

บทที่ ๒

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดฉะเชิงเทรา” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี จากตำรา หนังสือ เอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อสำคัญ ดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักสังคหวัตถุ ๔

๒.๑.๑ ความหมายของหลักสังคหวัตถุ ๔

๒.๑.๒ ผู้บริหารสถานศึกษากับหลักสังคหวัตถุ ๔

๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๒.๑ ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๒.๒ ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๒.๓ บทบาท มาตรฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๓.๑ ความหมายของผู้นำ

๒.๓.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

๒.๓.๓ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักสังคหวัตถุ ๔

๒.๑.๑ ความหมายของสังคหวัตถุ ๔

พระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสถึง สังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) ๔ ประการนี้ สังคหวัตถุ ๔ ประการ อะไรบ้าง คือ ๑. ทาน (การให้) ๒. เพียรวิชชะ (วากจาเป็น ที่รัก) ๓. อุตถจริยา (การประพฤติประโยชน์) ๔. สมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ) ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้แล ทาน เพียรวิชชะ อุตถจริยาในโลกนี้ และสมานัตตตาในธรรมนั้น ตามสมควรสังคหวัตถุธรรมเหล่านี้แลช่วยอุ้มชูโลก เหมือนลิมสลักที่ยึดคุมรธซึ่งแล่นไปไว้ได้ฉะนั้น ถ้าไม่พึง มีธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดา ก็ไม่พึงได้การนบถือหรือการบูชาเพราะบุตรเป็นเหตุแต่เพราะบัณฑิต

เล็งเห็นความสำคัญของสังคหวัตถุเหล่านี้ ฉะนั้น บัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความเป็นใหญ่และเป็นผู้นำสรสรเสรี^๑

พระเทพดิลก (ระบอบ วิฑูรยาโณ) กล่าวว่า สังคหวัตถุ ๔ นี้ พระพุทธเจ้าทรงอุปมาเหมือนกับพาหนะที่จะนำคนไปสู่ความสุขความเจริญในโลก เพราะสังคมของมนุษย์เราจำเป็นต้องอิงอาศัยธรรมะทั้งสี่ประการนี้ ทรงชี้อภิมุมที่ตรงกันข้ามว่า ถ้าหากว่าสังคมปราศจากเสียซึ่งธรรมทั้งสี่ประการแล้ว แม้มารดา บิดา ก็จะไม่ได้รับการนับถือบูชาจากบุตรธิดา โลกจะอยู่ไม่ได้เลย จึงเรียกว่าธรรมเป็นเครื่องสงเคราะห์ก็มีอยู่ ๒ ฝ่าย คือ^๒

อามิสสังคหะ คือ สงเคราะห์ด้วยวัตถุสิ่งของ

อัมมสังคหะ คือ สงเคราะห์โดยธรรม ถ้าเรามองในแง่ของคนที่แสวงหาที่พึ่ง สิ่งนี้ก็เป็น การสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของคน เช่น ต้องการความรักและได้รับความรักคามอบอุ่น ความปลอดภัย ต้องการที่พึ่งพำนักอาศัย ต้องการพักผ่อนหย่อนใจ หรือว่าต้องการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น ก็ต้องมีธรรมะ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว หลักที่จะให้เกิดการยึดเหนี่ยวทางใจกันขึ้น มาสรุปรวมอยู่ที่ สังคหวัตถุ แม้แต่แนวคิดการแสวงหาเครื่องรางของขลังที่ชาวบ้านเขาแสวงหากัน แนวของพระเครื่องนั้น คือ เมตตามหานิยม คงกระพันชาตรี แคล้วคลาดจากภัยอันตรายทั้งหลายได้อสังคหธรรมทั้งสี่ประการนี้ คือ

๑. ทาน การให้ เป็นลักษณะการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ของแก่คนอื่นที่ควรแก่การให้ การให้ มีอยู่ ๒ อย่างใหญ่ ๆ คือ

๑.๑ การให้ด้วยจิตคิดอนุเคราะห์ หมายถึงว่าการอนุเคราะห์ การสงเคราะห์ ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ด้วยอหยาศัยยโมตริโอบอ้อมอารีต่อบุคคลเหล่านั้น เขาประสบความสำเร็จเดือดร้อนความขาดแคลน ก็สงเคราะห์เขาเท่าที่จะสงเคราะห์กันได้ และบางครั้งเป็นเรื่องของอหยาศัยยโมตริในทำนองที่แบ่งกันกินแบ่งกันใช้ เพื่อนบ้านใกล้เคียงกันมีของอะไรก็แบ่งกันกินแบ่งกันใช้เป็นการสร้างอหยาศัยยโมตริอย่างที่ดีคนไทยเราถือว่า “รู้คนดีกว่ารู้สังกะสี รู้เหล็กกว่าแพง” อย่างบ้านในชนบทเห็นได้ชัดมาก ถ้าไม่มีหนอนบ่อนไร่ ไม่มีใครสามารถขโมยได้ เพราะถึงขโมยก็ออกไปนอกหมู่บ้านไม่ได้ ประเดี๋ยวก็จับได้ นี่คือลักษณะโครงสร้างสังคมไทยที่เรานิยมเอาธรรมะไปสั่งสอนกันมา ก่อให้เกิดเป็นความปรารถนาดี ความหวังดีต่อกันว่า “เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี” การอนุเคราะห์ คือ แสดงความมีน้ำใจ และการสงเคราะห์ให้ในกรณีที่เขาขาดแคลน เราก็สงเคราะห์เขา

๑.๒ การให้เพื่อ บำรุงคุณความดี เช่น การทำบุญตักบาตร การให้อาหารให้เสื้อผ้าแก่พ่อแม่ ป้า ปู่ย่า ตายาย ในวันตรุษ สงกรานต์ การเสียภาษีให้แก่รัฐ เหล่านี้เป็นการให้ด้วยสำนึกถึงคุณความดีการให้ก็เป็นการปฏิบัติธรรมะเหมือนกัน อย่าลืมนะว่า ขอบข่ายของการให้พอถึงจุดหนึ่งเมื่อเราเป็นพวกเดียวกับเขาแล้ว หนักนิตเบาหน้อยก็ทนกันไปกลายเป็น “อภัยทาน” คือ การให้อภัย เมื่ออภัยกันได้ ก็เข้าอกเข้าใจกัน ต่อมาก็กลายเป็น “ธรรมทาน” คือ จะพัฒนาไปจากจุดที่วัตถุธาน แต่มาถึงจุดหนึ่ง สามารถว่ากล่าวตักเตือนกันได้ อย่างคนเฒ่าคนแก่ในท้องถิ่นชนบท ท่านสามารถจะดูเด็กๆ ที่เหมือนกับลูกหลานของท่านได้ เวลามีปัญหากรณีพิพาทอะไร ท่านผู้นั้นไปพูด บางทีก็เลิกแล้วต่อ

^๑ อิง. จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๙/๕๑.

^๒ พระเทพดิลก (ระบอบ วิฑูรยาโณ), **ธรรมปริทัศน์**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๒๖๒.

กันได้ นี่เพราะอะไร เพราะท่านผู้นี้ได้สร้างสมบารมีด้วยการสงเคราะห์ในเชิงวัตรธรรมมาก่อนมีการให้อภัยในความผิดพลาดบกพร่อง อยู่ในฐานะที่ว่าตกเตือนกันได้ คนเรากว่าที่จะปรับตัวขึ้นมาอยู่ในจุดนี้ได้ก็ต้องใช้เวลาสร้างบารมีพอสมควร หลวงพ่อบางองค์ในต่างจังหวัด มีการมีงานภายในวัด ตำรวจไม่ต้องมาตรวจการณ์ ไม่ต้องมาทำอะไร หลวงพ่ออยู่องค์เดียวใครไม่กล้าทำอะไรหรอกจะไปก่อเรื่องก่อราวขึ้นไม่ได้ อย่างนี้หลวงพ่อก็ต้องมีบารมีอยู่มากจนเด็ก ๆ เรียกหลวงปู่ หมดแล้วจะนั่นสมภารในต่างจังหวัดจึงจำเป็นจะต้องเป็นพระแก่ ๆ เพราะเป็นเรื่องของบารมี ถ้าไม่มีบารมีเราทำงานไม่ได้ อยู่เป็นหลวงปู่แล้วสามารถที่จะควบคุมอะไรใครก็ได้

๒. ปิยวาจา เจรจาที่อ่อนหวาน ตรงกันข้ามกับคำหยาบแต่ในเชิงปฏิบัติแล้ว ปิยวาจาคือ เจรจาล้อยคำอันเป็นที่รัก วาจาเป็นที่รักผู้กล่าวด้วยความรัก ความปรารถนาดีต่อบุคคลอื่น ซึ่งบางครั้งอาจเป็นคำดู คำตักเตือนก็ได้ แต่ถ้าหากว่าพูดด้วยความรัก หวังดีปรารถนาดี ถือ ว่าเป็นธรรมเครื่องสงเคราะห์กัน ถ้าหากอหังการเริ่มมีความรัก ความปรารถนาดีต่อไปจะกระจายตัวไปเอง คือจะพูดคำสัตย์ คำจริงเอง จะไม่ยุยงให้คนเหล่านั้นเขาแตกแยกกันเพราะรัก หวังดีต่อเขาจะพูดเฉพาะเรื่องที่มีประโยชน์ มันก็จะกระจายตัวเอง เป็นวิสุทธิจิตครบทั้งสี่ แต่เริ่มที่ปิยวาจา คือ วาจาอันเกิดจากใจที่มีความรักและหวังดี ปิยวาจาบางครั้งล้อยคำอาจไม่ไพเราะ ไม่อ่อนหวาน หากพูดด้วยความปรารถนาดี หวังดี ยังอยู่ในขอบข่ายของปิยวาจา

๓. อัตถจริยา ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่บุคคลอื่น จะเห็นว่าทั้งกายกรรมวจีกรรม มโนกรรม ก็ช่วยเหลือชนชวายนในกิจการงาน อย่างในบ้านในเมืองเรา เราก็ช่วยเหลือกันไถนา ก็ช่วยเหลือกันไถนา มีกิจการอะไรก็ตาม เช่น ปลุกบ้านต่างจังหวัดบ้านหลังหนึ่งขนาด ๒-๓ห้อง ปลุกไม่กี่วันก็เสร็จ เพราะมาช่วยเหลือกัน นี่เรียกว่าประพฤติดีสิ่งที่เป็นประโยชน์ด้วยกันด้วยวาจาคือ พูดในทางที่เสริมสร้างความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แนะนำชี้แจงแสดงผล การกระทำบางอย่างต้องคิดใจเขาใจเรา เช่น อยู่ใกล้เคียงเพื่อนคนหนึ่งต้องการจะอ่านหนังสือเราเขย่าวิทยุเสียง ลั่น ไม่เป็นอัตถจริยา เพราะทำลายประโยชน์อีกฝ่ายหนึ่งที่เขาจะฟังได้ ขอนี้ชั้นของวินัยมีวินัยบางข้อเสริมอัตถจริยา เช่นภิกษุรูปหนึ่งกำลังท่องปาฏิโมกข์อยู่ เราไปชวนคุย เป็นการทำลายประโยชน์ ท่านก็รับเป็นอาบัติปจัตติย นั่นคือ สอนให้ประพฤติดีในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกันเกื้อกูลกันในบางครั้งบางคราว เราไม่สามารถจะทำได้ แต่อย่าถึงกับไปทำลายประโยชน์เขา เช่น เราช่วยเหลือเขาไม่ได้ แต่อย่าถึงกับไปทำลายประโยชน์ของเขาอย่างนี้พออยู่กันภายในสังคมได้อย่าลืมนะ ตัวประโยชน์ที่มักจะพูดเพื่อประโยชน์ เพื่อเกื้อกูล เพื่อความสุข แก่ข้าพเจ้าทั้งหลาย การกระทำอะไรต้องมุ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับการกระทำเหล่านั้น เมื่อเห็นว่าเป็นประโยชน์เกื้อกูลแก่คนอื่นก็กระทำ เช่น ช่วยสร้างสะพานบ้าง ชวนกันขุดถนน ขุดลอกคูคลองบ้าง ล้วนเป็นคุณความดีที่เป็นจุดยึดเหนี่ยวทางใจให้คนอื่นเขาเกิดความนิยมนับถือ นี่เป็นอัตถจริยา คือ ประพฤติดีสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกัน ไม่ได้หมายความว่า กะเกณฑ์ให้คนใดคนหนึ่งประพฤดิเพียงฝ่ายเดียว แต่ทุกคนก็ต้องประพฤดิให้เป็นประโยชน์ต่อกัน

๔. สมานัตตตา ความมีตนสม่ำเสมอ ไม่ถือตัว ได้แก่การวางตนเหมาะสมแก่ฐานะที่ควรจะเป็นและที่ตนเป็นไม่แสดงอาการขึ้น ๆ ลง ๆ ๓ วันดี ๔ วันร้าย กำหนดทิศทางลมไม่ค่อยถูกว่าจะเอาอย่างไรกันแน่ อีกหนึ่งอย่าง คือ ไม่ลืมนั่น เช่น เคยเป็นเพื่อนเป็นฝูงกันมาพอได้ดีหน่อยก็ลืมเพื่อน ต้องแสดงอหังการไม่ตรีให้ปกติ แม้คนไม่ชอบพูดชอบคุยอะไรก็ต้องทักทายปราศรัย เรื่องที่ออกจะปฏิบัติยาก คุณิทานเปรียบเทียบออกจะฟังง่าย บางเรื่องเป็นการยอมรับนับถือฐานะกันอย่างสหาย ๓

คน เป็นขอราน คนหนึ่งราชมมาเกย ได้เป็นพระราชา อีกคนหนึ่งคิดว่าเพื่อนเราเป็นพระราชา ก็แบ่ง
แต่งตัวขอรานเข้าไป อันนี้เป็นการไม่ให้เกียรติ ไม่ยกย่องเพื่อนในฐานะที่ชอบที่ควร เพื่อนก็ให้เงิน
หน่อยหนึ่งแล้วไล่ออกจากเมืองไปเลย อีกคนหนึ่งนับถือว่าเพื่อนก็คือเพื่อนแต่ในที่ต่อสาธารณชน ก็
ต้องวางตัวให้ความเคารพถือตามสมควรแก่ฐานะของเพื่อน นี่คือ เป็นหลักของสมานัตตตา วางตน
เหมาะสมแก่ฐานะที่ตนเป็นไม่ว่าพอมีสมานัตตตาแล้วสมภารจะลงเล่นกับลูกวัด คือ ต้องวางตน
เหมาะสมแก่ฐานะ

อีกประการหนึ่งก็คือ ไม่ถือตัวเกินไป เวลาได้ดีไม่หลงตัว ลืมตน คางคกขึ้นวอมะพร้าวขึ้น
ตก ยากตืนมี ชี้อาได้ดี ที่โบราณพูดว่า คางคกขึ้นวอ คือ ถ้าทำอะไร ๆ มันเกิน ๆ ไป ก็เสียหลักของ
สมานัตตตา แทนที่คนจะเกิดความนับถือ กลับไม่พอใจชิงชังเอาได้

หลักทั้งสี่ประการนี้เป็นการปฏิบัติของคน แต่ไม่ได้หมายความว่า กะเกณฑ์ให้คนใดคน
หนึ่งเป็น ทุกฝ่ายต้องแสดงออกซึ่งอัธยาศัยเหล่านั้น เช่น เพื่อนกันก็ต้องเสมอดันเสมอปลายแสดง
ความเป็นกัลยาณมิตร แม้ในยามวิบัติก็ไม่ทอดทิ้งกัน หลักของสมานัตตตา คือ มีตนเสมอ แต่ต้องไม่
วางตัวต่ำเกินไป เพื่อต้องการให้คนอื่นเขาเห็นว่าเราไม่ถือเนื้อถือตัวเล่นหัวจนไม่เป็นเวลาวางตัวสูง
เกินไปก็เสีย

