

## กลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนตามหลักพรหมวิหาร 4

### Strategy for School administrators by Four sublime states of mind

พระมหาขวัญยืน สุนฺโท (ฟางทสวัสดิ์)\*

Phramaha Kwanyuen Fangtasawat

#### บทคัดย่อ

เมื่อพิจารณาจากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 จะพบว่า กฎหมายได้กำหนดแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐด้านการศึกษาเอาไว้ในหมวด 5 ส่วนที่ 4 ในมาตรา 80 ซึ่งจะพบว่ารัฐธรรมนูญกำหนดให้เป็น “หน้าที่” ของรัฐในการที่จะต้องพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ทั้งยังจะต้องจัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติปรับปรุงหรือจัดทำกฎหมายที่มีผลเป็นการพัฒนาการศึกษาของชาติตลอดจนจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกรวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์, ผู้บริหารโรงเรียน, พรหมวิหาร 4

#### Abstract

The law of Constitution in Thailand Kingdom 2550 classification 5 Part 4 Section 80 specify that the government have responsibility to improve the quality standard of education and education methods in every class. The government have to prepare the national education plan and set the law that have the good effect for education. Teachers and education personals should be keep abreast of world event. Students should be foster in thainess. They should have discipline and consider about The democracy form of government with the king as Head of state.

**Key words:** Strategy, School administrators, Four sublime states of mind.

#### บทนำ

เนื่องจากสังคมปัจจุบันนี้มีปัญหา เกิดความแตกแยก และวุ่นวายอยู่ทุกวันเป็นเพราะว่าทุกคนละเลยหลักศีลธรรมอันดีงามทางศาสนา และกระทำในสิ่งตรงกันข้ามคือขาดความรักขาดความเมตตา อิจฉาริษยากัน นินทาว่าร้าย เบียดเบียนและรังแกกัน เห็นแก่ตัว ถืออภิสิทธิ์ อำนาจบาตรใหญ่ และมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ต่างคนต่างก็ถือความคิดของตนเป็นใหญ่อยู่ตลอดเวลา จนก่อให้เกิดความแตกแยก สังคมจะมีความสุข มีความเจริญก้าวหน้า มีความอบอุ่นอยู่ถ้าหากว่าทุกคนในสังคม หันหน้ามาสนใจและใส่ใจนำเอาหลักธรรมทางศาสนา และเรียนรู้จะอยู่ร่วมกันอย่างสันติ เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือกันให้กำลังใจซึ่งกันและ

---

\* นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กัน และรู้จักให้อภัยกันอยู่ตลอดเวลา สังคมที่เราอยู่ปัจจุบัน จะมีความสุขน้อยอยู่อย่างมาก ถ้าหากว่าสมาชิกในสังคมแต่ละคนได้นำเอาหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาใช้ ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะอย่างหนึ่งและเป็นความสามารถส่วนตัวของบุคคลในการนำพาและจูงใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และก่อให้เกิดความสุขและร่มเย็นแก่สังคมต่อไปในการบริหารนั้นมีหลายหมวดกรรม เช่น พรหมวิหารธรรมหรือธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ 4 ประการ หรือธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ หรือธรรมของผู้บริหาร 4 ประการ เป็นหลักธรรมเพื่อให้เกิดความรัก ความหวังดี ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขและพ้นทุกข์ แล้วแสดงความยินดีในความก้าวหน้าของผู้อื่นและมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ผู้บริหารที่ใช้หลักพรหมวิหาร 4 มาเป็นแนวทางการบริหาร ย่อมเป็นศูนย์กลางรวมใจ ร่วมงานและสามารถจัดการให้งานการปฏิบัติหน้าที่ลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายประการคือมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะมีคุณธรรม และลักษณะดีซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ จะบ่งบอกถึงสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเอง การสร้างคุณธรรมเพื่อใช้ในการบริหารเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะทำให้สามารถดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้

ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการศึกษาจึงควรมีแนวปฏิบัติที่อยู่ในกรอบของคุณธรรม เพราะคุณธรรมเป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งจิตใจบุคคลให้ประพฤติในทางที่ถูกต้องที่ควรเป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ รู้สึกมีความมั่นคง ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>1</sup> ดังพุทธพจน์ที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่ดีไว้ว่า “เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไปถ้าโคจำฝูงไปคนเดียว โคทั้งฝูงก็ไปคนเดียวตามกันในเมื่อโคจำฝูงไปคนเดียวในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกันผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ถ้าผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรมประชาชนชาวเมืองนั้นก็ประพฤติไม่เป็นธรรมตามไปด้วยหากพระราชาไม่ตั้งอยู่ในธรรมชาวเมืองนั้นก็เป็นที่ทุกข” เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไปถ้าโคจำฝูงไปตรงโคทั้งฝูงก็ไปตรงตามกันในเมื่อโคจำฝูงไปตรงในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ถ้าผู้นั้นประพฤติชอบธรรม ประชาชนชาวเมืองนั้นก็ประพฤติชอบธรรมตามไปด้วย หากพระราชาตั้งอยู่ในธรรม ชาวเมืองนั้นก็อยู่เป็นสุข<sup>2</sup>

## 2. คุณลักษณะและกลยุทธ์ของผู้บริหาร

1. คุณลักษณะและกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีนักปราชญ์นักการศึกษาและนักวิชาการ ได้แสดงทรรศนะหรือความคิดเห็นไว้ ดังต่อไปนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวไว้ว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ 3 ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทุติยปาปณิกสูตร ดังนี้<sup>3</sup>

1) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจนั้นจะต้องรู้ว่าสินค้าไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจะได้ราคาแพงในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คนคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

2) วิฐุโร หมายถึง การจัดธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชร ต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้ หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัดคุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

<sup>1</sup>ที.ม. (ไทย) 10/127/256.

<sup>2</sup>อง. จตุกก. (ไทย) 21/70/115-116.

<sup>3</sup>พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549), หน้า 38 – 39.

