนว่า หมายถึงการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน ในห้องเรียน ไม่ว่ากิจกรรมนั้นจะทำในโรงเรียนหรือนอกโรงเรียน นับตั้งแต่นักเรียนเข้าเข้ามาเรียนในโรงเรียน จนกระทั่งออกจากโรงเรียนไป

ส่วนเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้กำหนดงานกิจการนักเรียนไว้ 4 อย่าง คือ การกิจด้านสวัสดิการ ด้านการควบคุม ด้านกิจกรรม ด้านการสอน

งานกิจการนักเรียนมีขอบข่ายงาน 3 ประเภท คือ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536)

- 1) งานปกครองและวินัย
- 2) งานจัดบริการต่างๆ ได้แก่ การแนะแนวทุนการศึกษา สุขภาพอนามัย อาหารกลางวัน ความปลอดภัย นันทนาการ การสื่อสารคมนาคม และสหกรณ์ร้านค้า
- 3) การจัดกิจกรรมนักเรียน ได้แก่ บรรดากิจกรรมประกอบหรือเสริมหลักสูตรทั้งหลายที่จัดขึ้นในโรงเรียน โดยนักเรียนสมัครใจเข้าร่วมดำเนินการเอง ทั้งในและนอกโรงเรียน โดยความเห็นชอบและสนับสนุนของทางโรงเรียน

งานบริหารกิจการนักเรียนจึง หมายถึง การปกครองนักเรียนให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม มีระเบียบวินัย การจัดกิจกรรมต่างๆ ในการแนะแนว ความปลอดภัย การนันทนาการ และการให้บริการทางการศึกษาในด้านต่างๆ ทั้งในและนอกโรงเรียนให้แก่นักเรียน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ ของนักเรียน

5) งานอาคารสถานที่

งานอาคารสถานที่ เป็นการบริการด้านการใช้สถานที่ต่างๆ ภายในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ การบริหารสถานที่ ถ้าบริหารได้ดี สถานที่เหมาะสม การใช้อาคารและตกแต่งอาคารเอื้อให้อำนวยต่อการเรียนการสอนแล้วย่อมทำให้การบริหารงานด้านอื่นๆ ดีไปด้วย

สมคิด บางโม ได้กล่าวว่า สถานที่ตั้งของอาคารเรียน ห้องเรียน อาคารประกอบการดูแลบำรุงรักษา และการปรับปรุงอาคารสถานที่ การบริหารอาคารสถานที่การวางแผนการใช้อาคารให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสร้างและจัดหาอาคารเพิ่มเติม เป็นคณะกรรมการการควบคุมการก่อสร้างอาคารให้มีความรู้เรื่องการใช้อาคารสถานที่ แต่งตั้งเวรยามในการควบคุมดูแลอาคารสถานที่ ประดับตกแต่งบริเวณโรงเรียนให้ดูสะอาด มีบรรยากาศดี ดูแลความสะอาดเรียบร้อยของอาคารสถานที่ ประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ สรุปปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และหาข้อเสนอแนะพร้อมแนวทางแก้ไข

หน้าที่ของฝ่ายบริหารอาคารสถานที่ ประกอบด้วย

- 1) การจัดสร้างอาคารสถานที่
- 2) การใช้อาคารสถานที่
- 3) การบำรุงรักษาอาคารสถานที่
- 4) การควบคุมดูแลอาคารสถานที่
- 5) การประเมินผลการใช้อาคารสถานที่

กล่าวได้ว่าการจัดอาคารสถานที่ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ การพิจารณาสถานที่ตั้งที่เหมาะสมกับอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน สอดคล้องกับสภาพความต้องการใช้ ตลอดจนการดูแลบำรุงรักษา ปรับปรุงให้สามารถใช้งานได้สม่ำเสมอ รวมทั้งการดูแลให้สาธารณูปโภคใช้งานได้ดีตลอดมา

6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นการสร้างและรักษาเกียรติประวัติของโรงเรียน การให้บริการทางการศึกษาแก่ชุมชน เช่น กีฬา นันทนาการ วิชาการ สถานที่ การสร้างทัศนคติที่ดี และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชนและหน่วยงานอื่น

สมคิด บางโม กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จัดว่าเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารการศึกษา เพราะโรงเรียนจะต้องระดมทรัพยากรจากชุมชนมาช่วยในการพัฒนาโรงเรียน ทั้งอุปกรณ์ เครื่องมือ อาคารเรียน ตลอดจนการสนับสนุนด้านการเงิน การใช้แหล่งวิทยากร สถานที่ประกอบการต่างๆ ในชุมชนจึงมีความจำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนด้วยเหตุผลที่ว่าโรงเรียนเป็นแหล่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ชุมชน เป็นแหล่งถ่ายทอดวัฒนธรรม เป็นแหล่งรวมของศาสตร์ต่างๆ ที่จะให้ความรู้ เพื่อพัฒนาชุมชนเป็นศูนย์รวมของชุมชนในการให้บริการอาคาร บริเวณประกอบพิธีต่างๆ ของโรงเรียนและชุมชน มีเป้าหมายสร้างความสันติสุขร่วมกัน คือสร้างคนให้เป็นคนดีของสังคม

หลักการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ต้องดำเนินการอย่างจริงจัง บริสุทธิ์ใจ รอบคอบ ตรงไปตรงมา เชื่อถือได้ เป็นภารกิจที่ต้องกระทำต่อเนื่อง ครอบคลุมทุกด้าน เป็นงานสร้างสรรค์ส่งเสริมภาพพจน์ของโรงเรียน ควรติดต่อสื่อสารสองทาง โดยคำนึงถึงความต้องการและพัฒนาการของชุมชน ดำเนินงานในวิถีทางแห่งประชาธิปไตย

การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจึง หมายถึง การบริหารการจัดการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน ด้วยการสัมพันธ์สร้างภาพพจน์ที่ดี โดยส่งเสริมการจัดตั้งชมรม หรือสมาคม เพื่อระดมทรัพยากรมาช่วยสนับสนุนการบริหาร จัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายร่วมกันของโรงเรียนกับชุมชน

พรหมวิหาร กับ การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.5.1 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์

เมื่อกล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหาร มีนักการศึกษากล่าวไว้กันมากมาย ซึ่งมีทัศนะที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมา และผลจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการ ซึ่งมีทั้งของไทยและต่างประเทศ เช่น กล่าวว่่านักบริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะดังนี้

1) ด้านเมตตา

1. มีการเสียสละอย่างปราศจากการเห็นแก่ตัว
2. เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี
3. มีความจริงใจ
4. มีความรอบรู้ในวิชาการ
5. มีความรัก และห่วงใยผู้ร่วมงาน
6. เป็นผู้นำที่ดี รับผิดชอบต่อนหน้าที่ อุทิศตนและเวลาให้สถานศึกษาอย่างเต็มที่
7. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เคราพในสิทธิและศักดิ์ศรี

2) ด้านกรุณา

1. มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการที่เคยถูกปกครอง บังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่างๆ เพื่อที่ได้ทัศนะในการปกครองบังคับบัญชาผู้อื่น
2. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น
3. เปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมาก หรือบุคคลหลายๆ คน เข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำโดยไม่ทำงานตามลำพัง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
4. เป็นผู้ทำหน้าที่ประสานผลประโยชน์ บริการแก่ผู้อื่นทุกๆ คน ในการที่จะช่วยให้เขาดำเนินงานต่างๆ ในการให้การศึกษาได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด
5. เป็นผู้เสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชน และเพื่อให้สังคมดีขึ้น
6. เป็นผู้มีความสามารถส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม
7. เป็นผู้ศึกษาหาความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจหลักสูตรกระบวนการจัดการเรียนการสอน การแนะแนว การวัดผล และประเมินผล ตลอดจนสามารถจัดระบบการนิเทศศึกษา ภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ด้านมุทิตา

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

4) ด้านอุเบกขา

1. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน
2. มีความสามารถรอบด้าน

3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่น้อย
 4. มีกำลังกายและพลังประสาทมั่นคง
 5. มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ
 6. มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
 7. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง หน่วยงาน และผู้อื่น
 8. เฉลียวฉลาด แต่ไม่โอวดฉลาด
 9. กล้าหาญทั้งกายและใจ กล้าเผชิญกับเหตุการณ์ร้อนหรือด่วน สามารถควบคุมจิตใจตนเองได้ กล้าตัดสินใจเมื่อเข้าใจว่าถูกต้องและยืนหยัดอย่างไม่สะทกสะท้าน
 10. มีความคิดริเริ่ม ทำให้งานต่างๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอ เป็นผู้สำรวจตนเองและพัฒนาหน้าที่ของตนเองให้ดียิ่งขึ้น คิดและวางแผนการทำงานไวล่วงหน้า
 11. มีความยุติธรรม เมื่อผู้น้อยเกิดความรู้สึกว่า ไม่ได้ได้รับความยุติธรรม เมื่อนั้นขวัญของเขาจะเสื่อมลงทันที อย่างไรก็ตามก็อย่าแสดงความใกล้ชิดกับใครงานนอกหน้า
 12. วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติให้ประทับใจแก่ผู้น้อย แต่งกายสะอาด
 13. ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้
- ดังนั้นคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีนั้น จะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดี และจากแนวคิดที่ได้สรุปมานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาใดสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนจะถือว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสมบูรณ์ในหลักพรหมวิหาร 4

เอกสารอ้างอิง (References)

- การนต์ กรุณา. (2542). *แนะแนวการไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- แก้ว ชิตตะขบ. (2547). *รวมวิชาธรรมศึกษา ชั้นตรี (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. 2546)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- ติน ปรัชญพฤทธิ์. (2535). *ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *องค์การและการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2529). *การบริหารเชิงพุทธ*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พลินต์เฮาส์.
- บุญมี แทนแก้ว. (2539). *จริยศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2543). *การบริหารงานวิชาการ (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ปัญญานันทภิกขุ (ป็น ปญฺญานนฺโท). (2541). *หน้าที่ของคน (ฉบับสมบูรณ์)*. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา.
- พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี). (2541). *พระในบ้าน*. กรุงเทพฯ: คณาจารย์ธรรมการพิมพ์.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2551). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. กรุงเทพฯ: เอส.อาร์.พริ้นติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด.
- เมธี ปลืมนานนท์. (2525). *การบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: เมธีพิบลส์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2525). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.

- สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒโน). (2534). พุทธศาสนสุภาษิต. กรุงเทพฯ: ชมรมพุทธศาสน์ ก.พ.ผ.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2514). การบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไพบูลย์ สำราญภูติ.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2543). การปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก: ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ. 2545).
- สุพล เครือมนนรมย์. (2543). การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). การวิจัยการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.