คุณธรรมทั้งสี่ประการนี้ มีในบุคคลใดก็ตาม จะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจคนไว้ได้
ก่อให้เกิดความเคารพ ความรัก ความนับถือต่อกันและกัน เป็นเหมือนพาหนะที่จะนำพาคนไปสู่
ความสุขความเจริญที่ต้องการได้ เป็นจุดยืนเหนี่ยวทางใจ ภายในจากครอบครัวเป็นต้นไปจนถึงสังคม
คนกลายเป็นพระเครื่อง ๔ องค์ ที่ก่อให้เกิดผลทางเมตตามหานิยม คงกระพันชาตรี และแคล้วคลาด
แท้ๆ ทั้งเป็นพุทธวิธีครองใจคน เป็นจุดที่ยึดเหนี่ยวน้ำใจคนไว้ได้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมาย สังคหวัตถุ ๔ หมายถึง ธรรม
เครื่องยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี, หลักการสงเคราะห์

๑. ทาน การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึง
ให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

๒. ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดตมน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือ
กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดง
ประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม

๓. อัถถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญ
สาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔. สมานัตตตาความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอด้วยปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชน
ทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล
เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี^๓

^๓ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒
พ.ศ. ๒๕๕๔ http://www.84000.org/tipitaka/dic/d_item.php?i=186

คาถาหาเสน่ห์ ทำตัวดีอยู่ที่ไหนก็น่ารัก หรือเรียกว่า สังคหัตถ์ ๔ คือ^๔

๑. เจื้อจวน หรือทาน แปลว่า การให้ คือมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อุดหนุนจนเจือผู้อื่นด้วยการให้สิ่งต่าง ๆ ตามสมควรทั้งอามิสทาน คือให้สิ่งของและธรรมทาน คือ ให้ข้อคิดหรือให้ความรู้ โอกาสอันสมควร ไม่เป็นคนตระหนี่ถี่เหนียว พระพุทธเจ้าพระองค์ทรงสอนว่า “ทพมานโน ปิโยโหติ ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก” ย่อมมีเสน่ห์ให้คนรัก จึงต้องรู้จักเจื้อจวน

๒. ปากหวาน หรือปิยวาจา แปลว่า การพูดจาน่ารัก คือ ต้องพูดจากับผู้อื่นด้วยคำอ่อนหวานหรือภาษาดอกไม้ เช่น พูดจามีหางเสียงนะค่ะ นะครึบ พูดจามีน้ำใจ ไม่เป็นไรครับผมช่วย ไม่ครึบ พูดจามีสัมมาคารวะ สวัสดิ์ค่ะท่านครึบ คุณครูครึบ คุณลุงค่ะ ขออนุญาตนะครึบพูดจามีความปรารถนาดี โชคดีนะครึบ ยินดีด้วยนะค่ะ ขอให้ประสบความสำเร็จนะครึบ ดังนี้ เป็นต้น เพราะปกติของคนโดยทั่วไป ไม่มีใครชอบให้คนอื่นพูดคำหยาบกับตน แม้เราก็เป็นเช่นนั้นเหมือนบทกลอน สุนทรภู่ ที่ว่า “อันอ้อยตาลหวานลิ้นแล้วสิ้นซาก แต่ล้นปากหวานหูไม่รู้หาย” อยากให้คนรักนับหน้านับถือก็ต้องปากหวานเข้าไว้และมีความจริงใจด้วย

๓. ช่วยงาน หรืออรรถจริยา แปลว่า การบำเพ็ญประโยชน์ คือ สิ่งใดที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้อื่น โดยเฉพาะสิ่งที่เป็นภาระ เป็นงาน เป็นหน้าที่ของเขา หากช่วยได้ก็ควรช่วย ยิ่งในคราวที่เขาต้องการความช่วยเหลือด้วยแล้ว หากเราไม่นิ่งดูตายแล้ว จะต้องช่วยขนขวายตามสมควรแม้ไม่ได้หวังให้เขารักหรืออยากให้เกิดเสน่ห์แก่ตน แต่ผลของความไม่เห็นแก่ตัว เอาตัวเข้าช่วยงานเขานั้นย่อมทำให้เกิดความรักความหวังดีขึ้นโดยธรรมชาติ

๔. สมานตน หรือ สมานัตตตา แปลว่า การวางตนเสมอ คือวางตนให้เสมอภาค เข้ากับเขาได้ หากมีบางอย่างที่เข้ากันไม่ได้ ก็ต้องสมาน ปรับเปลี่ยน ปรับปรุงให้ลงรอยกัน ทั้งด้านพฤติกรรมและความคิดเห็น ไม่แสดงอาการโอ้อวด ถือดี ยกตนข่มท่าน อีกนัยหนึ่ง หากอยู่ในฐานะผู้น้อย ก็คือวางตนให้เหมาะสมสมกับฐานะ มีสัมมาคารวะ นอบน้อมถ่อมตน เสมอต้นเสมอปลายผู้ประพาสได้ดังนี้ ย่อมเป็นที่รักของคนทั้งหลายแน่นอน

อรรถิ เกตุศรีพงษ์ ได้ให้ความหมายว่า สังคหัตถ์ ๔ คือ สิ่งที่เป็นเครื่องสงเคราะห์และยึดเหนี่ยวน้ำใจซึ่งกันและกัน ๔ ประการ

ทาน คือ การแบ่งปันวัตถุสิ่งของ รวมถึงอุปกรณ์ในการทำงานหรือเอกสารที่ใช้ในการทำงาน เช่น หากเพื่อนร่วมงานขาดเหลืออุปกรณ์สิ่งของ ก็นำมาแบ่งปันกันใช้ การเริ่มต้นด้วยการแบ่งปันวัตถุสิ่งของภายนอก จะช่วยสร้างนิสัยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อการให้การรับ (Give and Take) เพราะนอกเหนือจากการแบ่งปันเรื่องของความรู้ ประสบการณ์อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) แล้ว การแบ่งปันเอกสารต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรของความรู้มีการขับเคลื่อนโดยเป็นการแบ่งปันความรู้ที่เป็นความที่เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ด้วย

ปิยวาจา คือ การแบ่งปันคำพูดดี ๆ คำพูดที่ไพเราะ พูดในสิ่งที่ประโยชน์เหมาะแก่กาลเทศะ พูดให้กำลังใจกัน ซึ่งในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า “ปิยวาจา” มีความสำคัญมากต่อการจัดการความรู้ในองค์กรเพราะการจะนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้เพื่อที่จะ

^๔ คาถาหาเสน่ห์ (Happiness), http://swhappiness.blogspot.com/2011/01/blogpost_03.html, (๑๗ กันยายน ๒๕๕๔).

ดึงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาแลกเปลี่ยนกันนั้นต้องใช้ลักษณะของการ “พูดแลกเปลี่ยนกัน” เป็นหลัก

อรรถจริยา คือ การแบ่งปันความรู้ การให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นสิ่งที่ต้องทำได้ยากกว่าการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ดังนั้น หากองค์กรใดสามารถปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมี “อรรถจริยา” แล้ว ก็ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไปที่จะทำให้คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน เพราะเมื่อเพื่อนร่วมงานขาดความรู้ในเรื่องใด หรือต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องใด ผู้ที่มีความรู้ก็จะแบ่งปันให้โดยไม่หวงความรู้ หรือถ้าไม่ได้ขาดความรู้ แต่ขาดกำลังคนเพื่อนคนอื่น ๆ ก็ยินดีที่จะเข้าไปช่วยให้งานสำเร็จ หรืออาจเรียกได้ว่า ทำให้พนักงานในองค์กรเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน

สมานัตตตา คือ การมีความประพฤติเสมอดันเสมอปลาย การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอจริงใจต่อกันความเสมอต้นเสมอปลายจะช่วยให้เกิดความรู้สึกลดอดภัย ไม่ระแวงกัน และเป็นการสร้างความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน (Trust) เพราะถ้าคนในองค์กรไม่มีความไว้วางใจกัน หรือไม่เชื่อใจกัน พนักงานก็จะไม่อยากรนำความรู้ประสบการณ์ เทคนิคในการทำงานต่าง ๆ มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ดังนั้น จึงถือได้ว่า “สมานัตตตา” เป็นแรงกระตุ้นในระยะยาวที่จะผลักดันให้คนในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง^๕

นอกจากนี้ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอในการร่วมแบ่งปันความรู้ต่าง ๆ จะช่วยให้การจัดการความรู้ “มีชีวิต” อยู่เสมอ การที่พนักงานในองค์กรเป็นผู้ที่มีความสม่ำเสมอจริงใจต่อกันถือเป็นนิสัยความรับผิดชอบอย่างหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหากงานที่ทำประสบผลสำเร็จ ก็จะไม่แย่งกันเอาความดีความชอบใส่ตัวว่าฉันเป็นคนทำงานนั้นเอง หรือหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นพนักงานก็จะไม่มีการกล่าวโทษกัน แต่จะช่วยกันแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นบรรยากาศของความร่วมแรงร่วมใจก็จะเกิดขึ้น พนักงานรู้สึกว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การทำงานของตนเองและองค์กร ดีขึ้น

กรมการศาสนา ได้ให้ความหมาย สังคหวัตถุ ๔ โดยกล่าวถึงประเภทและคุณประโยชน์ขององค์ประกอบทั้ง ๔ ด้าน ไว้ดังนี้^๖

๑. ทาน หมายถึง การให้วัตถุสิ่งของของตนเองแก่ผู้อื่น การเสียสละ ความเป็นคนใจกว้างรู้จักเสียสละ เผื่อแผ่ เห็นใจคนอื่น ถ้ามองในแง่การปฏิบัติต่อกัน ท่านมุ่งถึงการเฉลี่ยแจกจ่ายต่อเพื่อนบ้าน เพื่อนมนุษย์ และสิ่งมีชีวิตทั่ว ๆ ไป เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข การเฉลี่ยแบ่งปันกันนี้ อาจจะเป็นการแบ่งวัตถุที่จะเป็นต่อการดำเนินชีวิต เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่มที่

^๕ อรุณศิริ เกตุศรีพงษ์, “สังคหวัตถุ ๔ : วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้”, วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต ปี ที่ ๑๒ ฉบับที่ ๖๘ (พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๕๐), หน้า ๔๓-๔๖.

^๖ กรมการศาสนา, คู่มือจริยศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๓๙), หน้า ๒-๒๕.

อยู่อาศัย และยารักษาโรค หรือการเฉลี่ยแรงงานช่วยเหลือ เช่น การวานกัน การลงแขกเกี่ยวข้าว เพื่อให้งานสำเร็จโดยเร็ว และรวมถึงการที่บุคคลมีน้ำใจห่วงใยกัน โดยให้กำลังใจเมื่อยามเจ็บป่วยหรืออยู่ในสภาพลำบากตลอดจนการให้สติ เมื่อผู้อื่นกำลังดำเนินชีวิตที่ผิด

ทานสามารถแบ่งตามประเภทของสิ่งที่ให้ มี ๒ อย่าง คือ

๑. อามิสทาน คือ การให้วัตถุสิ่งของ ตลอดถึงร่างกายช่วยเหลือ
๒. ธรรมทาน คือ การให้ความรู้แนะนำสั่งสอน ให้สติเตือนใจ

ทาน ๒ ประเภทนี้ ธรรมทานเป็นเลิศ อามิสทาน เป็นรอง

คุณประโยชน์ที่จะได้รับการให้ทาน ได้แก่

๑. ผู้ให้ทานย่อมผูกมิตรไมตรีได้ดี มีคนรัก
๒. สัตบุรุษย่อมคบหาด้วย
๓. ชื่อเสียงดังามย่อมขจรไป
๔. ไม่เห็นห่างจากธรรมของศฤงคาร
๕. เป็นเหตุให้ได้มนุษย์สมบัติ ประโยชน์สุขในปัจจุบัน
๖. ทำให้ถึงสุขและสันทุกข์ ทั้งในโลกนี้และโลกหน้า
๗. ทำให้พระศาสดาดำรงอยู่นาน
๘. ทำให้จิตใจบริสุทธิ์สะอาด หลุดพ้นจากกิเลสต่อไป

๒. ปิยวาจา หมายถึง วาจาเป็นที่รัก วาจาสุดดีมีน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือ กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยกย่อง องค์ประกอบของปิยวาจา มีดังนี้

๑. เป็นคำจริง คำสัตย์ ไม่ใช่คำที่ปั้นขึ้นโกหกหลอกลวง
๒. เป็นคำอ่อนหวาน คือ ไพเราะ ทำให้ผู้ฟังเพลิดเพลิน สบายใจ ฟังง่าย ไม่รู้เบื่อ
๓. เป็นคำพูดมีประโยชน์ คือ กล่าวแต่สิ่งดีมีสาระประโยชน์ นำไปปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้

๔. เป็นคำพูดที่ประกอบด้วยเมตตา คือ พูดด้วยความหวังดีต่อกัน ปราศจากความทุกข์ ความเจริญต่อกันและกัน ไม่มีจิตมุ่งร้ายใด ๆ พูดกันด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ไม่พูดด้วยโทสะ

๕. เป็นคำกล่าวถูกกาลเทศะ คือ กล่าวเหมาะสมกับเวลา และสถานที่

คุณประโยชน์ของปิยวาจา มีดังนี้

๑. เป็นที่รักของทุกคน เพราะตามธรรมชาติคนทุกคนต้องการให้คนอื่นพูดดีกับตน
๒. ประสบผลสำเร็จในด้านประชาสัมพันธ์
๓. ประสบผลสำเร็จในการขอความช่วยเหลือ
๔. ช่วยให้งานที่กำลังทำอยู่เจริญก้าวหน้า
๕. เป็นเหตุให้ได้ลาภผลและน้ำใจจากมิตรสหาย
๖. เป็นประโยชน์ในความสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป

ทั้งนี้

๓. อัตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณะประโยชน์ ตลอดถึงการแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม ประเภทของ อัตถจริยาแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑. เวยยาวัจจะ ขวนขวายช่วยเหลือให้งานสำเร็จ ได้แก่ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทั้งด้านกำลังความคิด กำลังปัญญา และกำลังทรัพย์ เช่น การช่วยเหลือกันในครอบครัวระหว่างพ่อแม่กับลูก ๆ การช่วยเหลือระหว่างญาติต่อญาติ เพื่อนต่อเพื่อน รวมทั้งเพื่อนบ้านต่อเพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมชาติต่อเพื่อนร่วมชาติ หรือเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน นั่นเอง

๒. ธรรมสมาทปนา การชักนำในทางดี ช่วยด้านสติปัญญาความคิด แนะนำเรื่องการปรับปรุงด้านอาชีพ ความเป็นอยู่ต่าง ๆ ด้านสุขภาพร่างกาย โดยเฉพาะคือการปลูกจิตสำนึกให้แต่ละคนรู้จักช่วยเหลือตัวเองและสังคมของตน

คุณประโยชน์ของ อัตถจริยา

๑. ขจัดความเห็นแก่ตัว ทำให้คนรัก
๒. ก่อให้เกิดภราดรภาพความเป็นพี่น้องกันในหมู่ประชาชน
๓. ทำให้เกิดความมั่นคงแก่ประเทศชาติ ขจัดความแตกแยก เกิดความสามัคคี
๔. นำความเจริญมาสู่หมู่คณะสังคม และประเทศชาติ

๔. สมานัตตตา หมายถึง ความมีตนเสมอ คือ การทำตนเสมอตันเสมอปลายกิติ ปฏิบัติสม่ำเสมอไม่ถือชั้นวรรณะในชนทั้งหลายกิติเสมอกันในสุข และทุกข์โดยรวมกันรู้ร่วมกันแก้ไขกิติตลอดถึงการวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในทุกกรณี อันแสดงถึงความเป็นผู้ไม่ถือตัวทั้งสิ้น

คุณประโยชน์ของ สมานัตตตา ได้แก่

๑. ทำให้ครอบครัวและสังคมเป็นสุข
๒. ปราศจากการรังแกข่มเหงกัน มีแต่ความเห็นอกเห็นใจกัน
๓. ทำให้สานสัมพันธ์ในสังคมเป็นไปด้วยความราบรื่น
๔. ทำให้การพัฒนาประเทศบรรลุเป้าหมายรวดเร็ว