3) นิสัยสัมพันธ์ หมายถึง พี่พวาทักคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

**สมบัติ บุญประเคน** ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า ต้องมีทั้ง 6 ป สรุปได้ดังนี้

1) ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงาน และพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

2) ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย

3) ประสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ให้เกียรติและยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี

4) ประนีประนอม บุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ พยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง สิ่งใดที่พอยอมได้ก็จะยอม

5) ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ว่าทำอะไรจะพูดที่ไหน จะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

6) ประชาสงเคราะห์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน<sup>4</sup>

**เฉลิมชัย สมท่า** ให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1) ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัตินี้ ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ คือ มีความร่าเริง แจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและชักจูงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาดและไหวพริบดี มีความอดสาหะ วิจารณ์ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดีและมีความเป็นประชาธิปไตย

2) มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติ ที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะ เช่นมีความรู้ และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์

3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง

4) มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่สิ่งที่ดีงามได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และศีลธรรม มีสุขภาพดี (Healthy) คือมีสุขภาพกาย (Physical health) และมีสุขภาพจิตดี (Mental health) สุขภาพจะเป็นเครื่องเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> สมบัติ บุญประเคน, “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ 6 ป”, วารสารครูขอนแก่น, ปีที่ 44 ฉบับที่ 2, (สิงหาคม 2544), หน้า 20 – 21.

<sup>5</sup> เฉลิมชัย สมท่า, “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต 1”, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547).

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะเด่นด้านความเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ เช่น ผู้นำด้านการจัดระบบ ด้านวิชาการด้านบริหารวิชาการ ด้านสังคมและชุมชน ด้านพัฒนาตนเอง เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการครองตน ครองคน และครองงาน พัฒนาตน พัฒนาคณะและพัฒนางานให้ทันเหตุการณ์และทันสมัย มีอุดมการณ์มีความเสียสละ เป็นประชาธิปไตย เป็นสิ่งที่จะต้องสร้างให้มีขึ้นในตัวผู้บริหารสถานศึกษา เพราะธรรมชาติของโรงเรียนได้จะต้องมีการนำไปปฏิบัติ ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ในการนำหลัก ธรรมชาติไปใช้ในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากเป็นหน้าที่โดยตรงที่จะนำนโยบายไปดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

#### 4. การนำกลยุทธ์ทางการศึกษาไปปฏิบัติ

ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ ในปัจจุบันถือว่ายังมีข้อจำกัดอยู่มาก เพราะเรายังมีผลงานการศึกษาวิจัยทางด้านนี้ไม่มากพอ แต่เท่าที่พอประมวลมาได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กล่าวถึง กลยุทธ์การนำนโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติไว้ดังนี้<sup>6</sup>

1) กลยุทธ์การเผยแพร่ข่าวสารนโยบาย นโยบายรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือ เป็นนโยบายที่รัฐบาลได้ทุ่มโหมงบประมาณประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง โดยอาศัยสื่อวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ของกรมประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ นอกจากนี้ สถานีวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงในสังกัดกองทัพอากาศที่ตั้งอยู่ในส่วนกลางและท้องถิ่น ต่างก็ร่วมมือกับรัฐบาลในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารการดำเนินนโยบายการรู้หนังสือ สื่อประเภทหนังสือ แผ่นปลิว แผ่นพับต่างๆ ก็ได้รับการนำมาใช้มาก ยิ่งไปกว่านั้น สื่อที่เข้าถึงประชาชนและกลุ่มเป้าหมายมากที่สุดคือ สื่อประเภทศิลปินพื้นบ้าน เช่น ลิเก หนังตะลุง หมอลำ ฯลฯ ก็ได้รับการนำมาเพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์นโยบายในทุกพื้นที่ที่สำคัญอีกสื่อหนึ่งซึ่งเข้าถึงตัวกลุ่มเป้าหมายมากที่สุดเช่นเดียวกันคือ การประชาสัมพันธ์ผ่านหอกระจายข่าวประจำหมู่บ้าน การประชาสัมพันธ์นโยบายมีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจให้ทั่วถึงกับผู้เกี่ยวข้อง ช่วยจูงใจบุคคลและหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบให้เห็นความสำคัญ และมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2) กลยุทธ์การใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ การสนับสนุนจากผู้มีอำนาจเป็นกลยุทธ์สำคัญอย่างยิ่งดังที่เคยกล่าวถึงแล้ว สำหรับการนำนโยบายการรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติไปปฏิบัติ ได้รับความสนับสนุนอย่างยิ่งจากผู้มีอำนาจในส่วนกลางคือนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีกระทรวงที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะนายกรัฐมนตรี (พลเอกเปรม ติณสูลานนท์) จะแสดงตนเป็นผู้มีอำนาจสำคัญในผลักดันการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือนายกรัฐมนตรีจะเข้าร่วมในฐานะประธานการประชุมสัมมนาระดับชาติทุกครั้ง มีการเชิญผู้ว่าราชการจังหวัดประชุมชี้แจงให้เข้าใจนโยบาย และสั่งการให้ดูแลเอาใจใส่นโยบายเป็นระยะๆ นายกรัฐมนตรีเป็นผู้มอบรางวัลแก่บุคคลและองค์การสนับสนุนนโยบาย มอบรางวัลแก่ผู้ว่าราชการจังหวัดที่มีผลงานรณรงค์ดีเด่น ส่วนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายชวน หลีกภัย) ได้ให้ความสำคัญกับนโยบายนี้เพราะเห็นว่านโยบายนี้เป็นนโยบายแก้ปัญหาสำคัญของชาติ สำหรับผู้นำในระดับภูมิภาค นโยบายนี้ได้รับความสนับสนุนและร่วมมืออย่างมากจากฝ่ายปกครอง โดยเฉพาะ ผู้ว่าราชการจังหวัดและนายอำเภอ นอกจากนั้นผู้นำคนสำคัญในท้องถิ่นอื่นๆ เช่น ผู้นำทางศาสนา ผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำชุมชน พระสงฆ์ ผู้นำอาสาในหมู่บ้าน ฯลฯ ยังให้ความสนับสนุนและร่วมมือค่อนข้างมาก จะเห็นว่า กลยุทธ์การใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ คือ สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ เพราะ ผู้มีอำนาจสามารถใช้อำนาจสั่งการตามกฎหมาย เพื่อให้มีและใช้บุคคล เครื่องมืองบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาสนับสนุนโครงการหรือแผนงาน ในขณะที่ผู้นำในระดับต่างๆ มีอิทธิพลจูงใจให้บุคคลอื่นๆ เห็นความสำคัญของนโยบายและพร้อมให้ความร่วมมือและสนับสนุนให้นโยบายบรรลุผลสำเร็จสำหรับในสังคมไทย ความ

<sup>6</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นโยบายและการวางแผนการศึกษาหน่วยที่ 1 - 5, (โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549), หน้า 221 - 226.