๒.๑.๒ ผู้บริหารสถานศึกษากับหลักสังคหัตถ์ ๔

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราโชวาทเกี่ยวกับครูว่า “ความเป็นครูนั้นประกอบขึ้นด้วยสิ่งที่มีคุณสูงหลายอย่าง อย่างหนึ่งได้แก่ปัญญา คือความรู้ที่ประกอบด้วยหลักวิชาอันถูกต้อง ที่กระจ่างอยู่ในใจ รวมทั้งความฉลาดที่จะพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ตลอดจนกิจที่จะกระทำ คำที่ครูจะพูดทุกอย่างได้โดยถูกต้องด้วยเหตุผลอย่างหนึ่ง ได้แก่ความดีคือความสุจริต ความเมตตากรุณาเห็นใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่นโดยเสมอหน้า อีกอย่างหนึ่งได้แก่ ความสามารถที่จะเพื่อแผ่และถ่ายทอดความรู้ความดีของตนไปยังผู้อื่นอย่างได้ผล.....ผู้มีความสมบูรณ์ในตัว นอกจากจะมี

ความดีด้วยตนเองแล้ว ยังจะช่วยให้ทุกคนมีโอกาสเข้ามาสัมพันธ์เกี่ยวข้อง บรรลุถึงความดีความเจริญไปด้วย”^๗

จากคำกล่าว แนวคิด ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งถือว่าเป็นผู้ใหญ่ควรยึดหลักธรรมในการบริหาร และหลักธรรมที่มีความเหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาในประเทศไทยก็คือ สังคหวัตถุ ๔ นั่นเอง

๒.๒ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารงานใดๆ ก็ตาม ผู้นำนับว่าเป็นตัวจริงจักรอันสำคัญต่อการบริหาร ดังนั้นการที่หน่วยงานหรือองค์การจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำหรือหัวหน้า ที่ทำให้เป็นสมาชิกหรือผู้ตามให้ความร่วมมือปฏิบัติงานได้สำเร็จ ความเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญลำดับต้นที่จะช่วยให้การบริหารงาน ประสบผลสำเร็จซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเป็นภาวะผู้นำ และสามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการได้เป็น อย่างดีซึ่งความหมายของความเป็นผู้นำ แบบของผู้นำและทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นภาวะผู้นำ มีดังต่อไปนี้

๒.๒.๑ ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า คือ บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน

ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ.๒๕๔๘ ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า คือ บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ได้กล่าวไว้ในมาตราที่ ๑๐ ว่า กรรมการผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีชื่ออย่างอื่นตามหน่วยงานสถานศึกษาตามที่ ก.ค.ศ.กำหนดต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในเรื่องความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และไม่เคยมีประวัติเสื่อมเสียทางจริยธรรม จรรยาบรรณ และการประกอบอาชีพ^๘

๒.๒.๒ ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร คือ โรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทหลักในการกำหนดนโยบายกำหนดทิศทางการวางแผนเพื่อการ

^๗ โกสินทร์ รังสยาพันธ์, **ปรัชญาและคุณธรรมสำหรับครู**, (กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา, ๒๕๓๐), หน้า ๔๕.

^๘ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **รวมกฎหมายกฎระเบียบการบริหารงานบุคคลด้านกฎหมายของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๙), หน้า ๔,๙๔,๓๕๑

ดำเนินงานกำหนดแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ๆ และเป็นผู้มีอำนาจหลักในการตัดสินใจสั่งการและที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับผู้อื่นในองค์กรด้วย จึงจะส่งผลดีต่อองค์กรและสังคมโดยส่วนรวมตามหลักการบริหารสมัยใหม่^๙

ผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบกับผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาคธุรกิจที่มีอำนาจตัดสินใจทั้งด้านการวางแผนการจัดสรรงบประมาณการพัฒนาบุคลากรและการสร้างความร่วมมือซึ่งต้องอาศัยความรู้และทักษะการบริหารจัดการเพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสังคมซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารมาโดยตลอดโดยส่งเสริมการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถด้านการบริหารโดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการเอาตัวรอดในสังคมที่มีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว^{๑๐}

สมคิด บางโม ได้อธิบายองค์ประกอบของการบริหารที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อองค์กร ดังนี้^{๑๑}

๑. วัตถุประสงค์ที่แน่นอน กล่าวคือ จะต้องรู้ว่าจะดำเนินการไปทำไม เพื่ออะไร และต้อง การอะไรจากการดำเนินการ เช่น ต้องมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการ หรือในการผลิตต้องรู้ว่า จะผลิตเพื่อใคร ต้องการผลตอบแทนเช่นใด ถ้าหากไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้วก็ไม่มีความหมายที่จะบริหารการดำเนินงานต่าง ๆ จะไม่มีผลสำเร็จ เพราะไม่มีเป้าหมายกำหนดไว้แน่นอน

๒. ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ วัตถุและเครื่องมือประกอบการทำงานรวมไปถึงความสามารถในการจัดการ ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ ๔ M's คือ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และความสามารถในการจัดการ (Management) หรือ ๖ M's ที่มีเครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market) เพิ่มเข้ามาซึ่งในปัจจุบันมีความจำเป็นมากขึ้น

๓. มีการประสานงานระหว่างกัน หรือเรียกได้ว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน กล่าวคือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมทั้งทรัพยากรในการบริหารทั้ง ๔ M's หรือ ๖ M's ดังกล่าว จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน หรือกล่าวได้ว่าจะต้องมีระบบของการทำงานร่วมกันและที่เกิดขึ้นจริง ๆ ด้วย การนำปัจจัยทั้งหลายเบื้องต้นมาไว้ร่วมกันแล้วไม่เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ไม่เกิดความสัมพันธ์ระหว่างกันการบริหารก็จะไม่เกิดขึ้น

๔. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานนั้นสิ่งที่วัดผลสำเร็จของงานว่า บรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์ขององค์กรก็คือ ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กร ในอันที่จะบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่อย่างสิ้น โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าและค่าใช้จ่ายกับปัจจัยนำออกและรายได้ขององค์กร

๕. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือในองค์กรย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้นการศึกษาในเรื่องการบริหารจึงทำให้มนุษย์ดำรงชีพได้อย่างฉลาด

^๙ อุทัยบุญประเสริฐ, ๓ สูตรจากพุทธวิธีสำหรับการบริหารวิถีตะวันออก. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.dpu.ac.th/upload/edu/page/DrUthai_oct_10.pdf [๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕].

^{๑๐} ดร.นลินี ทวีสิน, ผู้บริหารสถานศึกษา. พัฒนาผู้เรียน[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา (ไอเอฟดี), <http://www.vcharkarn.com/varticle/33299> [๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕].

^{๑๑} สมคิด บางโม, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๖๒-๖๓.

๖. การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งคู่กัน ไม่อาจแยกกันได้อย่างเด็ดขาด ดังกล่าวกันว่า การเมืองกับการบริหารนั้นเปรียบเสมือนคนละด้านของเหรียญอันเดียวกัน

สมยศ นาวิการ ได้อธิบายลักษณะที่สำคัญของการบริหาร ว่าการบริหารมีลักษณะสำคัญ ๘ ประการ ดังนี้^{๑๒}

๑. การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง มิใช่บุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ถ้าจะกล่าวถึงบุคคลผู้ทำหน้าที่บริหารนั้นก็เรียกว่า ผู้บริหาร

๒. การบริหารเป็นงานที่มีจุดหมายทั้งนี้หมายความว่า ในการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดหมายไว้ก่อน ไม่ว่าจะกำหนดไว้อย่างชัดเจนหรือไม่ก็ตาม ส่วนการบริหารนั้นจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จตามจุดหมาย

๓. การบริหารเป็นแนวทางสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสังคมภายใน และภายนอกองค์กร ดังเช่น ถ้าผู้บริหารต้องการจะปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก็อาจได้โดยการจัดหาเครื่องจักรเครื่องมืออันทันสมัยมาใช้จัดการฝึกอบรมคนงานให้มีความสามารถยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานด้วยตัวอย่างผลกระทบต่อสังคมภายนอกเป็นต้นว่า ถ้าองค์กรนั้น ๆ มีนโยบายที่จะหาประโยชน์ต่อสังคม เช่น ส่งเสริมการศึกษาในชุมชนโดยให้ทุนการศึกษา หรือบริจาคเงินก่อสร้างโรงเรียนก็นับว่าองค์กรนั้นมีส่วนช่วยพัฒนาสังคมภายนอกองค์กร หรือองค์กรบางแห่งอาจไม่นำพาต่อความเดือดร้อนรำคาญ ซึ่งองค์กรของตนก่อขึ้น เช่น สิ่งเหล่านี้นิยมเป็นผลของการบริหารอันมีอิทธิพลต่อชีวิตมนุษย์และสิ่งแวดล้อม

๔. การบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของกลุ่มคน ธุรกิจก่อตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยกลุ่มคน มิใช่เป็นความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงบุคคลเดียวเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะว่าคนเราย่อมมีขอบเขตความสามารถจำกัดทั้งด้านกำลังกาย กำลังสมองและเวลา จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลมาช่วยกัน

๕. การบริหารจะได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็แต่โดยการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลอื่น ๆ นอกเหนือไปจากเจ้าของธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากบรรดาเจ้าของ เช่น ผู้ถือหุ้นอาจไม่มีเวลาหรือความสามารถในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหารให้มาบริหารในองค์กร

๖. การบริหารจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ก็แต่โดยการใช้ความรู้ความชำนาญ และการฝึกฝนอบรมทางด้านบริหารมาโดยเฉพาะ จึงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการบริหารเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดไม่จำเป็นต้องมีความรู้ทางเทคนิคในการปฏิบัติโดยตรง แต่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความชำนาญในการบริหารอันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ ฯลฯ

๗. การบริหารเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สิ่งที่จะแสดงให้เห็นว่า การบริหารดำเนินไปอย่างไร ได้ผลดีหรือไม่เพียงใดนั้น ก็คือผลงาน เพราะว่าผลงานจะเป็นเครื่องวัดความสามารถทางการบริหาร

^{๑๒} สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์, หน้า ๗๘.

๘. เจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องทำหน้าที่ผู้บริหารเสียเองโดยทั่วไปแล้ว (ยกเว้นองค์กรขนาดเล็ก) คณะผู้บริหารมักจะเป็นกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่มีความสามารถทางการบริหารทำหน้าที่ในนามของเจ้าของธุรกิจ

ดิน ปรัชญพฤทธิ ได้เสนอภารกิจสำคัญในการบริหารไว้ ๗ ประการ คือ^{๑๓}

๑. การวางแผน หมายถึง การกำหนด โครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องลงมือปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติการ

๒. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะ และวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นลงไป

๓. การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงานการบริหารบุคคลดังกล่าว รวมทั้งแต่การแสวงหาคนทำงานมาบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

๔. การสั่งการ หมายถึง การอำนวยการหรือการวินิจฉัยสั่งการ หลังจากการได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบ รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ

๕. การประสานงาน หมายถึง การประสานงานหรือติดต่อ สัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานประสานความกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

๖. การรายงาน หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานอื่นจะเป็นการสร้าง ความเข้าใจอันดีร่วมกัน ตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญไปในตัวด้วย

๗. การงบประมาณ หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงานงบประมาณการเงินวางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบและรัดกุม

สรุปได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่ผู้บริหารใช้สำหรับตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นองค์กรที่เป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายโดยนำทรัพยากรมาใช้ให้ประหยัด ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการบริหารเป็นภารกิจที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ตามลำดับขั้นตอน เป็นระบบมีการวางแผน การจัดองค์การหรือการจัดหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การงบประมาณ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

^{๑๓} ดิน ปรัชญพฤทธิ, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๒๔ - ๒๖.

วิรัช วิรัชนิการวรรณ ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารเกิดได้หลายแนวคิด เช่น โปสด์คอร์บ (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิดของลูเธอร์ กุลิค (Luther Gulick) และลินดอล เออร์วิก (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร ๗ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารตามแนวคิดของเฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ประกอบด้วย ๕ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า พอคค์ (POCCCC)^{๑๔}

๒.๒.๓ บทบาท มาตรฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานั้น นักการศึกษา นักวิชาการ สำนักทางการศึกษา ได้ให้คำอธิบาย ความคิดไว้ ดังต่อไปนี้

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ได้อธิบายว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ มาตรา ๓๙ ที่ให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหารจัดการ ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มี ๔ ด้าน คือ ด้านการบริหาร วิชาการการบริหารงบประมาณการบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป^{๑๕}

ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ.๒๕๔๘ ในหมวด ๑ ข้อ ๖ ได้ระบุไว้ว่า ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

ก. มาตรฐานความรู้ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้

- ๑) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
- ๒) นโยบายและการวางแผนการศึกษา
- ๓) การบริหารด้านวิชาการ
- ๔) การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
- ๕) การบริหารงานบุคคล
- ๖) การบริหารกิจการนักเรียน
- ๗) การประกันคุณภาพการศึกษา
- ๘) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ๙) การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน
- ๑๐) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

^{๑๔} วิรัช วิรัชนิการวรรณ, การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกาอังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย, (กรุงเทพมหานคร : โพธิ์เพชร, ๒๕๔๕), หน้า ๓๙.

^{๑๕} สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, “การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”, วารสารวิชาการ, ปีที่ ๔๕ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม ๒๕๔๕) : หน้า ๒๓-๓๐.

ข. มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

๑. มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า ๕ ปี หรือ

๒. มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติการสอนและต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหมวด หรือหัวหน้าสาย หรือหัวหน้างาน หรือตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี

มาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในหมวด ๒ ข้อ ๑๑ มีดังต่อไปนี้

๑) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

๒) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

๓) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

๔) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

๕) พัฒนาและใช้วัตรกรรมการบริหารเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

๖) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร

๗) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

๘) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

๙) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

๑๐) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

๑๑) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

๑๒) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ตามหมวด ๓ ส่วนที่ ๔ ข้อ ๒๑ ระบุว่า ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งหมายถึงผู้บริหารสถานศึกษาด้วย พึงช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน อย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ^{๑๖}

๒.๓. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์การทรัพย์สินปัญญาโลกเชิดชู “ในหลวง” ทรงเป็นผู้นำของโลกด้านทรัพย์สินทางปัญญาประกาศยกย่องทรงเป็นพระมหากษัตริย์ที่ทรงอุทิศพระองค์และใช้งานทรัพย์สินทางปัญญาในการพัฒนาประเทศและส่งเสริมชีวิตความเป็นอยู่ของพสกนิกรชาวไทย ให้ดีขึ้นเป็นที่ประจักษ์แก่สายตาชาวโลกองค์การทรัพย์สินปัญญาโลกหรือไวโป (World Intellectual Property Organization : WIPO) จึงได้ทูลเกล้าฯถวายรางวัลโกลบอลลีดเดอร์อวอร์ด (Global Leader

^{๑๖} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, รวมกฎหมายกฎระเบียบการบริหารงานบุคคลด้านกฎหมายของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๙), หน้า ๓๕๒-๓๕๗.

Award) รางวัลอันมีเกียรติสูงสุดพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเป็นผู้นำพระองค์แรกของโลกที่ได้รับรางวัลเกียรติยศนี้^{๑๗}

เป็นที่ยอมรับกันว่าผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งนี้เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่าผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการน่ายังไงจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามพยายามทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจและมีประสิทธิภาพเพื่อให้เข้าใจความหมายของผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) จึงเสนอความหมายไว้ดังต่อไปนี้

คอลเวลล์ (Caldwell) ได้กล่าวว่า การบริหารงานด้านการศึกษาดำเนินการโดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาสูง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นนักบริหารมืออาชีพที่สามารถขับเคลื่อนให้งานด้านการศึกษามุ่งสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อสร้างและจุดประกาย ให้การดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุดตามศักยภาพขององค์กร หล่อเลี้ยงให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับโลกและท้องถิ่น^{๑๘}

แคทซ์ และ คาห์น (Katz and Kahn) กล่าวถึง ธรรมชาติและภาวะผู้นำที่มีความหมายต่อองค์การว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ ๓ ประการ ได้แก่^{๑๙}

๑. ลักษณะของงานหรือตำแหน่ง
๒. คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล
๓. แบบแผนพฤติกรรมที่กระทำในสภาพที่แท้จริง

โทมัส (Thomas) และ เดย์ (Day) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในสถานศึกษาเป็นหลักสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจและเกิดการพัฒนางานขององค์การ ภาวะผู้นำทางการศึกษามีผลกระทบต่อองค์การทางการศึกษาอย่างเด่นชัด^{๒๐}

เบนนิส (Bennis) กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษา มีความสำคัญที่เป็นพื้นฐานอย่างน้อย ๓ ประการ คือ^{๒๑}

๑. เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์การ ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำที่รับรู้ได้

^{๑๗} จีรพันธ์ จันทร์วิเชียร, มองมุมผู้นำ : เชิดชู“ในหลวง”ทรงเป็นผู้นำโลก, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.Barbiegirlblogger.blogspot.com/2010/11/blog-post.html> [๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕].

^{๑๘} Caldwell, B. A Blueprint of Successful Leadership in an Era of Globalisation in Learning. Paper Presented in a Regional Seminar of Leaders in Rajabhat Institutes, Rajabhat Institute Chombung, (10 November 2000), Ratchaburi : Rajabhat Institute, p. 23.

^{๑๙} Katz, D., and Kahn, R. The Social Psychology of Organizations, (New York: Wiley, 1978), p. 13-16.

^{๒๐} Thomas, A. B. Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance? Administrative Science Quarterly, (New York: Wiley, 1988), pp. 388-400.

^{๒๑} Bennis, W. G. On Becoming a Leader. , p. 46-48

๒. การเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูป ทำให้เกิดความสำคัญของการมีหลักยึดเหนี่ยว และเป้าประสงค์นำทาง ผู้นำ คือ ผู้ที่เข้ามาเติมให้เต็ม

๓. โรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาในระดับชาติ บทบาทหลักของผู้นำ ทาง การศึกษาก็คือ การแบ่งเบาภาระที่เกี่ยวข้องกับสาธารณชน

สรุปได้ว่า ธรรมชาติของภาวะผู้นำทางการศึกษา จะต้องประกอบด้วยบุคคลที่ไม่มี อำนาจสั่งการ ซึ่งอยู่ในตำแหน่งอย่างเป็นทางการ แต่ก็อาจเป็นผู้ที่มีอิทธิพล และมีอำนาจเหนือผู้อื่น และผู้ที่อยู่ ในตำแหน่งที่เป็นผู้นำก็อาจจะไม่ได้ใช้อำนาจนั้นหรือไม่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นก็ได้ ดังนั้น ภาวะผู้นำ ทางการศึกษาจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านตำแหน่ง พฤติกรรม หรือ คุณสมบัติของผู้นำเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านสถานการณ์และด้านอื่นๆ อีกหลาย ประการ

จากการศึกษาวิจัย ได้จำแนกภาวะผู้นำตามคุณสมบัติ ที่เชื่อมโยงกับการนำองค์กร ของ เฟดเลอร์ (Fiedler) หลายองค์ประกอบ ได้แก่^{๒๒}

๑. รูปแบบภาวะผู้นำตามรูปลักษณะ (Trait) ซึ่งมุ่งจุดหมายไปที่รูปลักษณะที่สง่างาม บุคลิกภาพท่าทางเป็นที่ประทับใจ มีลักษณะของผู้มีบุญและน่าเกรงขาม รูปแบบภาวะผู้นำนี้ยังเป็นที่ นิยมให้มีการฝึกลักษณะต่างๆ เพื่อการเข้าสังคม การเจรจา และการสื่อสารมารยาททาง สังคม รวมทั้งการแต่งกาย แต่อย่างไรก็ตามสิ่งเหล่านี้ เป็นเพียงเปลือกภายนอกที่ทำให้ผู้นำมีความ แตกต่างจากผู้ตาม เมื่อปรากฏกายต่อหน้าสาธารณชน แต่ยังเป็นที่ยังสงสัยในศักยภาพ ในการนำ องค์กรสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral leadership) ซึ่งมีความคิดว่ามี ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมการควบคุมการทำงานและจัดการทรัพยากรให้สามารถใช้งานได้ ภายใต้ ภาวะของผู้นำนี้ มีการศึกษา ของมิชเชนและโอไฮโอ เสดท ซึ่งจากการศึกษาที่พยายามจะชี้ให้เห็น ชัดเจนว่าภาวะผู้นำแบบใดจะให้ผลดีต่อการทำงาน จากการสัมภาษณ์ คนงานที่มีศักยภาพในการ ทำงานสูง และคนงานที่มีศักยภาพในการทำงานต่ำ ผลงานวิจัยพบว่า หัวหน้างานมุ่งคนเป็นศูนย์กลาง จะมุ่งความสนใจให้คำตอบแทนด้วยสวัสดิการ ในทางตรงกันข้ามหัวหน้างานที่มุ่งงานเป็นสำคัญ ก็ จะ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักเช่นกัน แต่จากการศึกษาพบว่า การมุ่งคนเป็นหลัก ทำให้ได้งาน มากกว่าการมุ่งงานเป็นหลัก ซึ่งผลการศึกษาที่น่ามาซึ่งการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน แต่ อย่งไรก็ตามจากการศึกษาต่อมาพบว่า ความสมดุลของหัวหน้างาน ทั้งในด้านทำให้เกิดประสิทธิผล ในการทำงานมากที่สุด

๓. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency leadership) กล่าวว่าการปฏิบัติงาน ของกลุ่มที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่าง รูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ตาม และสถานการณ์ขององค์กร ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรซึ่ง ผู้บริหารองค์กรต้องควบคุมและแก้ไข

๔. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ เฟดเลอร์ กล่าวถึงรูปแบบภาวะผู้นำมีความสำคัญ ต่อสถานการณ์ ดังนั้นรูปแบบของผู้นำต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ รูปแบบของการนำ ได้แก่

^{๒๒} Fiedler, F and Garcia, J. **New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance**, (New York: Wiley, 1987), p. 125-127.

๑. การนำด้วยความสัมพันธ์กับการจูงใจ
๒. การนำด้วยงานกับแรงจูงใจ
๓. การนำด้วยเสรีภาพทางสังคม ส่วนสถานการณ์ของการนำ ได้แก่
 - ๑) สถานการณ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสถานการณ์
 - ๒) สถานการณ์ด้านโครงสร้างงาน
 - ๓) สถานการณ์ด้านอำนาจของตำแหน่ง
๔. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ผู้ตามเป็นปัจจัยที่สำคัญของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินใจพฤติกรรมของผู้นำ ตามระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีความแตกต่างกันแบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ
 - ๑) มีความสามารถ มีทักษะ
 - ๒) มีความเต็มใจและมุ่งมั่น
๕. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นภาวะผู้นำเชิงวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อการตัดสินใจ โดยยึดหลักของการตัดสินใจ ดังนี้
 ๑. คุณภาพของการตัดสินใจ
 ๒. การยอมรับการตัดสินใจ
 ๓. การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาพนักงาน
 ๔. การมุ่งความสำคัญที่เวลา ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบของการนำ ได้แก่
 - ๑) รูปแบบการนำแบบมีส่วนร่วมในการนำ
 - ๒) รูปแบบการนำแบบตั้งคำถามเพื่อวิเคราะห์ปัญหา เช่นคำถามตามความต้องการของคุณภาพ (Quality requirement) รูปแบบคำถามเพื่อต้องการความร่วมมือ (Commitment requirement) คำถามที่ผู้นำต้องการแสวงหาข้อมูล (Leaders' information requirement) คำถามที่เป็นโครงสร้างของปัญหา คำถามที่ต้องการให้ลูกน้องมีส่วนร่วม คำถามที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน คำถามเพื่อคลายความขัดแย้ง คำถามที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับลูกน้อง และ
 - ๓) รูปแบบการนำแบบให้ทางเลือกเพื่อนำมาสู่การตัดสินใจ
 ๖. ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษคือ ภาวะที่เกิดจากความสามารถพิเศษส่วนตัวของผู้นำที่มีผลอย่างยิ่งต่อผู้ตาม เช่น มีลักษณะที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลเข้าร่วมมือในการทำงาน จะมีลักษณะ ความน่าเกรงขาม ความน่าเคารพนับถือ ก่อให้เกิดความจงรักภักดี ให้ความรู้สึกรู้ว่าสามารถพึ่งพิงได้ ทำให้เกิดอำนาจในตัวผู้นำ ๓ ประการ ได้แก่
 ๑. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ
 ๒. อำนาจจากการอ้างอิง
 ๓. อำนาจจากการมีส่วนร่วมในงาน
 ๗. ภาวะผู้นำการปฏิรูป (Transformational Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่อยู่เหนือการนำในระดับปกติประจำวัน ภาวะผู้นำการปฏิรูปจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเริ่มปรับความคิดเกี่ยวกับผลประโยชน์ของผู้ตามให้กว้างขึ้นและยกระดับขึ้นโดยการให้เกิดความตระหนักถึงจุดประสงค์และพันธกิจของกลุ่ม และพยายามทำให้ผู้ตามสามารถเข้ากันได้ เพื่อจะได้ยกระดับประโยชน์ส่วนตน

ให้เป็นประโยชน์ของกลุ่มภาวะผู้นำการปฏิรูป ประกอบด้วยมิติ ๔ ด้าน คือ ด้านความสามารถพิเศษ (Charismatic) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ด้านการรู้สถานการณ์อย่างชาญฉลาด (Situational Intellectual) และด้านการรู้จักพิจารณารายบุคคล (Individualized Consideration) ภาวะผู้นำที่มีการนำมาเปรียบเทียบ กับภาวะผู้นำการปฏิรูป คือ แบบปฏิบัติการ (Transactional Leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ปฏิบัติงานตามกิจวัตรที่เป็นการแลกเปลี่ยนกันระหว่างสิ่งที่จะต้องทำให้สำเร็จในแต่ละวันกับผลที่จะได้รับระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง การแลกเปลี่ยนอาจจะเป็นการให้รางวัลเฉพาะเรื่อง เป็นต้น

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้กล่าวถึง ทฤษฎีของโฮตจ์และจอห์นสัน (Hodges and Johnson) ได้ทำการศึกษาและสรุปแบบของผู้นำ ไวดังนี้^{๒๓}

๑. แบบของผู้นำโดยอาศัยแรงจูงใจ มี ๒ แบบ คือ

๑. ผู้นำในทางบวก (Positive Leadership) ผู้นำชนิดนี้ส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานโดยให้รางวัลตอบแทน ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็น ชี้นำให้เห็นเหตุและผลของการทำงาน ปกติจะใช้ บารมีมากกว่าอำนาจหน้าที่ ถ้าจะใช้อำนาจก็เพื่อให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา

๒. ผู้นำในทางลบ (Negative Leadership) ผู้นำชนิดนี้เชื่อว่า ถ้าตนเองมีอำนาจ ผู้อื่นจะเกรงกลัวและปฏิบัติตาม จึงสร้างความกลัวให้เป็นตัวกระตุ้น โดยใช้อำนาจบังคับข่มขู่ ใช้วิธีทำโทษแต่เป็นการเสี่ยงที่สร้างความขัดเคืองให้กับเพื่อนร่วมงาน เป็นการสกัดกั้นความคิดริเริ่ม บุคคลที่ครองตำแหน่งใหม่ ๆ จะเป็นผู้นำแบบนี้ ในขณะที่บุคคลที่ครองตำแหน่งมานาน หากเกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงของตน ก็จะใช้วิธีการแบบนี้ เช่นกัน อนึ่งหัวหน้างานที่มีลักษณะบางประการด้อยกว่า ว่าลูกน้อง เช่น มีความรู้ด้อยกว่า มีความสำเร็จในชีวิตน้อยกว่าก็มักจะกลายเป็นผู้นำในทางลบเพื่อจะแสดงให้เห็นว่าตนเองมีอำนาจนั่นเอง

๒. แบบของผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเฉพาะตัว-ตำแหน่ง-หน้าที่ มี ๓ แบบ คือ

๑) ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leadership) ผู้นำชนิดนี้คล้าย ๆ เป็นรูปเคารพ อาจมีรูปร่างใหญ่ แข็งแรง สติปัญญาสูง มีวุฒิภาวะ มีคุณธรรมและศีลธรรมข้อสำคัญ คือ มีอำนาจเหนือจิตใจของคนทั้งกลุ่ม เมื่อผู้ร่วมงานมีความต้องการความปลอดภัยต้องการที่พึ่ง ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มจะเกิดขึ้น

๒) ผู้นำตามแบบแผน (Formal Leadership) ผู้นำชนิดนี้เป็นบุคคลที่มีสถานะในองค์กรหรือในหน่วยงาน โดยมียศ มีตำแหน่งเป็นผู้ บังคับบัญชา ซึ่งทำให้เขามีอำนาจตามหน้าที่ และกลายเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ

๓) ผู้นำตามหน้าที่ (Functional Leadership) ผู้นำชนิดนี้จะต้องมีคุณสมบัติ ๓ประการ คือ จะต้องเป็นผู้สามารถช่วยเหลือตั้งจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ช่วยทำให้กลุ่มบรรลุช่วยให้ทำให้กลุ่มบรรลุถึงจุดจุดมุ่งหมายตามที่ใฝ่ฝันไว้ หรือช่วยให้กลุ่มมีความเข้มแข็งตั้งอยู่ได้โดยไมล่ม ผู้ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งใน ๓ ประการนี้ได้ ก็สามารถเป็นผู้นำตามหน้าที่ได้

^{๒๓} เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา, หน้า ๕๑-๕๒.

สุดา ทัพสุวรรณ กล่าวถึง แบบของผู้นำว่ามีหลายแบบและได้ จำแนกดังนี้^{๒๔}

๑. จำแนกตามวิธีที่ผู้นำ ซึ่งมี ๓ แบบ คือ

๑) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำชนิดนี้พยายามที่จะควบคุมกลุ่ม และจัดกลุ่มให้เป็นไปตามความประสงค์ของตัวผู้นำ

๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำชนิดนี้จะทำตัวเป็นส่วนหนึ่ง หรือเป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง โดยจะช่วยกลุ่มทำงาน

๓) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire) ผู้นำชนิดนี้จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระเต็มที่ในการตัดสินใจ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบ

๒. จำแนกตามวิธีแห่งการทดลอง มี ๒ แบบ คือ

๑) ผู้นำวิชาชีพ (Professional) ผู้นำชนิดนี้จะรู้งานคืออะไร และผู้นำวิชาชีพนี้จะมี คุณสมบัติเหมาะสมที่จะทำงานนั้น ๆ โดยจะได้รับเงินเป็นค่าตอบแทนในการที่ให้บริการ ในฐานะผู้นำการที่ได้รับเงิน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนนี้ทำให้ต้องรับผิดชอบ มีหน้าที่การระดมทุน เป็นที่คาดหวังว่าจะช่วยนิยามหน้าที่ของหน่วยงานหรือองค์การได้ชัดเจนขึ้น และสามารถทำหน้าที่เหล่านั้นได้ด้วย เพื่อให้องค์การหรือหน่วยงานมีความแข็งแกร่ง และมีประสิทธิภาพในการดำเนินการตามภาระหน้าที่มากยิ่งขึ้นด้วย

๒) ผู้นำอาสาสมัคร (Volunteer) ผู้นำชนิดนี้ไม่ได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้มีอำนาจ หน้าที่ในงานที่ปฏิบัติทั้งยังต้องพึ่งพาอาศัย ผู้นำวิชาชีพเพื่อรับทราบความรู้ใหม่ ๆ ในการนำไปใช้ปฏิบัติงานอีกด้วย ผู้นำชนิดนี้ไม่ได้รับเงินตอบแทนการบริการในฐานะผู้นำแต่คาดหวังว่าจะได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านการฝึกอบรมจากผู้นำวิชาชีพ ผู้นำอาสาสมัครนี้ เป็นตัวแท้อย่างแท้จริง เป็นผู้พูดแทนและเป็นผู้แปลความหมายสำหรับกลุ่ม

๓. จำแนกตามสาขาความเป็นผู้นำเป็นผู้จำแนกตามงานที่จะปฏิบัติ มี ๕ แบบ คือ

๑) ผู้นำริเริ่ม หรือผู้นำความคิดใหม่ ๆ (Innovator Leader) ผู้นำชนิดนี้มักจะเปลี่ยนแปลงหรือก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวในหน่วยงานหรือองค์การ บางครั้งผู้นำประเภทนี้อาจถูกมองว่าเป็นนักปฏิรูป อาจไม่ได้ รับการยอมรับว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม อาจถูกมองว่าเป็นคนประหลาด พิกลเป็นคนบ้า ๆ บอ ๆ หรืออาจจะเป็นวีรบุรุษ อย่างไรก็ตามผู้นำชนิดนี้จะพยายามค้นหาสิ่ง ที่เชื่อว่าจะเป็นข้อยุติปัญหาที่ดีที่สุด

๒) ผู้นำกลุ่มโดยตรง (Direct Group Leader) ผู้นำชนิดนี้จะ ผู้นำอาสาสมัครงานที่ทำเป็นแบบเผชิญหน้าอย่างใกล้ชิดกับกลุ่ม เป็นผู้ที่มีทักษะในการทำงานกับกลุ่ม หรือเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาการทำงานร่วมกับกลุ่มเป็นอย่างมาก

๓) ผู้นำผลประโยชน์พิเศษ (Special Interest Leader) ผู้นำชนิดนี้กำลังเป็นความต้องการของสังคม เพราะสังคมให้ความสำคัญต่อที่มีความชำนาญเป็นพิเศษ เฉพาะสาขา มาก

^{๒๔} สุดา ทัพสุวรรณ, ผู้นำ, เอกสารประกอบการสอนหน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๑), หน้า ๘-๑๓.