สนับสนุนจากผู้มีอำนาจและกลุ่มผู้นำเป็นผลมาจากการให้เกียรติยกย่องจากกลุ่มผู้รับผิดชอบที่นำนโยบายไปปฏิบัติ  
เชิญให้เข้าร่วมโครงการในฐานะประธานคณะกรรมการ กรรมการที่ปรึกษา ประธานกรรมการหรือคณะทำงาน หรือร่วม  
เป็นคณะกรรมการระดับต่างๆ ตามฐานะตำแหน่งและระดับสังคม โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวนำความสัมพันธ์ของ  
สายงาน

3) กลยุทธ์การจัดองค์การบริหารและประสานงานที่บูรณาการลดหลั่นกันตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับ  
หมู่บ้าน โครงสร้างองค์การรูปแบบนี้มีลักษณะเด่นด้านความคล่องตัวในการประสานนโยบายกับการปฏิบัติให้เป็นไปใน  
ทิศทางเดียวกันทุกระดับ มีความคล่องตัวด้านการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารสามารถนำปัญหาอุปสรรคในระดับปฏิบัติ  
ส่งถึงระดับนโยบายได้รวดเร็ว ช่วยให้ฝ่ายนโยบายปรับแผนให้รับสถานการณ์ของปัญหาได้ทันเวลา ลักษณะสำคัญของ  
โครงสร้างองค์การที่นำมาใช้จะต้องมีความยืดหยุ่นสูง เป็นองค์การเฉพาะกิจที่อาศัยการสื่อสารสัมพันธ์แบบไม่เป็น  
ทางการนำแบบเป็นทางการ ผู้นำจากองค์การเอกชน ผู้นำชุมชน รวมทั้งผู้นำของสถาบันทางสังคมอื่นๆ เช่น ผู้นำ  
ศาสนา ประมุขลัทธิ ฯลฯ ร่วมเป็นกรรมการในกลไกของโครงสร้างองค์การบริหารและประสานงานแต่ละระดับ

4) กลยุทธ์การประชุมอบรมหรือการสัมมนาปัญหา การประชุมอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้าใจ  
และเพื่อจูงใจบุคคลและหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบให้เข้าใจเหตุผลและความสำคัญของนโยบาย และแสวงหาแนวทาง  
นำนโยบายไปปฏิบัติให้สำเร็จร่วมกัน หรือผู้เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติระดับนำจะเป็นการขยายความรู้  
ความคิด มีการแลกเปลี่ยนความเห็นต่อนโยบายการประชุมอภิปรายหรือการสัมมนาในระหว่างการนำนโยบายไป  
ปฏิบัติ จะเปิดโอกาสให้บุคคลสำคัญที่รับผิดชอบนโยบายได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การพบปะพูดคุย  
เพื่อให้คำปรึกษาหารือระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้รับผิดชอบนโยบาย จะช่วยสร้างความเข้าใจและหาทางช่วยเหลือหากพบว่ามี  
ปัญหา

5) กลยุทธ์การใช้เอกสารคู่มือปฏิบัติงาน มีการจัดทำคู่มือสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานแจกจ่ายแก่  
บุคลากรที่รับผิดชอบนโยบาย จัดประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติให้เข้าใจกระบวนการ ขั้นตอนและ  
วิธีการปฏิบัติร่วมกัน ทำความเข้าใจและคลี่คลายปัญหาแนวปฏิบัติหรือข้อขัดข้องใจต่างๆในการใช้เอกสารคู่มือให้  
เข้าใจตรงกัน

6) กลยุทธ์การคัดเลือกผู้นำคนสำคัญ ผู้นำคนสำคัญที่รับผิดชอบงานบริหารควรได้รับการคัดเลือกจากผู้  
ที่มีภาวะผู้นำสูง มีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม มีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายที่นำไปปฏิบัติ เคยมี  
ประสบการณ์ความสำเร็จจากการเป็นผู้บริหารโครงการอื่นมาแล้ว

7) กลยุทธ์ในการออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ผู้บริหารโครงการควรมีแผนการตรวจเยี่ยม  
ผู้ปฏิบัติงานตลอดเวลาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการตรวจเยี่ยม การตรวจเยี่ยมเป็น  
กลยุทธ์ในการเสริมกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน การตรวจเยี่ยมช่วยให้ผู้บริหารทราบปัญหาการปฏิบัติในภาคสนาม การตรวจ  
เยี่ยมเพื่อให้คำแนะนำปรึกษาจะช่วยคลี่คลายปัญหาข้อขัดข้องใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

8) กลยุทธ์การตรวจสอบ ควบคุม กำกับดูแล และประเมินผลมีการวางระบบการตรวจสอบควบคุม  
กำกับ ควบคุมและประเมินผลไว้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มลงมือปฏิบัติ การตรวจสอบควบคุมและการกำกับดูแลและการประเมินผล  
บางระดับ อาจมอบหมายให้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารโครงการแต่ละระดับโดยให้มีการรายงานผลการปฏิบัติ  
เป็นระยะ นำผลการประเมินแต่ละระยะมาปรับปรุงแนวปฏิบัติ และหาทางเสนอแนะการแก้ปัญหาจากกลไกขององค์การ  
ในระดับที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาการทำงาน การประเมินผลแบบลึกลงให้เป็นหน้าที่ขององค์การหรือ  
ทีมงานอิสระ เช่น ทีมนักวิจัยประเมินผลนโยบายจากมหาวิทยาลัย

9) กลยุทธ์การให้รางวัลและสิ่งตอบแทน การให้รางวัลและสิ่งตอบแทนเป็นการให้สิ่งเสริมแรงทางบวกแก่  
ผู้ปฏิบัติงาน การให้สิ่งเสริมแรงสามารถกระทำได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของผู้รับและผู้ให้ เช่น ให้อำนาจ  
ที่ระลึก ให้ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องให้เป็นบุคคลดีเด่น ให้อำนาจชมเชย มอบโล่เกียรติยศ หรืออาจเป็นคำตอบแทนแก่ผู้  
ปฏิบัติที่มีผลงานดีเด่น เพื่อส่งเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้แก่นโยบาย

ผลการวิจัยเรื่องแผนการสนับสนุนโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาความต่อเนื่องของกิจกรรมของเบอร์แมน และคณะ พบกลยุทธ์ 2 ประการ ที่ทำให้ครูมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่สม่ำเสมอและดำเนินต่อไป แม้ว่ารัฐบาลกลางจะสิ้นสุดการให้ความสนับสนุนทางการเงินแล้วคือ

1. กลยุทธ์การมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการตัดสินใจและการปรับแนวปฏิบัติด้านการเรียนการสอนร่วมกัน การมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการตัดสินใจและการปรับแนวการสอนร่วมกันทำให้ครูรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ร่วมกันทำ ครูจะช่วยกันเลือกวิธีการที่กำหนดไว้ในโครงการมาปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละโรงเรียน แนวทางการทำงานแบบมีส่วนร่วมคือ การประชุมปรึกษาหารือและอาศัยทรัพยากรจากท้องถิ่น