ขึ้นผู้นำผลประโยชน์พิเศษนี้ จะเป็นผู้คอยกระตุ้นเตือนเป็น ผู้กระตุ้นคอยการสนับสนุนคอยแนะแนวทาง และเป็นผู้คอยสร้างแรงดลใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกภายในกลุ่ม

๔) ผู้นำสถาบัน (Institute Leader) ผู้นำชนิดนี้มักได้แก่ ผู้นำผลประโยชน์พิเศษที่มีบทบาทเป็นวิชาชีพและเป็นทางการ เนื่องจากเขาได้รับการฝึกฝนและได้รับการจ้างอย่างต่อเนื่องและถาวร

๕) ผู้นำชุมชน (Community Leader) ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้นำที่แตกต่างไปจากผู้นำทั้ง ๔ แบบ ที่กล่าวมาเพราะผู้นำชนิดนี้จะทำงานเกี่ยวกับกับสวัสดิภาพโดยทั่ว ๆ ไปของประชาชนทุกคนในเขตที่ผู้นำทำงานอยู่

วณิช ประทุมพันธ์ ได้จำแนกแบบของผู้นำตามพื้นฐานแห่งอำนาจหน้าที่โดยจำแนกตามอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ของผู้นำ ๓ แบบ ดังนี้^{๒๕}

๑. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leaders) หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งภาวะผู้นำหรือหัวหน้าโดยกฎหมาย เช่น อธิบดีหัวหน้ากอง หรือตำแหน่งอื่น ๆ ก็จะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้

๒. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวบุคคล (Charismatic leaders) ผู้นำลักษณะนี้ มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าหรือการเป็นผู้นำของหัวหน้างานเป็นอันมาก เช่น มักจะพบเสมอว่า อธิบดีแต่ละคนนั้นแม้จะมีอำนาจหน้าที่เหมือนกันตามกฎหมาย แต่ก็มิได้มีลักษณะของการเป็น ผู้นำเหมือนกันเท่ากันทุกคน จะสังเกตเห็นความเป็นจริงว่าแต่ละคนได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะพิเศษ (Charisma) ของหัวหน้าแต่ละคนเป็นสำคัญ

๓. ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic leaders) ผู้นำหรือหัวหน้างานประเภทนี้คือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง และเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย เช่น ตำแหน่งเป็นประธานสหภาพ ประธานที่ประชุม ซึ่งถือเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้มีผู้ทำการศึกษาแบบของผู้นำ ตามลักษณะพฤติกรรมพอที่จะทำการรวบรวม เพื่อประกอบการศึกษาได้ ดังต่อไปนี้

เรดดิน (Reddin) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำขึ้นมา ๘ แบบ และใน ๘ แบบนี้เป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อยอยู่ ๔ แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลมากอยู่ ๔ แบบ^{๒๖}

๑. แบบที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยแบบของผู้นำ ๔ แบบ ดังนี้

๑) แบบผู้หนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ไม่มุ่งหรือให้ความสำคัญทั้งในการปฏิบัติงานและการสร้างสัมพันธภาพกับคน เป็นผู้ที่ทำงานไปวัน ๆ ไม่แสดงความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียรและนอกจากตัวเองจะไม่สนใจในงานแล้ว ยังมีการกระทำที่เปรียบเสมือนไม่ สนับสนุน

^{๒๕} วณิช ประทุมพันธ์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

^{๒๖} Reddin, William J, **Managerial Effectiveness**, (New York : Mc Graw- Hill Book Co, 1970), p. 215-234.

ให้คนอื่นทำงานอีกด้วย โดยอาจเป็นผู้ไม่ให้ความร่วมมือขัดขวางหรือปิดบังข้อมูลของหน่วยงาน อีกทั้งเป็นผู้ที่ทำงานปล่อยปละละเลยในการดูแลลูกน้อง

๒) แบบนักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบจำคำนี้ถึงสัมพันธ์ภาพกับลูกน้องมากกว่าที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ของงาน เพราะมีความเชื่อว่าการทำงานจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับบุคลากรในหน่วยงานจะเต็มใจ หรือตั้งใจทำงานเพียงใด ผู้นำแบบนี้ จึงมุ่งที่จะเอาใจลูกน้องมาก ซึ่งการปกครองเป็นไปในลักษณะเป็นกันเอง โดยไม่ต้องการขัดใจลูกน้องการตัดสินใจสั่งการไม่เด็ดขาด เพราะพยายามจะหลีกเลี่ยงปัญหาเป็นผลทำให้ประสิทธิภาพของงาน

๓) แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำแบบที่มีความมั่นใจตนเองสูง โดยคิดว่ามีความสามารถเหนือกว่าลูกน้อง จึงเป็นผู้นำที่ตัดสินใจสั่งการโดยลำพังไม่ให้โอกาสลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใช้วิธีการปกครองลูกน้องด้วยการกดขี่ และควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด

๔) แบบผู้ประนีประนอม (Compromisor) ผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญของทฤษฎีการทำงานที่จะต้องมุ่งทั้งงานและมุ่งทั้งสัมพันธ์ภาพกับคน แต่ผู้นำแบบนี้ไม่สามารถจะปฏิบัติตามทฤษฎีได้ เพราะไม่กล้าตัดสินใจโดยชี้ถูกและผิดให้เห็นเด่นชัดได้ ซึ่งไม่ต้องการทำให้ลูกน้องที่เสียผลประโยชน์ไม่พอใจ ไม่ต้องการสร้างความกระทบกระเทือนจิตใจให้แก่ผู้ใดจึงใช้วิธีการประนีประนอมเพื่อผลสำเร็จของงานภาวะผู้นำทางการศึกษามีรูปแบบที่แตกต่างไปจากภาวะผู้นำขององค์กรอื่นๆ เพราะการบริหารการศึกษา เป็นรูปแบบการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความชำนาญการ และทักษะในการจัดการด้านการศึกษา นอกจากนี้ผู้นำทางการศึกษาจะต้องมีปรัชญาของการจัดการศึกษา ที่ตอบสนอง การพัฒนาเยาวชนเพื่อสังคมและประเทศชาติ การจะนำองค์การทางการศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ จึงต้องขึ้นอยู่กับแนวทางในการบริหารจัดการเรียนการสอน ในวงการการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีความหมายสำหรับการพัฒนาผู้เรียนและการจัดการเรียนการสอน ได้แก่

เทลฟอร์ด (Telford) ได้กล่าวถึงทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative leadership) ได้ทำการศึกษาผู้นำทางการศึกษาที่สามารถพัฒนาระบบการทำงาน ของโรงเรียนสู่การบริหารจัดการให้แนวคิดที่ว่าผู้นำทางการศึกษา ไม่ใช่ผู้ที่จะบริหารจัดการองค์ความรู้ได้เสมอไป ผู้ที่ทำให้หน้าที่จัดการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ให้แก่ผู้เรียน คือ ผู้สอน การบริหารจัดการโรงเรียนจึงต้องเข้าใจบทบาทของผู้สอนและผู้เรียน บทบาทของผู้นำในฐานะผู้บริหารที่ส่งผลให้เกิดการเรียนการสอนที่บรรลุเป้าหมาย คือ ผู้นำที่มีคุณลักษณะของนักศึกษามากกว่านักบริหารจัดการที่ต้องยึดถือกฎระเบียบที่เคร่งครัด การศึกษาภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจยึดกรอบความคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ ที่จัดกรอบการบริหารเป็น ๔ ด้าน คือ^{๒๗}

๑. ด้านโครงสร้าง (Structural)
๒. ด้านการเมือง (Political)
๓. ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource)

^{๒๗} Telford, H. Transforming Schools through Collaborative Leadership, (London : Falmer Press,1996), p. 38-39

๔. ด้านสัญลักษณ์ (Symbolic)

กรีนลีฟ (Greenleaf) ได้กล่าวทฤษฎี รูปแบบภาวะผู้นำนักบริการ (Servant leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำที่เน้นการให้บริการผู้อื่น พนักงาน ลูกค้าและชุมชนเพื่อช่วยกันสร้างอำนาจการนำทางการศึกษา ผู้นำที่มีความเชื่อในเรื่องของการบริการนั้นต้องเกิดความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในอย่างเป็นธรรมชาติที่นำไปสู่การให้บริการและต้องมีความเชื่อว่าการให้บริการเป็นความสำคัญอันดับแรก การทดสอบว่าการบริการนั้นมีประสิทธิภาพ คือพิจารณาว่าการให้บริการนั้นทำให้บุคคลพัฒนาขึ้น ในขณะที่ได้รับการบริการบุคคลนั้นมีสุขภาพที่ดีขึ้นฉลาดขึ้น มีอิสระเพิ่มขึ้น มีการพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น และพวกเขาก็จะกลายมาเป็นผู้ให้บริการมากขึ้น คุณสมบัติ ๑๐ ประการที่การนำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ได้แก่^{๒๘}

๑. การฟัง
๒. การมีความเห็นใจ
๓. การเอื้อยวยา
๔. การตระหนักรู้
๕. การซื่อสัตย์
๖. การมีความคิดรวบยอด
๗. การมองเห็นภาพ
๘. การดูแล
๙. การพร้อมร่วมมือ
๑๐. การสร้างชุมชน

ภาวะผู้นำแบบให้บริการนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นในการสนับสนุนให้งานด้านการบริหาร การศึกษา เพื่อเป็นการบริหารเพื่อการเรียนการสอน จำเป็นต้องได้รับการบริการจากผู้นำและให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดความคิดอิสระ สร้างสรรค์รูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

บล็อก (Block) ได้กล่าวทฤษฎี รูปแบบภาวะผู้นำแบบหุ้นส่วน (Share holder leadership) เป็นรูปแบบการนำแบบเป็นหุ้นส่วนก็อาจเป็นทางเลือกหนึ่ง เพราะการบริหารเช่นนี้ทำให้ทุกคนมีภาวะผู้นำที่เท่าเทียมกัน ฐานะหุ้นส่วนระหว่างผู้นำกับกลุ่มสมาชิกด้วยความสัมพันธ์เชื่อมโยงในแนวทาง ที่ทำให้อำนาจระหว่างกันอยู่ในภาวะที่สมดุลในการบริหารด้านการศึกษารูปแบบของการความคิดของบล็อก ในการกำหนดภาวะผู้นำในรูปแบบของการเป็นหุ้นส่วนต่อกันเป็นแนวคิดที่นำไปสู่การมอบอำนาจและการทำงานเป็นทีม ในการบริหารจัดการลักษณะของ การเข้ามาเป็นหุ้นส่วนมีความสำคัญในด้านการบริหารการศึกษา เนื่องจากการศึกษาเป็นงานพัฒนาผู้เรียน ดังนั้นการออกแบบการจัดการเรียนการสอนมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ในตัวผู้เรียนอย่างความเป็นอิสระทางวิชาการ ลักษณะที่จำเป็นของภาวะผู้นำแบบเป็นหุ้นส่วนต่อกัน ได้แก่^{๒๙}

^{๒๘} Greenleaf, Greenleaf, R. *Reflections on Leadership*, (New York: John Wiley & Sons, 1995), p. 1-7.

^{๒๙} Block, P. *Stewardship; Choosing Service over Self-Interest*, (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993), p. 25.

๑. การสร้างยุทธศาสตร์ ในการสนทนาการแลกเปลี่ยนจุดมุ่งหมาย (Strategic conversation) ในการเป็นหุ้นส่วนกันนั้น สมาชิกทุกคนจะมีความรับผิดชอบในการให้ความหมายของวิสัยทัศน์และคุณค่าด้วยการสนทนากันในทุกระดับ และมีผู้นำเป็นผู้ทำหน้าที่นำทุกคนให้มาเกาะเกี่ยวกันในภาพกว้างของวิสัยทัศน์

๒. การให้อิสระทางด้านความคิด (Freedom of choices) การให้ข้อคิดที่แตกต่าง ให้ทุกคนใช้สิทธิในการออกความคิดเห็น ในความเชื่อที่ว่าคนเราอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ดังนั้นการมีความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นเสียง ๆ หนึ่งที่ควรสนใจ

๓. การสร้างความน่าเชื่อถือร่วมกัน (Accountability) ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ละคนสร้างความน่าเชื่อถือต่อความสำเร็จและความล้มเหลวร่วมกัน

๔. การมีความบริสุทธิ์ใจต่อกันอย่างสมบูรณ์ (Mutual trust) ต้องพูดความจริง เมื่อมีการกระจายอำนาจออกไปทุกคนต้องพูดความจริงเพื่อที่จะทำให้ความรู้สึกไม่มั่นคงลดน้อยลง

คอลเวลล์ (Caldwell) ได้กล่าวทฤษฎี ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic leadership) จากการศึกษาภาวะผู้นำ ที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ได้อย่างประสบความสำเร็จโดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับ ระบบการเรียนการสอนในภาพรวมของเกสตัลท์ ที่จะสร้างให้สถาบันการศึกษาเป็นสังคมของการเรียนรู้ ความสามารถของผู้นำที่มียุทธศาสตร์เป็นสิ่งจำเป็นในยุคที่การเรียนรู้เสมือนจริงได้เกิดขึ้นในโลกของการศึกษา ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ จากการสัมภาษณ์ของตัวผู้นำ และจากการรับรู้ของผู้บริหารและคณาจารย์ในสถาบันของตนจะสามารถทำให้เข้าใจพฤติกรรมของผู้นำภายใต้แนวคิดและการปฏิบัติของ คาลด์ ซึ่งได้นำเสนอยุทธศาสตร์ ๕ ประการดังนี้^{๓๐}

๑. การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำและการได้รับการยอมรับว่ามีวิสัยทัศน์ที่มองเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อมวลชนเพื่อการพัฒนาประเทศ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ศึกษาแนวทางการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ ๆ ทั้งจากต่างประเทศและในประเทศและสามารถนำมาประยุกต์ใช้

๒. ด้านการสื่อสารข้อมูลและแนวคิดนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างดี ตลอดจนต้องสร้างช่องทางในการสื่อสารให้หลากหลายเพื่อแสดงวิสัยทัศน์ให้เด่นชัด ทักษะในการสื่อสาร ซึ่ง ได้แก่การพูดสนทนานั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักธรรมชาติของมนุษย์และวัฒนธรรมในการทำงาน การให้เกียรติซึ่งกันและกันในการสื่อสารพูดจามีความสำคัญยิ่ง จะพบว่าการพูดให้ข้อมูลที่ชัดเจนเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องกระทำ การสื่อสารแบบถึงตัวบุคคลเป็นทางเลือกที่ผู้นำจำเป็นต้องนำมาใช้เมื่อต้องการผลลัพธ์ที่ตอบสนองได้ฉับไว โดยใช้ยุทธศาสตร์การสื่อสาร (Strategic conversation) การใช้ผู้แทนที่มีผู้ยอมรับนับถือในกลุ่มเป็นตัวแทนในการสื่อสารให้ทำหน้าที่นี้อาจเป็นทางเลือกหนึ่งในการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การใช้วาทศิลป์เป็นสิ่งที่ทำให้

^{๓๐} Caldwell, B, A Blueprint of Successful Leadership in an Era of Globalisation in Learning. Paper Presented in a Regional Seminar of Leaders in Rajabhat Institutes, Rajabhat Institute Chombung, p.12.

เกิดความประนีประนอม ยอมอ่อนตาม นอกจากนี้การให้การยกย่องชมเชย ให้การยอมรับและให้ความเชื่อถือ ก็เป็นสิ่งที่นำไปสู่การสื่อสารที่ได้ผลดี

๓. ด้านการร่วมมือ การปฏิบัติต่อกันก่อให้เกิดความร่วมมือหรือขัดแย้งได้เท่าๆ กัน การพูดที่แสดงความเป็นกันเองมีความสำคัญ ยิ่งต่อการสร้างเครือข่ายของการทำงานการแสดงความอ่อนน้อมต่อกัน ในบางวัฒนธรรมการแสดงออกแบบญาติพี่น้องเป็นวัฒนธรรมที่ยึดถือกันอยู่ จะเห็นได้จากการใช้สรรพนามในการพูดคุยกันที่จะบ่งชี้ระดับของความสนิทสนมกัน ซึ่งแสดงออกด้วยการพบปะกัน การช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว ซึ่งมักจะเข้ามาปะปนกับการทำงานอยู่เสมอ การแสดงความเอื้อเฟื้อด้วยการให้ของรางวัลเป็นการแสดงน้ำใจ การแสดงความเป็นเพื่อนที่สามารถตักเตือนหรือพูดจากันได้ เป็นความภาคภูมิใจของเฉพาะตัวบุคคล การมีลักษณะของความอ่อนข้อ ให้อภัย ใจเย็นเป็นคุณลักษณะที่เป็นรูปแบบที่ต้องการ ซึ่งผู้นำอาจมีความแตกต่างกันและเหมือนกันในบางประเด็น เช่นการใช้ความเงียบ นิ่งเฉยไม่ได้ตอบสนองความขัดแย้ง แต่ยังคงเดินหน้าทำไปเรื่อย ๆ ซึ่งทำให้ผู้โต้แย้งเกิดความลังเลไม่แน่ใจ และเมื่อพบว่าการโต้แย้งไม่มีผลก็จะหันกลับมาร่วมมือแม้จะไม่เต็มใจก็ตาม หรือการโต้ตอบแบบเปิดเผยโดยลงมือกระทำให้เป็นแบบอย่าง ซึ่งสร้างให้เกิดการต่อสู้เพื่อเอาชนะให้ได้ในเชิงวิชาการและการทำงานก็เป็นประเด็นที่เกิดขึ้นในวงการศึกษา การใช้อำนาจตัดสินใจเด็ดขาดลงไปและทำโทษ อาจไม่ได้ผลดี แต่การทำให้ผู้ต่อต้านยอมรับน้ำใจและความรู้สึกที่ดีด้วยความยุติธรรมโดยส่วนรวมเป็นแนวทางหนึ่งในการเป็นผู้บริหารที่ดี

๔. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา และมีความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ให้ชุมชนมีความเชื่อถือในคุณภาพของการจัดการศึกษาและให้สถาบันเป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชนได้ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะทำให้เกิดการช่วยเหลือสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้ในด้านศิลปวัฒนธรรมที่ต้องสืบสาน รวมทั้งภูมิปัญญาชาวบ้านซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

๕. การควบคุมดูแลและการประเมินคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนและบริการให้บริการทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพจะต้องมีการประเมินคุณภาพของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนด้วยระบบการประเมินแบบครบวงจร การประเมินต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน คือ เพื่อการพัฒนาให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพและทันต่อเหตุการณ์

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ ได้กล่าวถึง รูปแบบภาวะผู้นำแบบเพื่อนแท้ (KaLaYaNaMiTr; True good friend leadership) ในวงการการศึกษานั้น การทำงานเป็นการสร้างคุณค่าเพื่อการพัฒนาคน ผลกำไร คือ การสร้างคนให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ทุกคนที่เกี่ยวข้องจึงมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การพัฒนาผู้เรียนให้ก้าวทันโลกในการทำงาน รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่นำความสำเร็จในการบริหารงานคือ รูปแบบที่เป็นเพื่อนร่วมอาชีพ ที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันมิให้ช่วยเหลือสนับสนุนและมีความจริงใจต่อกัน เอื้ออาทร มีมิตรภาพที่กลมเกลียวกันจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยกันนำไปสู่การบริหารจัดการในยุคที่ต้องมีการ

ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสาร คุณลักษณะสรุปของภาวะผู้นำในฐานะเพื่อนแท้ เมื่อนำมารวมกลุ่มพฤติกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนี้^{๓๑}

๑. มีความรู้ทักษะและความสามารถ (K = Knowledge)
๒. ให้ความรักใคร่และเป็นมิตรเอื้ออาทร (L= Loving care)
๓. ทำให้เกิดผลตอบแทนตามผลลัพธ์ (Y = Yield)
๔. ให้การสนับสนุนที่จำเป็น (N= Need)
๕. ยึดถือทางสายกลาง (M= Middle way)
๖. สร้างการทำงานเป็นทีม (T=Team)

การพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำในรูปแบบนี้ จะต้องมีฐานของการพัฒนามาจากภาวะผู้นำแบบธรรมะของ พระธรรมปิฎก (ประยุต ปยุตโต) ซึ่งเป็นที่มาของฐานอำนาจ ๔ ประการคือ ฐานอำนาจที่เกิดจากความฉลาดรอบรู้ (Wisdom Power) ฐานอำนาจที่เกิดจากความพยายาม (Effort Power) ฐานอำนาจที่เกิดจากความเมตตา (Kindness Power) และฐานอำนาจที่เกิดจากการไม่ประพฤติดี (Faultiness Power)

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) ได้กล่าวถึงรูปแบบภาวะผู้นำแบบประสานให้พากันไป กล่าวว่า เป็นรูปแบบที่ใช้ความสัมพันธ์แบบประสานตัว ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมที่ไปด้วย การประสานตัวกันมีลำดับขั้นตอนดังนี้^{๓๒}

ขั้นที่ ๑ เริ่มต้นด้วยการที่ตนเองต้องมีคุณงามความดี ความรู้และความสามารถเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นในหมู่คน เพื่อให้เกิดความมั่นใจในตัวผู้นำที่เชื่อว่าผู้นำจะสามารถแก้ปัญหา นำพวกเขาไปได้จนถึงจุดหมาย ซึ่งทำให้พอใจ เต็มใจ และอยากเข้าร่วมไปด้วย ความศรัทธาที่เกิดขึ้นทำให้ไม่ต้องแสดงตนว่าเป็นผู้นำ แต่จะเป็นผู้นำโดยเขาอยากให้นำ

ขั้นที่ ๒ ผู้นำจะต้องเริ่มทำให้ผู้ร่วมไปด้วยเกิดความมั่นใจในตนเองว่ามีศักยภาพมีทุนแห่งความสามารถที่จะเอามาปรับจัด และพัฒนาให้สามารถทำกิจการงานได้สำเร็จ คือ สามารถเข้าร่วมไปด้วยกันได้ให้มีความมั่นใจว่าจะร่วมไปด้วยกันได้

ขั้นที่ ๓ ช่วยให้ผู้ร่วมไปด้วยกันประสานกันเอง คือชักนำให้เกิดความสามัคคีพร้อมเพรียงกันทั้งประสานมือและประสานใจ ซึ่งมีความสำคัญในการที่จะอยู่ร่วมกัน ซึ่งต้องการความกลมเกลียว มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมจิตร่วมคิดร่วมใจซึ่งเป็นหลักใหญ่ที่ต้องการหลักธรรม

ขั้นที่ ๔ ประสานคนกับสิ่งที่จะทำ หรือประสานคนกับงานนอกจากจะให้เขามั่นใจในตนเองแล้วต้องสร้างความมั่นใจในการทำงานด้วย หรือสิ่งที่เขาทำด้วยว่าสิ่งนี้ดีแน่ งานนี้จะทำให้เกิดประโยชน์สุขตามที่มุ่งหมายอย่างแท้จริง สร้างให้เขาเกิดความมั่นใจในคุณค่าของงานจนทำให้อยากทำและรักงานที่ทำ ซึ่งจะนำไปสู่ความตั้งใจทำงาน

ขั้นที่ ๕ ประสานความตั้งใจในการทำงานให้เกิดกำลังใจในการทำงาน คือทำให้เกิดเป็นพลังใจที่ทำให้มีการขับเคลื่อน เกิดความกระตือรือร้นและตื่นตัวอยู่เสมอ ทางพุทธ

^{๓๑} สุภัททา ปิณฑะแพทย์, **Leadership and Change in Education**, <http://www.supattahaysamy.com/articles>, (๑๓ ตุลาคม ๒๕๕๕).

^{๓๒} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๐), หน้า ๙-๑๒.

ศาสนา เรียกว่า มีความไม่ประมาท ไม่เฉื่อยชา แม้ว่าความรักงานจะทำให้คนมีกำลังใจในการทำงาน แต่บางทีถ้าไม่หนุนให้กำลังใจขึ้นไปบ้างก็อาจจะเกิดอาการเสื่อมถอยลงได้ ดังนั้นจึงต้องพยายามคงไว้ทั้ง ความรักงาน ตั้งใจทำงานและกำลังใจเข้มแข็งที่จะสู้งาน บุกฝ่าไปข้างหน้า ไม่ย่อท้อ ไม่ท้อถอยและไม่ ท้อแท้

ขั้นที่ ๖ ประสานประโยชน์สุขแก่คนที่เข้าไปเกี่ยวข้อง หรือคนที่ร่วมไป ด้วยกัน ดังนั้นผู้นำต้องพยายามให้คนที่ร่วมงานร่วมอยู่ได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญ มาก ไม่ใช่แต่เพียงให้เขาสะละกำลังร่วมทำงาน แต่จะต้องหาวิธีการส่งเสริมสนับสนุนเอื้อโอกาสให้เขา ได้พัฒนาให้เกิดความเจริญแก่ตนเอง ซึ่งจะเป็นผลย้อนกลับทำให้มาสู่องค์การเพราะเมื่อเขาเก่งขึ้น ดีขึ้น ก็ะทำงานได้ผลดีขึ้น มีความสุขมากขึ้นมีชีวิตที่ดีงามบรรลุผลประโยชน์อย่างแท้จริง

สรุปว่า รูปแบบภาวะผู้นำนั้น เป็นภาวะผู้นำที่นำหลักธรรมที่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อให้มนุษย์มีความสุขในการทำงานและสร้างสันติภาพที่ยั่งยืนให้แก่ชีวิตด้วย เป็นการให้ผู้นำสร้าง ความศรัทธาและความเชื่อต่อผู้นำและต่อผู้ร่วมไปด้วยกัน จึงเป็นรูปแบบที่สร้างความสมดุลต่อภาวะ ผู้นำและผู้ตาม ยังเป็นรูปแบบของความเป็นผู้นำทางการศึกษา อาจต้องมีการผสมผสานกับรูปแบบ ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการนำสถาบันการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ก้าวหน้าและเป็นที่น่าเชื่อถือ ผู้นำทางการศึกษา คือ ผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชานักเรียน ผู้ปกครอง ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน การเป็นผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือจะสามารถนำการพัฒนาไปสู่เยาวชนและ บุคคลในชุมชนได้

๒.๓.๑ ความหมายของผู้นำ

อชชา เขตบำรุง ได้กล่าวไว้ว่า นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลากหลาย ได้แก่ Fiedler ได้ให้ความหมายว่าผู้นำคือบุคคลที่กลุ่มได้มอบหมายหน้าที่ให้ควบคุม หรือประสานงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไดน์นอสกา (Dejnozka.๑๙๘๓) ที่ได้ให้ ความหมายว่า ผู้นำคือบุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและอิทธิพลต่อกระบวนการการ จัดกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม ดับ ริน ได้ให้ความหมายว่าผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดย เป็นผู้ที่มิบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำคือบุคคลที่ ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร ได้ให้ความหมายว่าผู้นำคือบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ซึ่งสามารถนำหรือประสานสมาชิกในกลุ่มให้ ทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จ โดยบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย ส่วน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ได้ให้ความหมายว่าผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้ง

หรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มสำเร็จ^{๓๓}

นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัยงาน วิจัยเรื่องศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตก ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ๓ ประการ คือ (๑) เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตก (๒) เพื่อศึกษาแนวคิดการเป็นผู้นำที่ดี ตามหลักพุทธธรรม (๓) เพื่อประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการพัฒนาลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ในยุคโลกาภิวัตน์^{๓๔}

พบว่า บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกต้อง ประกอบด้วยบทบาทพื้นฐานสำคัญ ๔ ประการ คือ (๑) การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ (๒) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) (๓) การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการมอบหมายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (๔) แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) สำหรับภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม ผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” เช่น พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย พลละ ๔ และสัปปุริสธรรม ๗ เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้ และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและมั่นคงตลอดไป รูปแบบผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตกและหลักพุทธธรรม ย่อมประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาดตน การพัฒนาคน และการพัฒนาระบบงาน ให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบ ทั้ง ๒ ด้าน คือ (๑) คุณภาพด้านความสามารถ เพื่อทำให้ผู้นำเกิดการพัฒนาดตน พัฒนาคน และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรับปรุงคุณภาพความเป็นผู้นำคุณภาพบุคลากรในองค์กรและคุณภาพขององค์กร ให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ อยู่เสมอ (๒) คุณภาพด้านจิตใจ เพื่อทำให้เกิดการยกระดับจิตใจของผู้นำให้มีคุณธรรมจริยธรรม เห็นแก่ประโยชน์สุขส่วนรวมเป็นหลัก เพื่อให้สามารถนำพา หมู่คณะองค์กร และสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ที่ยั่งยืนและมั่นคงตลอดไป

ว.วชิรเมธี ได้ให้ความหมายว่า “ผู้นำ” ในทางพระพุทธศาสนาตรงกับคำว่า “นายก” แปลว่า “ผู้ที่มีศักยภาพในการเป็นหัวหน้ามหาชน” หรือ “ผู้ที่มหาชนพอใจในการบทบาทการเป็นผู้นำ” /หรือ “ผู้ที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการดำเนินรอยตาม” หรือ “ผู้ที่อำนวยความสะดวกให้การทำงาน ประสบความสำเร็จและทุกคนพอใจ” กล่าวอย่างสั้นที่สุด “ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้น และผู้อย่อยากดำเนินตาม”^{๓๕}

^{๓๓} อชชา เขตบำรุง, ภาวะผู้นำทางการบริหาร. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :<http://www.mkthon.com/file>. [๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕].

^{๓๔} นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, “ศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตก”, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาพุทธศาสนศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๓๕} ว.วชิรเมธี, ภาวะผู้นำศักยภาพและศิลปะแห่งการครองใจคน.[ออนไลน์].แหล่งที่มา: http://dhammavoice.blogspot.com/2009/06/blog-post_8288.html [๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕].