2. กลยุทธ์การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารคือกลยุทธ์สำคัญยิ่งที่ทำให้ครูมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนและการทำงานอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อครูคือ การฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกให้ครูในการจัดประชุม ช่วยเหลือครูด้านการเชิญที่ปรึกษาจากข้างนอกมาให้คำแนะนำ เข้าไปเยี่ยมและสังเกตการณ์ทำงานของครู และให้ความช่วยเหลือครูในด้านอื่นๆ

กล่าวโดยสรุปกลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ โดยเฉพาะนโยบายที่มีเนื้อหาทางด้านความเสมอภาคทางการศึกษา ควรดำเนินการด้วยกลยุทธ์ 9 ประการคือ 1) เผยแพร่ข่าวสารนโยบายให้เข้าใจกว้างขวางและต่อเนื่อง 2) ใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ 3) จัดองค์การบริหารและประสานงานที่บูรณาการลดหลั่นกันอย่างเหมาะสม ทุกระดับเพื่อรับผิดชอบนโยบายไปปฏิบัติ 4) ประชุมอบรมหรือสัมมนาปัญหา นโยบายเป็นระยะสม่ำเสมอ 5) แจกจ่ายเอกสารแนวปฏิบัติแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ 6) คัดเลือกผู้นำคนสำคัญที่มีคุณลักษณะเป็นนักประชาธิปไตยที่มีภาวะผู้นำสูง 7) ออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่สม่ำเสมอ 8) ตรวจสอบควบคุมกำกับดูแลและประเมินผลเป็นระบบ 9) ให้รางวัลและสิ่งตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น และการนำนโยบายในระดับห้องเรียนไปปฏิบัติเพื่อให้ครูมีแรงจูงใจที่จะนำเทคนิควิธีการสอนใหม่ๆ มาใช้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง กลยุทธ์สำคัญที่ควรเลือกนำมาใช้ คือ การให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และดำเนินการและผู้บริหารให้ความสนับสนุนช่วยเหลือ

#### 4. ผู้บริหารโรงเรียนตามหลักพรหมวิหาร 4

พระไตรปิฎกภาษาไทย พ.ศ. 2539 ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเฉลิม พระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในการจัดงานฉลองสิริราชสมบัติ 60 ปีได้กล่าวไว้ว่า พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึง พรหมวิหาร 4 กับ โทณะพราหมณ์ ไว้ใน อังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาต ว่า ดูกรโทณะ ก็พราหมณ์เป็นผู้เสมอด้วยพรหมอย่างไร คือ พราหมณ์ในโลกนี้เป็นอุกโตสุชาติทั้งฝ่ายมารดาและบิดามีครมภ์เป็นที่ถือปฏิสนธิมดจดติดตลอด 7 ชั่วบรรพบุรุษไม่มีใคร จะคัดค้านติเตียนได้โดยอ้างถึงชาติ เขาประพฤติกิโมการพรหมจรรย์เรียนมนต์อยู่ตลอด 48 ปี ย่อมแสวงหาทรัพย์สำหรับบูชาอาจารย์ เพื่ออาจารย์โดยธรรมอย่างเดียวไม่แสวงหาโดยไม่เป็นธรรม ก็กรรมในการแสวงหานั้นอย่างไรคือ ไม่ใช่แสวงหาด้วยกสิกรรมพาณิชย์กรรมโครักขกรรม การเป็นนักรบการรับราชการ ศิลปะอย่างใดอย่างหนึ่ง เขาถือกระเบื้องเที่ยวภิกขาจารอย่างเดียว มอบทรัพย์รับบูชาอาจารย์ แก่อาจารย์แล้ว ปลงผมและหมวดนุ่งห่มผ้ากาสาเยะออกบวชเป็นบรรพชิต เขาบวชแล้วอย่างนี้ มีใจประกอบด้วยเมตตาแผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ ทิศที่ 2 ทิศที่ 3 และทิศที่ 4 ก็เหมือนกัน ตามนัยนี้ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวางแผ่ไปตลอดโลก ทิวสัตว์ทุกเหล่า ในทุกสถานด้วยใจประกอบด้วยเมตตา อันไพบุลย์ถึงความเป็นใหญ่ หาประมาณมิได้ไม่มีเวร ไม่มีควมเบียดเบียนอยู่ต่อไปมีใจประกอบด้วยกรุณา ประกอบด้วยมุทิตา ประกอบด้วยอุเบกขา แผ่ไปด้วยทิศหนึ่งอยู่ ทิศที่ 2 ที่ 3 ที่ 4 ก็เหมือนกันตามนัยนี้ ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวางแผ่ไปตลอด โลก ทิวสัตว์ ทุกเหล่า ในที่ทุกสถานด้วยใจประกอบด้วยอุเบกขา อันไพบุลย์ ถึงความเป็นใหญ่ หาประมาณมิได้ไม่มีเวร ไม่มีควมเบียดเบียนอยู่ เธอเจริญพรหมวิหาร 4 ประการนี้แล้ว เมื่อตายไปย่อมเข้าถึงสุคติพรหมโลกดูกรโทณะ พราหมณ์เป็นผู้ว่าเสมอด้วยพรหมอย่างนี้แล<sup>7</sup>

<sup>7</sup> อจ. ปญจก. (ไทย) 22/192/318.

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)** ได้กล่าว องค์ประกอบของพรหมวิหารธรรมไว้ 4 ประการ ได้แก่<sup>8</sup>

1. เมตตา คือความรัก ปราบปรามให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า
2. กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์
3. มุทิตา คือ ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป
4. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ

**พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)** ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของพรหมวิหาร 4 ประการ ไว้ว่า<sup>9</sup>

1. เมตตา คือ ความรัก ความหวังดี ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารจะต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงานความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนดีของเพื่อนร่วมงาน
2. กรุณา คือความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสาร ห่วงใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้นความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
3. มุทิตา คือ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข นักบริหารต้องมีความรัก นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบรัศมี เขาไม่กีดกันใคร แต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน มุทิตาจะทำลายความริษยาในใจนักบริหารยุคธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญคือนักบริหารต้องรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน
4. อุเบกขา คือ ความรู้สึกวางเฉยเป็นกลางไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่งนั่นคือความ นักบริหารที่รู้เท่าทันเพื่อนร่วมงาน ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจวางเฉยได้เหมือนนก แต่การวางเฉยเช่นนั้น เรียกว่า “อัญญาอุเบกขา” คือวางเฉยเพราะโง่ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดี

**พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช)** ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของพรหมวิหารธรรมนั้นมี 4 ประการ คือ<sup>10</sup>

1. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นไม่มีเล่ห์เหลี่ยมดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอกคือยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งขึ้นไป
2. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลกยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วย นั่นเอง
3. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่นไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จาก การไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ
4. อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติมและเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

<sup>8</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, 2546), หน้า 124.