บุญทัน ดอกไธสง ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

๑) ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

๒) เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

๓) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

จากความหมายที่กล่าวมา ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม โดยจะเป็นศูนย์รวมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาประสานงาน และดำเนินงานของกลุ่ม ซึ่งมักจะเกิดจากความยินยอมของสมาชิกมากกว่าการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ โดยจะต้องแสดงภาวะผู้นำ ซึ่งจะหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพล และใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่น หรือผู้ตามเพื่อให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปส่วนประกอบของผู้นำได้ ๓ ประการ คือ

๑) ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นโดยเฉพาะผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ ดังนั้น ถ้าปราศจากผู้ตามแล้วคุณสมบัติของผู้นำในบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็ จะไม่มีความหมาย

๒) ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การจัดสรร และใช้อำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการหรือคาดหวัง

๓) ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การมีอำนาจในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานใดงานหนึ่งเฉพาะ และเนื่องจากอิทธิพลที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ งานดังกล่าวสามารถดำเนินการถึงเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ^{๓๖}

กวี วงศ์พุด ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ ๕ ประการ คือ

๑) ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลาง หรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

๒) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ หรือสู่จุดหมายที่วางไว้แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

๓) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือก หรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

๔) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

^{๓๖} บุญทัน ดอกไธสง อ้างจาก :สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.๒๕๔๕. ความหมายของผู้นำ. [Online] Available URL ; <http://www.rin.ac.th/article/leadership/page1.1.html> [๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕].

๕) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ^{๓๗}

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มีการเขียนชื่อผู้นำแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานและองค์การที่อยู่ เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ อธิการบดี ผู้ว่าราชการ นายอำเภอ กำนัน เจ้าคณะจังหวัด เจ้าอาวาส

๒.๓.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

ว.วชิรเมธี ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า “ภาวะผู้นำ” ในทางพระพุทธศาสนาตรงกับคำว่า “นายกภาวะ” (นา-ยะ-กะ-พา-วะ) แปลว่า “คุณสมบัติที่ทำให้เป็นผู้นำ” พระพุทธเจ้าเคยได้รับพระสมัญญานามว่า “โลกนายก” แปลว่า “ผู้นำของชาวโลก” หรือ “ผู้นำของมนุษยชาติทั้งโลก” ดังนั้นการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จสูงสุดต้องสามารถเป็นผู้นำที่สามารถนำคนทั้งโลกหรือเป็นผู้นำที่มนุษยชาติทั้งโลกให้การยอมรับ แต่การประสบความสำเร็จของการเป็นผู้นำในความหมายอย่างสามัญก็คือการที่ผู้นำช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานประสบความสำเร็จและทุกคนพอใจจนเกิดภาวะ “คนก็สำราญ งานก็สำเร็จ” หรือ “งานก็สัมฤทธิ์ ชีวิตก็รื่นรมย์”^{๓๘}

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) มองการบริหารว่าเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ ที่เป็นศาสตร์เพราะต้องอาศัยความรู้ ภาวะผู้นำและสติปัญญาในการทำงาน ที่เป็นศิลป์เนื่องจากต้องการประยุกต์ความรู้ต่าง ๆ ไปใช้ในการทำงานจริง^{๓๙}

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถในการนำ ซึ่งเป็นความสำเร็จอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและศึกษามานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ^{๔๐}

สถาบันราชภัฏนครราชสีมา ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำไว้ดังต่อไปนี้^{๔๑}

๑) ภาวะผู้นำ คือ ความริเริ่มและดำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

^{๓๗} กวี วงศ์พุม, ผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙), หน้า๑๔-๑๕.

^{๓๘} ว.วชิรเมธี, ภาวะผู้นำศักยภาพและศิลปะแห่งการครองใจคน, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://dhammavoice.blogspot.com/2009/06/blog-post_8288.html [๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕].

^{๓๙} ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker), Managing in the Next Society, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.siaminfobiz.com/mambo/index.php/content/view/1080/39> [๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕].

^{๔๐} ศักดิ์ชัย ภูเจริญ, ความหมายของภาวะผู้นำ, [Online]. แหล่งที่มา : http://kruinter.com/show.phpid_quiz=98&p=1 [๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕].

^{๔๑} สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ความหมายของผู้นำ, [Online]. แหล่งที่มา : <http://www.rin.ac.th/article/leadership/page1.1.html> [๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕].

๒) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก ต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

๓) ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ

๔) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ

๕) ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

๖) ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายหมายที่ตั้งไว้

๗) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

๘) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง(ผู้นำ)ใช้อิทธิพลและอำนาจของตน กระตุ้นชักนำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ในการนี้จะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ จากบุคคลอื่น ๆ ของกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (Followers) หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง (Subordinates) หรือผู้ปฏิบัติสำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม และอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชักนำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ในการนี้จะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ จากบุคคลอื่น ๆ ของกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (Followers) หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง (Subordinates) หรือผู้ปฏิบัติสำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม และอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชักนำ

ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย

จากการศึกษา คณะผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา คือบุคคลที่เป็นผู้นำ และเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำ เพื่อให้กิจการของโรงเรียนดำเนินไปได้ด้วยดี สมควรกล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ต่อไป

๒.๓.๓ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

พระพรหมคุณาภรณ์ กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ แปลง่าย ๆ ก็คือ ความเป็นผู้นำนั่นเอง คนเราเมื่อมาอยู่รวมกันเป็นหมู่ เป็นกลุ่ม เป็นชุมชน เป็นสังคม แต่ที่อยู่อ่รวมกันนั้น ความจริงถ้าดูลงไปจะเห็นว่า คนรวมกันจริง แต่มักรวมกันแต่ภายนอก ส่วนข้างในนั้น ค่อนข้างกระจัดกระจาย ที่ว่ากระจัดกระจาย ก็คือ มีความแตกต่างกันหลายอย่างหลายประการ ต่างจิตต่างใจ ต่างความรู้สึก ความนึกคิด ความต้องการ ต่างความรู้ ความสามารถ ต่างระดับของการพัฒนาเป็นต้น เมื่อมีความแตกต่าง และกระจัดกระจายอย่างนี้ก็มีปัญหาว่า ทำอย่างไรให้คนทั้งหลายประสานกัน ทำการทำงานต่าง ๆ ไปด้วยกัน และพากันไปด้วยดี พันภัยอันตราย อุปสรรค ข้อขัดข้องทั้งหลาย ดำเนินไปจนบรรลุถึงประโยชน์สุข หรือความสำเร็จที่เป็นจุดหมาย ที่ว่านี้ก็หมายความว่า เราต้องการเครื่องมือหรือสื่อที่จะมาช่วยประสานให้คนทั้งหลายรวมกันหรือร่วมกัน ทั้งรวมกันอยู่ และร่วมกันทำ เพื่อจะให้อยู่กันด้วยดี และทำการด้วยกันได้ผลบรรลุจุดหมาย ประสบความสำเร็จ เมื่อพูดอย่างนี้ ก็มีคำตอบง่าย ๆ ว่าเราต้องการผู้นำนั่นเอง และเมื่อพูดถึงสภาพของสังคม ก็จะได้ความหมายของผู้นำว่า คือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดีงาม ที่ว่าพากันไป ก็ให้พากันไปด้วยดีนั่น หมายความว่าไปโดยสวัสดิ หรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพันภัยอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น แล้วก็บรรลุถึงจุดหมายที่ดีงาม ซึ่งขอเติมอีกหน่อยว่า”โดยถูกต้องตามธรรม” โดยนัยนี้ ภาวะผู้นำ ก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม ดังที่กล่าวข้างต้น^{๔๒}

จากแนวคิดนี้จะเห็นถึงภาวะผู้นำ ก็คือคุณสมบัติของผู้นำ ซึ่งคณะผู้วิจัยกำลังกล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษา คุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษา จะพึงมีนั้น จะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นให้ถูกต้องและได้ผลดีตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในของตนเอง เป็นจุดเริ่มต้นและเป็นแกนกลางไว้

พจน์ สะเพียรชัย ได้ให้ความคิดเพิ่มเติมอีกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเป็นนักบริหารมืออาชีพควรมีภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือมีบทบาทหน้าที่ทั้ง ๖ ลักษณะดังนี้

๑. เป็นผู้ออกแบบ (Designer) คือ ออกแบบวิถีคิด ออกแบบองค์กร ออกแบบวัฒนธรรมขององค์กร ฯลฯ

^{๔๒} พระพรหมคุณาภรณ์,ภาวะผู้นำ,[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://board.palungjit.com/f10/ภาวะผู้นำ-พระพรหมคุณาภรณ์-ป-อ-ยุตโต-๒๐๗๗๖๖.html> [๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕].

๒. เป็นผู้ให้บริการ (Steward) คือ อำนวยความสะดวก ให้ความสะดวก ให้บริการช่วยเหลือ ลงไปคลุกช่วยเหลือทุกอย่าง

๓. เป็นครู (Teacher) คือ เป็นครูของลูกน้อง สอนความรู้ให้ลูกน้อง

๔. เป็นผู้สอน (Instructor) คือ สอนการทำงานแก่ลูกน้อง

๕. เป็นผู้ฝึก (Coach) หรือเป็นโค้ช เช่น ผู้ฝึกหรือโค้ชคอยประกบผู้เล่นแบบตัวต่อตัว คอยชี้จุดอ่อนจุดแข็งให้ แนะนำเทคนิคให้ ผู้บริหารจึงควรมีบทบาทหน้าที่นี้แก่ลูกน้องด้วย

๖. เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) คือ ให้คำปรึกษาหารือ คอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด^{๔๓}

เฉลิมชัย สมท่า ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ๔ ประการได้แก่ความเป็นผู้นำความรู้และประสบการณ์มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีและมีคุณธรรมสูงความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่มและสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทนสามารถตัดสินใจและชักจูงใจคนมีความรับผิดชอบฉลาดและไหวพริบดีมีความอุตสาหะวิริยะมีความเสียสละมีบุคลิกภาพดีและมีความเป็นประชาธิปไตย^{๔๔}

ชินวุธ สุนทรสีมะ ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของนักบริหาร คือ ต้องเป็นผู้นำในทุกระดับ ฉะนั้น ควรใช้หลักธรรมในการปกครองตน ซึ่งคุณลักษณะของความเป็นเลิศของการบริหารเป็นคุณลักษณะดีเด่นที่เน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังตลอดเวลาของนักบริหาร มีดังนี้

๑. การทำให้องค์กรคล่องตัว

๑.๑ เป็นระบบสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตอง

๑.๒ ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานพบปะพูดคุยปรึกษากันเอง

๑.๓ สนับสนุนให้พนักงานเรียกขานกันแค่เฉพาะชื่อหน้า

๑.๔ ผู้บริหารใช้นโยบายประตูเปิดกว้างอยู่เสมอ

๑.๕ ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารแบบเดินดูไปรอบ ๆ

๑.๖ ใช้อุปกรณ์ประกอบอาคาร อย่างเช่นบันไดเลื่อนแทนลิฟต์

๑.๗ ใช้เทคนิคการประเมินผลงานแบบสร้างสรรค์ แบบไม่เป็นทางการ

๑.๘ ระบบเฉพาะกิจ มีดังนี้

๑) แยกกลุ่มทำงานต่าง ๆ เป็นกลุ่มเล็ก ๆ ทำให้ยืดหยุ่นและบริหารให้สัมฤทธิ์ผลได้ง่ายกว่า

๒) ใช้เทคนิคต่าง ๆ มากมายในการแยกกลุ่มทำงานเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ทำให้องค์กรคล่องตัว และยังเลือกใช้ทรัพยากรที่ถูกต้องในการแก้ปัญหา

๓) สร้างเจตคติของพนักงาน บรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรให้มีความยึดมั่นว่าพฤติกรรมเฉพาะเป็นสิ่งธรรมดามากกว่าพฤติกรรมที่เป็นทางการ

^{๔๓} พจน์ สะเพียรชัย. **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.thainewdocument.blogspot.com/2008/11/blog-post_5978.html [๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕]

^{๔๔} เฉลิมชัย สมท่า, “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต ๑”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗).

๔) กลุ่มเฉพาะกิจเป็นกลุ่มทำงานที่ไม่เกิน ๑๐ คน ปกติทำงานไม่เกิน ๔ เดือน เมื่องานเสร็จก็ยุบเลิกโดยเร็ว

๒. การทดลองปฏิบัติ ใช้หลักจำนวน และความเร็ว

๒.๑ จำนวน หมายถึง ให้ทดลองปฏิบัติจำนวนครั้งมาก ๆ และบ่อย ๆ จะได้มีโอกาส สำเร็จมากขึ้น

๒.๒ ความรวดเร็ว หมายถึง ให้ลงมือทำการทดลองอะไรก็ตามอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งให้เสร็จรวดเร็ว ทำให้ทราบว่าควรจะทำต่อไปหรือไม่ควรทำ

๒.๓ ใช้วิธีนี้ในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จะช่วยประหยัดมากกว่าการวิจัย

๒.๔ เสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและปลูกฝังให้เกิดการทดลองปฏิบัติตนเอง โดยเริ่มจากจุดง่ายและพร้อมที่จะเปลี่ยน^{๔๕}

คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้กล่าวถึง แนวคิดของ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) นักวิชาการเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ผู้เป็นต้นกำเนิดในการเสนอองค์ประกอบ มูลฐานของการบริหารแบบกระบวนการ ๕ ประการ ที่เรียกว่า POCCC ไว้ดังนี้

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การสร้างทางเลือกหรือแนวทางดำเนินการไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้ในการตัดสินใจในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานและระบุหน้าที่โดยการผสมผสานระหว่างวัตถุ คน และเงิน

๓. การบังคับบัญชา (Commanding) หมายถึง การทำให้เกิดการดำเนินงานตามที่ได้มีการกำหนดไว้ ซึ่งการบังคับบัญชาที่ดีนั้นจะต้องมีการติดต่อสื่อสาร ๒ ทาง กล่าวคือ การยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การรวมความพยายามของผู้ปฏิบัติงานและช่วยสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้การทำงานสำเร็จ

๕. การควบคุม (Controlling) การติดตามการดำเนินงานให้บรรลุตาม

มัลลิกา ต้นสอน กล่าวว่า การบริหารกิจการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐาน ๔ ประการ ในการบริหารเพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ และคุณภาพปัจจัย ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

๑. บุคคล (Man) การสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การผ่านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติงาน เป็นต้น การทำงานของคนที่ใช้สติปัญญา กำลังแรงงานประกอบอาชีพสามารถตอบสนองตามต้องการของสังคมทั้งสิ้น

๒. เงินทุน (Money) เป็นการบริหารเงินทุนขององค์การ เช่น สถานะทางการเงิน กิจกรรมทางการเงิน และโอกาสในการลงทุน เป็นต้น ซึ่งเงินทุนที่ใช้ในการผลิตและการบริการนี้จะถูกแปลความหมายไปถึงเงินทุนที่ใช้ในการซื้อเครื่องมืออุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการผลิตก็ตาม

^{๔๕} ชินวุธ สุนทรสีมะ, **การจัดการสารสนเทศเพื่อการสอน**, (กรุงเทพมหานคร : บางกอกการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๕.

^{๔๖} คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ, **สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙), หน้า ๙.