<sup>9</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549), หน้า 76-78.

<sup>10</sup> พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พระในบ้าน**, (กรุงเทพมหานคร: คณากรรมการพิมพ์, 2541), หน้า 8-9.

พระมหาบุญมี มาลาวิชโร ได้กล่าวถึง พรหมวิหารอันประกอบด้วยองค์ 4 ไว้ว่า<sup>11</sup>

1. เมตตา ความปรารถนาให้เขามีความสุข ผู้บริหารจะต้องมีความหวังดีต่อผู้อื่น อยากให้ผู้อื่นได้รับความสุข สิ่งนี้เป็นพลังอันยิ่งใหญ่ที่จะผลักดันให้ผู้บริหารได้สร้างคุณงามความดีต่างๆ ต่อผู้อื่น ความเมตตาจึงเป็นพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งของความดีงามทั้งหลาย

2. กรุณา ความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ผู้บริหารจะต้องหาทางคิดช่วยเหลือผู้อื่นที่กำลังตกอยู่ในความทุกข์ยากลำบากให้พ้นจากความทุกข์ ไม่นิ่งเฉยดูตาย ต้องมีจิตใจที่อยากจะช่วยเหลือ ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ หากผู้บริหารเมตตา ไม่ใส่ใจใยดีความรู้สึกที่ไม่ดีจะเกิดขึ้นกับผู้ที่บังคับบัญชา

3. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ผู้บริหารเมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข ก็ต้องมีความชื่นชมยินดีกับเขาใจด้วยเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ก็ต้องยินดีบันเทิงใจไปกับเขา พร้อมทั้งจะส่งเสริมสนับสนุน ไม่กีดกันริษยา

4. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลางไม่เอนเอียงด้วยชอบหรือชัง ผู้บริหารต้องรู้จักวางใจเฉยได้ในเรื่องที่ควรเฉย ในเรื่องที่ควรปล่อยวาง ไม่ยินดียินร้าย หากเรื่องนั้นผู้บริหารใช้ปัญญาพิจารณาแล้วว่า เป็นผลอันเกิดขึ้น อันสมควรแก่เหตุ และรู้ว่าพึงปฏิบัติไปตามธรรม หรือตามสมควรแก่เหตุ

สมกับสุภาษิตของพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส ที่กล่าวไว้ว่า “โลก ปัตถัมภิกา เมตตา” แปลความว่า เมตตาเป็นเครื่องค้ำจุนโลก<sup>12</sup>

1. เมตตา คือ ความรัก ความหวังดี ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารจะต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงานความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนดีของเพื่อนร่วมงาน

2. กรุณา (Compassion) มีความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึงพฤติกรรมหวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยาก ก็รู้สึกสงสาร ห่วงใจไปตามเมื่อเห็นเขามีความทุกข์ กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบจิตใจไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากในการกระทำการ กิจกรรมต่างๆ ย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจ มีความเห็นใจหาวิธีไม่ให้เกิดความลำบากแก่ผู้ทำงาน ด้วยการอำนวยความสะดวก สนับสนุน อุปกรณ์ เครื่องมือ ให้เติมกำลังในการทำงาน

3. มุทิตา (Sympathetic Joy) มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง มีความชื่นบานในเวลาผู้อื่นได้รับความดี เมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถ เจริญด้วย ลาภ ยศ และชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรมมุทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตของผู้ใด ผู้นั้นย่อมปราบปราบซึ่งความริษยา อิจฉาตาร้อนในคุณงามความดีของผู้อื่นได้รับความดี อุดรตนไม่ได้ เร้าร้อน ชื่นเคือง หงุดหงิด งุ่นง่าน ความอิจฉาริษยาเป็นโทษทำลายความสามัคคีความเจริญของหมู่คณะ เมื่อเกิดขึ้นย่อมชักนำจิตให้วิ่งไปต่างๆ นานา คิดแต่อุบายในการทำลายยุยงให้เสียหาย แม้เหตุแห่งความไม่เป็นจริง มีแต่มุทิตาธรรมที่ปราบปรามความอิจฉาริษยาของคนในสังคมในองค์กรได้ เมื่อมีมุทิตาย่อมได้รับความนิยมนับถือ จึงเป็นคุณธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีในใจของบุคคลกรในหน่วยงานทุกหน่วยงาน

4. อุเบกขา (Equanimity) มีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจ เมื่อสถานการณ์ไม่เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความเมตตา กรุณา และมุทิตาจิตได้ อุเบกขาธรรมเป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ ผู้นำ หัวหน้างาน ที่ปกครองพนักงาน เจ้าหน้าที่ หมู่คณะ ที่ต้องประพฤติดอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีผู้ประพฤติอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีผู้ประพฤติก็ต่อชมยกย่องสรรเสริญคุณงามความดีของเขา แต่เมื่อมีผู้ประพฤติไม่ดีก็ต้องถูกตำหนิ ลงโทษตามกรณีของความผิดไม่ตัดสินเอนเอียงเพราะอำนาจอคติที่ผิดๆ นี้คือ พฤติกรรมการมีอุเบกขาธรรมพรหมวิหารทั้ง 4 ประการดังกล่าวมานี้ ผู้มีเมตตาธรรมควรเจริญในเวลาปกติย่อมทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างไม่มีเวร ไม่มีภัยมีความรักความสนิท

<sup>11</sup> พระมหาบุญมี มาลาวิชโร, พุทธบริหาร, (นนทบุรี: บริษัท ริงค์ บีคอนด์ บัคส์ จำกัด, 2553), หน้า 72-73.

<sup>12</sup> พระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, พุทธศาสนสุภาษิต เล่ม 1, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2537),



สนมกลมเกลียวกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้มีกรุณาธรรมควรเจริญในเวลาที่คุณอื่นได้รับความทุกข์ ความเดือดร้อน ผู้มีกรุณาธรรมย่อมนำมาซึ่งการช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้ออาทรต่อกัน ไม่หนีเอาตัวรอด ความเดือดร้อน ความทุกข์ยากของผู้ร่วมงาน ผู้อยู่ในสังคมองค์กรจะบรรเทาเบาบางลงอยู่ด้วยความมีน้ำใจ ผูกพันกันอย่างแนบแน่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้มีมุทิตาธรรมควรเจริญในเวลาที่คุณอื่นได้รับความชอบที่เขากระทำคุณงามความดี ผู้มีมุทิตาธรรมย่อมนำมาซึ่งความโลมโนส ประโยชน์เอื้ออำนวย ยินดี สามัคคีกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นำมาซึ่งความสุขใจ สบายใจ อยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร สัมพันธจิต สนิทใจ ผู้มีอุเบกขาธรรมควรเจริญในเวลาที่คุณอื่นถึงความวิบัติที่ไม่อาจช่วยเหลือได้ ยึดถือตั้งคำสอนใน พระไตรปิฎก ว่า “กัมมุนา วัตตตี โลโก” สัตว์โลกย่อมเป็นไปตามกรรม นั่นคือ ตั้งสติ ทำความเข้าใจว่า คนทุกคนมีกรรมเป็นของตน ถ้าทำความดีก็จะได้รับผลตอบแทน ถ้าทำกรรมชั่วก็ได้รับผลชั่วตอบแทนไม่มีทางหนีหนีกรรมตนพันกรรมติดตามตนไปเหมือนล้อหมุนไปตามรอยเท้าโคหรือเวลาที่เรามีความสุขโพลุญแล้ว ไม่จำเป็นต้องช่วยเหลืออีกเป็นต้น

**สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี** ได้ทรงตรัสถึงพรหมวิหาร อันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา 4 ประการนี้ มีรายละเอียดดังนี้<sup>13</sup>

**1. เมตตา** คือภาวะของจิตที่มีเยื่อใยไมตรีจิตคิดเกื้อกูลด้วยประโยชน์ปราศจากอาฆาตพยาบาท ซึ่งเครียดโกรธแค้น แสดงออกทางสีหน้าและสายตาที่สงบแช่มชื่น มองด้วยสายตาด้านแสดงถึงใจที่เอิบอาบด้วยความปรารถนาดี ให้มีความสุข ปราศจากความมุ่งร้ายที่เป็นภัยเวรทั้งปวง เมตตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นภายในจิต วิธอบรมคือ ระวังใจมิให้โกรธแค้น ชัดเคือง อาฆาตพยาบาท เมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามสงบระงับเสีย หัดคิดว่าตัวเองรักสุข ต้องการความสุขฉันใด คนอื่นสัตว์อื่นก็ฉันนั้น เมื่อทำความสงบจากอาฆาตพยาบาทและทำไมตรีจิตมิตรใจให้เกิดขึ้นได้แล้ว ควรหัดแผ่จิตเช่นนั้นออกไปแก่คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยใจที่คิดปรารถนาสุขประโยชน์ตั้งเช่นคิดว่า “จงอย่ามีเวร อย่ามีเบียดเบียน อย่ามีทุกข์ มีสุขรักษาตนให้สวัสดิ์เถิด”

ภาวะของจิตที่มีความรักใคร่ปรารถนาจะให้มีความสุข ย่อมมีอยู่ในตนและในคนที่เป็นที่รักอยู่เป็นปกติ แต่ยังมีเจือด้วยราคะเสนหาบ้าง เจือด้วยอาฆาตพยาบาทในผู้อื่นสัตว์อื่นบ้างนี้ จึงนับว่าเป็นภาวะของจิตที่เป็นสามัญธรรมตา พระบรมศาสดาทรงสั่งสอนให้ปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เป็นสามัญธรรมตาให้เป็นธรรม คือ เป็นคนเกื้อกูลขึ้นมา คือ ให้รักใคร่ปรารถนาสุขดังกล่าวให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูลกว้างขวางออกไป มิให้คับแคบเฉพาะตนและคนซึ่งเป็นที่รักในวงแคบของตนหรือจำเพาะพวกของตน แต่ให้แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่จำกัดไม่มีประมาณ และให้ปราศจากอาฆาตพยาบาท ทั้งให้บริสุทธิ์จากราคะ สนิหาด้วย เพราะอาฆาตพยาบาท ที่เป็นศัตรูให้ห่างจากเมตตา ราคะสนิหาเป็นศัตรูที่ใกล้ของเมตตา ความรักใคร่ที่เป็นสามัญธรรมตาของโลกย่อมเจือปนด้วยทั้งสองสิ่งนั้น ทางปฏิบัติอบรม จึงต้องอบรมสิ่งที่มีอยู่เป็นธรรมตาโลกให้เป็นธรรมขึ้นมา ให้เป็นเครื่องคุ้มครองโลก ดังภาษิตที่ว่า “โลโก ปัตถัมภิกา เมตตา เมตตาธรรมเป็นเครื่องคุ้มครองโลก” ฉะนั้น จึงได้มีพุทธสุภาษิต ตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยานหรือเป็นอุปมา แปลความหมายว่า “ตนเองหาคันด้วยใจไปทั่วทุกทิศ ก็ไม่พบว่าใครจะเป็นที่รักไปกว่าตนในที่ไหนๆ ตนของคนอื่นทั้งหลายก็เป็นที่รักของเขาเหมือนอย่างนั้น เพราะเหตุนี้ผู้ที่รักตนจึงไม่ควรเบียดเบียนผู้อื่น” และให้ยกคนที่เป็นที่รักเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยเมตตา เหมือนอย่างเห็นคนผู้เป็นที่รักเป็นที่ชอบใจแล้วเกิดไมตรีจิตมิตรรักใคร่ ฉะนั้น” ดังนั้นจึงควรหัดแผ่เมตตาเข้ามาให้ตนเองก่อน แล้วจึงแผ่ไปให้คนอื่น ตั้งตนแก่คนที่เป็นที่รัก เพราะจะแผ่ไปง่าย แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็กลางๆ แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็นศัตรูไม่ชอบใจกันและให้เว้นคนที่จะก่อให้เกิดราคะสนิหาแก่คนที่ตายไปแล้วการแผ่เข้ามาในตนเองจะต้องมีตนเป็นพยานอ้างอิงดังกล่าวข้างต้น พิจารณาจะเห็นได้ว่าตนเองจะต้องมีสุขเพราะจิตใจสงบ ปราศจากอาฆาตพยาบาทเสียก่อน อาฆาตพยาบาทนั้นเหมือนไฟที่เผาใจตนเองให้ร้อนและแผ่ความร้อนไปถึงคนอื่นด้วย ฉะนั้น ตนเองจึงเป็นบุคคลที่ควรเมตตาและแผ่เมตตาเข้ามาดับไฟที่เผาใจนี้ลงเสียก่อน ประพรม

<sup>13</sup> สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี, **รวมธรรมะ**, (กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, 2539), หน้า 195-204.

ลงไปด้วยน้ำ คือ เมตตา ซึ่งควรจะเปลี่ยนจิตใจภาวะที่ร้อนมาสู่ภาวะที่เย็นสนิทด้วยมิตรภาพไมตรี เมตตาจึงเป็นธรรม  
เครื่องที่ใจตนเองให้อยู่เป็นสุขและแผ่ความเย็นความสุขออกไปถึงผู้อื่นอีกด้วยเมตตาไม่เพียงมีขอบเขต ไม่เพียงมีระยะเวลา  
ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะเช่นไร ณ ที่แห่งใด ในกาลไหน เมตตาพึงมีได้อย่างเต็มเปี่ยมโดยปราศจาก เพราะเมตตาไม่  
จำเป็นต้องอาศัยทรัพย์สินสิ่งของ เมตตาเป็นเรื่องของจิตใจโดยบริสุทธิ์แท้ เมื่อมีจิตใจก็มีเมตตาได้ด้วยกันทุกคนและพึงมี  
เมตตาอย่างยิ่งด้วยกันทุกคน เพราะไม่เป็นการต้องลงทุนลงแรงอย่างใดเลย เพียงแต่น้อมใจลงให้อ่อนละมุน ไม่ใจแข็ง  
ใจดำ แม้เมื่อรู้เห็นอยู่ว่าเขาเป็นทุกข์ เพียงแต่น้อมใจลง ปรารถนาให้เขาเป็นสุขโดยทั่วกันเท่านั้นเองก็เป็นการแสดง  
เมตตาแล้ว

**2. กรุณา** คือภาวะจิตใจที่หวั่นไหวไปเพราะความทุกข์ร้อนของผู้อื่น เหมือนอย่างถ้าซื้อได้จะซื้อทุกข์ของเขา  
คือ จะช่วยทำความทุกข์ของเขาให้หมดสิ้นไป จึงมีโอกาสที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ ต้องชวนช่วยช่วยเหลือเพื่อบำบัดความ  
ทุกข์ ปราศจากความเบียดเบียนซ้ำเติม เห็นใครตกอยู่ในความทุกข์ไม่มีที่พึ่งก็อดอยู่ไม่ได้ที่ต้องคิดช่วย กรุณานี้เป็น  
พรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีในจิต วิธีอบรมคือ ระวังใจไม่ให้คิดเบียดเบียนใคร และหัดใจให้คิดว่าเมื่อ  
ตนเองมีทุกข์ก็ต้องการความช่วยเหลือฉันใด ผู้อื่นสัตว์อื่นก็ฉันนั้น ดังนี้แล้วก็หัดใจไม่ให้นิ่งดูตาย ให้ชวนช่วยให้เปลื้อง  
ทุกข์ของผู้อื่นตามความสามารถหรือตามที่ควรจะทำให้ หัดแผ่จิตใจที่กรุณาออกไปให้แก่คนและสัตว์ทั้งหลายโดย  
เจาะจง หรือโดยไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “จงพ้นความทุกข์เดือร้อน ฉะนั้น” ภาวะของจิตใจที่ต้องการความ  
ช่วยเหลือในเมื่อมีทุกข์ ย่อมมีอยู่เป็นสามัญธรรมดา แต่ยังมีเจือด้วยวิหิงสา คือ ความคิดเบียดเบียนผู้อื่นสัตว์อื่นเพื่อให้  
ตนเองพ้นทุกข์ และยังความโสภโทรมนัสเมื่อได้เห็นทุกข์ของคนที่เป็นที่รัก เพราะเป็นภาวะของจิตที่คับแคบต้องการให้  
ตนเองและคนผู้เป็นที่รักของตนพ้นทุกข์เท่านั้น พระพุทธเจ้าทรงสอนได้ปฏิบัติอบรมปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้เป็นธรรม  
ขึ้น มิให้คับแคบเฉพาะตนและผู้เป็นที่รักหรือจำเพาะพวกของตน แต่ให้แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่มีจำกัดไม่มี  
ประมาณ และให้ปราศจากวิหิงสาความเบียดเบียนและให้ความสงบโสภโทรมนัสในเพราะทุกข์ของคนที่เป็นที่รักด้วย  
เพราะว่าวิหิงสาเป็นศัตรูที่ห่างของกรุณา ส่วนความโสภโทรมนัสเป็นศัตรูที่ใกล้ของกรุณา จึงมีพุทธภาษิตตรัสสอนไว้ให้  
ยกตนเป็นพยานหรือเป็นอุปมาเช่นเดียวกับในข้อเมตตาและให้ยกคนตกยากเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วย  
ความกรุณาเหมือนอย่างเห็นคนตกยากมีความลำบากก็เกิดความกรุณาขึ้นฉะนั้น”

**3. มุทิตา** คือ ภาวะของจิตที่บันเทิงยินดีในเมื่อผู้อื่นได้รับความสุขความเจริญด้วยสมบัติต่างๆ ปราศจาก  
ความริษยาเห็นใครพร้อมด้วยสมบัติก็พลอยมีมุทิตาด้วย ตัดความยินดีร้ายไม่ยินดีด้วยเหตุที่ริษยาเสียได้ มุทิตานี้  
เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้น ในจิต วิธีอบรม คือ ระวังใจมิให้ริษยาในเมื่อได้เห็นได้ทราบสมบัติ  
คือ ความพร้อมต่าง ๆ ของผู้อื่นเมื่อความริษยาเกิดขึ้นก็พยายามระวังเสีย หัดคิดว่าตนเองมีความยินดีเมื่อได้สมบัติ  
ที่ชอบใจอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อคนอื่นเขาได้จึงไปริษยาเขา ควรจะพลอยยินดีกับเขาพิจารณาให้เห็นโทษของความ  
ริษยา เช่นว่า “อรติ โลกนาสิกา ความริษยาเป็นเหตุทำลายโลก” เมื่อทำมุทิตาจิตให้เกิดขึ้นได้ ก็หัดแผ่เช่นนี้ออกไปแก่  
คนสัตว์อื่นโดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไปด้วยความคิดว่า จงอย่าวิบัติจากสิ่งที่ได้แล้ว ฉะนั้นภาวะของจิตที่ยินดีใน  
เวลาได้สมบัติต่างๆ ย่อมมีอยู่ในเมื่อตนหรือคนเป็นที่รักได้สมบัติที่ตนได้ก็ยังมีโสภนัสเจือตันทหา พระพุทธเจ้าทรงสอน  
ได้ปฏิบัติอบรมปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้เป็นธรรมขึ้น คือ ให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูลกว้างขวางออกไป มิให้คับแคบ  
เฉพาะตนและผู้เป็นที่รักหรือจำเพาะพวกของตน แต่ให้แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่มีจำกัดไม่มีประมาณ และให้  
ปราศจากโสภนัสที่เจือด้วยกิเลสตันทหาด้วย เพราะว่ารริษยาเป็นศัตรูที่ห่างของมุทิตา ส่วนความโสภนัสเป็นศัตรูที่ใกล้  
ของมุทิตา ฉะนั้นก็พึงยกตนขึ้นเป็นพยานหรือเป็นอุปมาเช่นเดียวกับในสองข้อข้างตน และให้ยกบุคคลผู้เป็นที่รักขึ้น  
เป็นพยานหรือเป็นอุปมาดังพุทธภาษิตตรัสสอนไว้ “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยมุทิตาเหมือนอย่างเห็นบุคคลผู้เป็นที่รัก  
เป็น ที่พอใจกับบันเทิงยินดี ฉะนั้น”

**4. อุเบกขา** คือ ภาวะของจิตที่มีอาการเป็นกลาง เห็นเสมอกันในสัตว์บุคคลทั้งหลายในคราวสอง คือ ใน  
คราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ ก็ไม่ยินดียินดีร้าย มองเห็นว่าทุกๆ คนมีกรรมที่ทำได้เป็นของของตน จะมีสุข  
จะพ้นจากทุกข์ จะไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ก็เพราะกรรมจึงวางเฉยได้ คือ วาง ใต้ก็ไม่ยึดถือไว้ วางลงได้ เฉย คือ ไม่

จัดแจงวุ่นวาย ปล่อยให้ไปเป็นไปตามกรรมหรือตามกำหนดของกรรม อุเบกขานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งซึ่งเป็นข้อสุดท้ายที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต วิธีอบรม คือ ระมัดระวังใจไม่ให้ขุ่นลงด้วยความยินดียินร้ายทั้งในคราวประสบสมบัติทั้งในคราวประสบวิบัติเมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามระงับใจให้คิดถึงกรรมและผลของกรรม หัดคิดวางลงไปให้แก่กรรม เหมือนอย่างให้กรรมรับผิดชอบเอาไปเสีย เมื่อทำจิตให้อุเบกขาได้ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปแก่คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “ทุกสัตว์บุคคลมีกรรมเป็นของตน เป็นทายาทรับผลกรรม มีกรรมเป็นกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่อาศัย ทำกรรมใดไว้ดีหรือชั่วก็ต้องรับผิดชอบของกรรมนั้น”

ภาวะจิตเป็นอุเบกขานี้ ย่อมมีอยู่เป็นสามัญธรรมดาในเวลาปกติ ยังไม่มีอะไรมาทำให้เกิดความยินดียินร้ายแต่ยังเจือด้วยความไม่รู้ (อัญญาณ) และจะเปลี่ยนไปเป็นความยินดียินร้ายขึ้นได้ง่าย พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนให้ปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้เป็นธรรมมากขึ้น คือ ให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูลวางออกไป มิใช่ในเวลาที่ไม่มีความอะไรมากระทบจิตเท่านั้น แม้มีเรื่องมากระทบจิตใจให้ยินดียินร้ายก็จะระงับได้ ทำใจให้สงบเป็นอุเบกขาได้ด้วยความรู้(ญาณ) เพราะความยินดี (ราคะ) และความยินร้าย (ปฏิฆะ) เป็นศัตรูที่ห่างของอุเบกขา ส่วนอุเบกขาด้วยความไม่รู้ (อัญญาณอุเบกขา) เป็นศัตรูที่อยู่ใกล้ของอุเบกขา ฉะนั้น พึงยกตนขึ้นเป็นพยานหรืออุปมาดังเช่นว่า ตนไม่ชอบให้ใครอื่นพึงเล็งชอบใจ อยากได้อะไรของตนและไม่ชอบให้ใครอื่นหมายมั่นปองร้ายฉันใด ตนก็ไม่ควรไปคิดยินดียินร้ายดังนั้น ควรจะมีใจมัธยัสถ์คือ เป็นกลางฉันนั้นและให้ยกบุคคลเป็นกลางๆ ขึ้นเป็นอุปมา ดังพระพุทธศาสนสุภาษิตไว้ว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยอุเบกขา เหมือนอย่างเห็นบุคคลผู้มีใจเป็นที่ชอบใจ มิใช่เป็นที่ไม่ชอบใจ ก็มีอุเบกขา ฉะนั้น” พรหมวิหาร 4 ประการนี้ผู้ปฏิบัติควรยึดปฏิบัติ โดยเริ่มแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูลต่อผู้อื่นจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณา ซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้งใดเห็นมีสุขไม่มีทุกข์ก็พลอยยินดีบันเทิงใจคือ มุทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดีและเพราะไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไปนั้นอุเบกขา คือ อยู่ดูเฉยๆ คืออุเบกขาซึ่งมีอาการมัธยัสถ์เป็นกลาง ผู้บริหารหรือผู้ปกครองควรยึดธรรมเป็นหลักปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับครู หรือ ผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียน ให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข หลักพรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมประการหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้ใหญ่ควรยึดปฏิบัติในการปกครองตน

สรุปการนำหลักพรหมวิหาร 4 ไปใช้ในการบริหารงานนั้น เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ ซึ่งผู้นำองค์กรควรจะมีธรรมเป็นหลักประจำใจ กำกับพฤติกรรมคนในองค์กรในสังคม ให้เป็นไปโดยชอบธรรมถูกต้องทำนองคลองธรรม ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรยึดธรรมเป็นหลักปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเชิงการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

## เอกสารอ้างอิง

เฉลิมชัย สมท่า. “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต1”. **วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547.

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). **พระในบ้าน**. กรุงเทพมหานคร: คณากรรมการพิมพ์, 2541.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2549.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสหธรรมิก จำกัด, 2546.

พระมหาบุญมี มาลาวชิโร. **พุทธบริหาร**. นนทบุรี: บริษัท ชิงค์ บีคอนด์ บั๊คส์ จำกัด, 2553.

พระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. พุทธศาสนสุภาษิต เล่ม 1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2537.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช. นโยบายและการวางแผนการศึกษาหน่วยที่ 1 – 5.

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2549.

สมบัติ บุญประเคน. “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ 6 ป”. วารสารครูขอนแก่น. ปีที่ 44 ฉบับที่ 2 สิงหาคม , 2544.

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี. รวมธรรมะ. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, 2539.