๓. วัสดุอุปกรณ์ (Material) ประสิทธิภาพในการแปรรูปขององค์การ ตลอดจนการพัฒนาผลิตภาพ (Productivity) ของธุรกิจ เช่น การใช้เทคโนโลยีการจัดการวัสดุอุปกรณ์การจัดการคุณภาพ เป็นต้น

๔. การบริหารจัดการ (Management) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การ และความสามารถในการบริหารงาน เช่น โครงสร้างขององค์การ วัตถุประสงค์ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือกฎเกณฑ์ ตลอดจนความสามารถของทีมงาน หรือผู้บริหาร เป็นต้น การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้นำเอาทรัพยากรบุคคลและเงินทุนมารวมกัน เพื่อการบริหารและบริการโดยมุ่งหวังผลกำไรเป็นสำคัญ ซึ่งจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงในการขาดทุน ถ้าหากผลของการดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง^{๔๗}

จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ ได้เสนอระบบการจัดการด้านปัจจัยในการบริหารงาน (CHAKRITS 5M : Social Development Component) ไว้ดัง^{๔๘}

การที่นักจัดการพัฒนาสังคมไม่ว่าจะปฏิบัติอยู่ในระดับใด จะสามารถนำเอานโยบายของฝ่ายการเมือง หรือนโยบายและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติจัดทำให้เกิดผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีนั้น นอกเหนือจากที่เขาผู้นั้นจะต้องมีความสำนึกถึงสังคมและประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ตนเองถูกวางตัว หรืออาสาเข้าในความรับผิดชอบในการสร้างผลประโยชน์แล้ว นักจัดการผู้นั้นยังจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้และความสามารถที่จะกำหนดระบบงานระเบียบและเทคนิคในการปฏิบัติงาน สร้างความพร้อมและมีความสามารถที่จะใช้สิ่งเหล่านี้ให้เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการทำงานของตน และหน่วยงานของตนอีกด้วย ระบบงานและระเบียบเทคนิคในการปฏิบัติที่กล่าวถึง สามารถแยกออกเป็น ๕ ด้านดังนี้

M1. (Mechanism) ได้แก่ ด้านการจัดการองค์กร ซึ่งหมายถึง การกำหนดรูปแบบและภารกิจขององค์กร การแบ่งส่วนขององค์กร การกำหนดกิจกรรมของแต่ละหน่วยงาน การกำหนดตำแหน่งงาน (Position) พร้อมหน้าที่ในความรับผิดชอบและอำนาจ (Authority) ของแต่ละตำแหน่ง แต่ละส่วน แต่ละระดับ (Level) และขององค์กรเป็นส่วนรวม การกำหนดโครงสร้างและความสัมพันธ์ของงานส่วนต่าง ๆ ของแต่ละองค์กร สร้างระบบการควบคุมให้ทุกส่วนขององค์กรได้เป็นอย่างดี สืบเนื่องและมีเอกภาพ

M2. (Money) ได้แก่ ด้านการเงินที่จะต้องหาเงินมาเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดเวลาที่ถูกต้องสอดคล้องกัน ดังนั้นการพิจารณาเรื่องแหล่งเงิน การจัดสรรเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกิจกรรม และรายการต่าง ๆ ให้ได้สัดส่วนที่จะได้ผลตอบแทนสูงสุด และการควบคุมใช้จ่ายให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์โดยไม่รั่วไหลสูญเสีย หรือฟุ่มเฟือยโดยไม่จำเป็น แต่ในขณะเดียวกันเพื่อที่จะสนับสนุนให้ทำงานได้ดำเนินการไปอย่างราบรื่นจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี การเงินจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะต้องดูแล นอกจากนี้การรายงานฐานะทางการเงินเพื่อแสดงผลการปฏิบัติงาน และเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงในระยะต่อไปก็เป็นกิจกรรมสำคัญของการจัดการด้วย

M3. (Manpower) ได้แก่ ด้านบุคคล ซึ่งการจัดการที่ดีจำเป็นจะต้องได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างอื่นมาบรรจุให้กับตำแหน่งหน้าที่การงานที่กำหนดไว้

^{๔๗} มัลลิกา ต้นสอน, **การจัดการยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๓), หน้า ๕๗-๕๘.

^{๔๘} จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ, **การจัดการด้านปัจจัยในการบริหารงาน**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๑-๓.

และจะต้องให้มีจำนวนพอเพียง ไม่มากเกินไปหรือน้อยไป การจัดการด้านบุคลากรยังควบคุมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการให้ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ที่สมบูรณกับภาวะการณปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ความจำเป็นที่จะต้องดูแลความเรียบร้อยของการปฏิบัติงาน และการเพิ่มพูนความรู้สมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในหน่วยเป็นระยะ ๆ ด้วย

M4. (Material & Buildings) ได้แก่ การจัดหาและมีไว้ซึ่งเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ สำหรับปฏิบัติงาน สถานที่บริหารที่เหมาะสมทันสมัยเพียงพอ และมีประสิทธิภาพที่จะสามารถช่วยให้การดำเนินงานตามหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ อย่างได้ผล หรือเป็นประโยชน์ที่สุด ทั้งนี้การจัดการด้านนี้ยังหมายรวมถึง การเสาะแสวงหา การคิดค้น การออกแบบ การควบคุมการใช้งาน การบำรุงรักษาและเปลี่ยนชิ้นส่วนประกอบ การซ่อมแซมสิ่งที่บกพร่องชำรุดเสียหาย หรือที่มีประสิทธิภาพในการใช้งานต่ำกว่าระดับที่ต้องการ และการถอดถอนจากประจากรหรือรื้อถอน เพื่อจัดหาหรือจัดทำสิ่งทดแทนภายในกำหนดเวลาที่สมควรได้

M5. (Methodology and Information) ได้แก่ องค์ความรู้และข้อมูลข่าวสารอื่นที่มีค่า นักการจัดการจะต้องนำมาใช้ในการวางแผนงาน การเลือกใช้กลวิธี (Strategy) และกิจกรรม (Activity) ที่ควรดำเนินการ การจัดหน่วยงานและวางระบบงาน การติดต่อสื่อสาร การอำนวยความสะดวก การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การติดตามและควบคุมงาน การประสานงาน การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ หรือภาคเอกชน ชุมชน ประชาชน อาสาสมัคร และรูปแบบต่าง ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม มีประสิทธิภาพได้ผล ประเมินผลการปฏิบัติงานและผลงาน การแก้ไขปรับปรุงงานวิธีการทำงาน เพื่อให้งานของหน่วยงานเข้าเป้าหมาย เป็นที่พึงพอใจแก่สังคม และประชาชนกลุ่มเป้าหมายโดยทั่วไปในสังคม

การจัดองค์ประกอบ (Component) หรือปัจจัยการจัดการ (Management Resources) ด้านต่าง ๆ เหล่านี้ ต้องอาศัยแนวคิดและหลักการที่ได้มีการคิดค้นกันมาอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานไม่ว่าจะเป็นของราชการหรือภาคเอกชน ก็จำเป็นจะต้องมีการวางระบบและกำหนดเป็นระเบียบข้อปฏิบัติให้แก่ผู้เข้ามาปฏิบัติงาน เมื่อได้ตั้งขึ้นมาแต่แรกแล้ว อย่างไรก็ตามสิ่งเหล่านี้จะเป็นหน้าที่ของนักจัดการ เมื่อเข้าไปปฏิบัติงานในตำแหน่ง ในระยะต่อไปที่จะต้องปรับปรุงเพิ่มรายละเอียดหรือปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือทำการพัฒนาเพื่อให้มีการก้าวหน้า และมีสิ่งที่ดีกว่ามาทดแทนสิ่งที่ล้าสมัย หรือใช้ไม่ได้อย่างที่เคยเป็นมาแล้ว การพัฒนาสังคมเป็นเรื่องเกี่ยวกับมนุษย์หรือผู้คนในสังคมที่มีความเคลื่อนไหว บางครั้งช้ามีความอ่อนไหวมาก ระบบการจัดการจึงจะต้องการยืดหยุ่น นักจัดการ และผู้ปฏิบัติที่จะต้องเผชิญกับเหตุการณ์กับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดมาก่อน และจะต้องแก้ไข หรือดำเนินการให้ทันเวลา และให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์นั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้โดยยึดเป้าหมายและเจตนารมณ์ในการสร้างสังคมที่ดีงามเป็นสำคัญ

วิเชียร วิทยาอุดม ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเกิดในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม ช่วงต้นศตวรรษที่ ๒๐ ได้มีการแยกรอบการศึกษาแนวคิดการบริหารให้สอดคล้องตามยุคสมัยตามความนิยม ซึ่งแล้วแต่ช่วงของเวลาหรือจุดเน้นของเนื้อหาเป็นสำคัญ แบ่งแนวคิดการบริหารได้ดังต่อไปนี้

๑. การบริหารยุคก่อนคลาสสิก เริ่มในปี ค.ศ. ๑๘๘๐ คนเริ่มหาวิธีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ คือ (๑) คนงานอยู่ภายใต้อำนาจหัวหน้า (๒) มีระบบเจ้าขุนมูลนาย (๓) ใช้ระบบเผด็จการ (๔) สังคมชาวเยอรมันมีการแบ่งแยกบุคคลที่มีอำนาจเหนือกว่า (๕) มีระบบศักดินา เมื่อมีการปฏิวัติ

อุตสาหกรรมในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ ๑๘ องค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น การผลิตเปลี่ยนจากครัวเรือนมาเป็นโรงงาน และในตอนต้นศตวรรษที่ ๑๙ องค์กรธุรกิจรูปแบบบริษัทก็เกิดขึ้น จึงพอสรุปได้ว่า การบริหารยุคก่อนคลาสสิก คือ เริ่มจากคนรวมกลุ่มกันทำงาน และบุคคลทำหน้าที่บริหารจัดการโดยขึ้นอยู่กับลักษณะกลุ่มนั้น ๆ โดยไม่มีกฎเกณฑ์ใด ๆ

๒. การบริหารยุคคลาสสิก เกิดขึ้นระหว่างปี ค.ศ. ๑๘๘๐-๑๙๓๐ เป็นการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ มีสาระสำคัญ คือ มีการปฏิบัติอุตสาหกรรม มีการจ่ายค่าจ้างที่เพียงพอ มีสิทธิ์ครอบครองทรัพย์สินส่วนตัว มีความก้าวหน้าทางวิชาการ โดยพื้นฐานแนวคิดมาจากการพัฒนาอุตสาหกรรม คือ ศึกษาริธีผลิต บอกวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่ง Frederick W. Taylor บิดาแห่งวิทยาศาสตร์ ได้พัฒนาหลักการบริหาร ๔ ข้อ ดังนี้ ๑. งานทุกงานต้องกำหนดวิธีการอ่านและทุกคนต้องปฏิบัติตาม ๒. มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกคนงาน ๓. ทุกคนต้องได้รับการอบรม ๔. ฝ่ายบริหารต้องร่วมมือกับพนักงาน Taylor ใช้เทคนิคการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ คือ ๑. เวลาที่จะใช้มนุษย์ทำงาน ๒. หลักการกำหนดค่าจ้าง กำหนดตามลักษณะงาน ๓. การแยกการวางแผนให้ออกจากการปฏิบัติงาน และ Henry Fayol บิดาแห่งทฤษฎีการบริหาร ได้เสนอหลักการบริหาร ๑๔ หลัก ดังนี้ คือ หลักการแบ่งงานกันทำ หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ หลักความมีวินัย หลักบังคับบัญชา หลักอำนาจการ หลักผลประโยชน์ส่วนรวม หลักผลประโยชน์ตอบแทน หลักรวมอำนาจ หลักสายบังคับบัญชา หลักความ มีระเบียบ หลักความเสมอภาค หลักความมั่นคง หลักความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และหลักความสามัคคี อีกทั้ง Max Weber นักคิดการบริหารระบบราชการ ได้นำไปใช้บริหารองค์กรได้ดี ดังนี้ มีกฎระเบียบ ข้อบังคับไม่ยืดติดตัวบุคคล ใช้หลักแบ่งงานกันทำ มีโครงสร้างสายบังคับบัญชา ความมีอาชีพที่มั่นคง มีอำนาจในการตัดสินใจและมีเหตุผล

๓. การบริหารยุคมนุษยสัมพันธ์ เกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. ๑๙๓๔-๑๙๕๐ ซึ่ง Elton Mayo ได้ให้แนวคิดทางการบริหารว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม มีความต้องการให้ความคิดตัวเองเป็นจริง เน้นการสนใจ และได้ทำการทดลองศึกษาที่โรงงานฮอธอร์น ในปี ค.ศ. ๑๙๒๓-๑๙๒๗ โดยให้ข้อเสนอแนะ คือ แก้ไขด้านบริหาร ใช้ประโยชน์จากความรู้ด้านสังคมศาสตร์ นำวิธีมนุษยสัมพันธ์มาใช้ได้อย่างถูกต้องมีการ ใจพนักงานและมีการสื่อสารที่ดีในองค์กรโดยเน้นเรื่องภาวะผู้นำ ทศนคติในงานให้ความสำคัญกับคนและกลุ่มทำงาน

๔. การบริหารยุคพฤติกรรมศาสตร์ เกิดขึ้นในช่วงปี ๑๙๕๘-ปัจจุบัน ซึ่งเชสเตอร์ ไอบาร์นาร์ด ผู้บุกเบิกแนวคิดนี้เชื่อว่า องค์กรเป็นระบบรวมแรงร่วมใจของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เชื่อว่าการโน้มน้าวจิตใจมี ๒ ลักษณะ คือ ลักษณะเฉพาะเจาะจง เช่น แรงจูงใจด้านวัตถุ และลักษณะทั่วไป เช่น ความรู้สึก และ ดักลาส แมกเกอเกอร์ ศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ว่ามี ๒ แบบ คือ ๑. ทฤษฎีเอกซ์ เป็นสมมติฐานทางลบ ๒. ทฤษฎีวาย เป็นสมมติฐานทางบวก ซึ่งมีอิทธิพลต่อการบริหารการศึกษา คือ ทำให้ผู้บริหารหันมาสนใจการพัฒนาระบบทำงาน และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร อีกทั้งควรนำหลักวิทยาศาสตร์ สังคม และจิตวิทยา มาใช้บริหารอย่างเหมาะสม และควรนำกรอบความคิด ที่ได้จากทฤษฎีการบริหารมาเป็นแนวทางบริหารและประยุกต์ใช้หลักการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง

๕. แนวคิดการบริหารสมัยใหม่ พัฒนาขึ้นมาในปี ค.ศ. ๑๙๕๐ มีลักษณะแบบสหวิทยาการ ที่รับแนวคิดจากหลายสาขาวิชามาพัฒนาเป็นทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ ดังนี้

๕.๑ การบริหารสมัยใหม่ในเชิงปริมาณ เริ่มมีขึ้นในปี ค.ศ. ๑๙๕๐ ใช้เทคนิคเชิงปริมาณตัดสินใจและควบคุมงาน ได้แก่ การวิจัย การปฏิบัติงานโดยใช้โปรแกรมเชิงเส้นตรง รูปแบบหุ่นจำลอง การควบคุมสินค้าคงคลัง การควบคุมคุณภาพ เพื่อแก้ปัญหาของฝ่ายจัดการและตัดสินใจได้เหมาะสม

๕.๒ การบริหารสมัยใหม่ในเชิงระบบ เริ่มมีตั้งแต่ ปี ค.ศ. ๑๙๕๐ ซึ่ง Karl Ludwig von Bertalanffy อธิบายความเหมือนระบบต่าง ๆ คือ ระบบกายภาพ ระบบชีวภาพและระบบสังคม เรียกว่า ระบบย่อยมี ๒ ระบบ คือ ระบบเปิด คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลสิ่งแวดล้อมภายนอก ปรับโครงสร้างภายในให้ยืดหยุ่นได้ ระบบปิด คือ ระบบที่ไม่มีการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การทดลองในห้องปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่จะแก้ไขปัญหาตามเหตุผล ซึ่งศาสตราจารย์ Harold Koontz กล่าวว่า องค์ประกอบระบบมี ๔ ส่วน ได้แก่

๕.๒.๑ ปัจจัยนำเข้า คือ ทรัพยากรการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ประกอบด้วย ๔M คือ Man หมายถึง การบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การแต่งตั้ง การโอนย้าย การบำเหน็จความชอบ การพัฒนาบุคลากรและสวัสดิการ Money หมายถึง การบริหารงานคลัง เช่น จัดเก็บรายได้ การรับและเบิกจ่ายเงิน การตรวจเงิน รายงานเงินคงเหลือ จัดทำบัญชีพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง และงบประมาณรายจ่าย Material หมายถึง การดำเนิน การก่อสร้าง การสำรวจ การออกแบบ การเขียนแบบ การประมาณค่าใช้จ่าย โครงการและการควบคุมก่อสร้าง Management หมายถึง การบริหารงานทั่วไป เช่น งานธุรการ งานสารบรรณ งานประชุม และงานประชาสัมพันธ์

๕.๒.๒ กระบวนการ คือ ขั้นตอนการนำทรัพยากรขององค์การแปรสภาพมาเป็นผลผลิต เช่น กิจกรรมการบริหารจัดการ วิธีการปฏิบัติงานและกิจกรรมการผลิต

๕.๒.๓ ผลผลิต คือ สิ่งที่ได้จากกระบวนการแปรสภาพ เช่น ผลลัพธ์ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงานพนักงาน และความพึงพอใจของประชาชน

๕.๒.๔ การป้อนกลับ คือ การแสดงผลดำเนินงานที่สะท้อนจากนอกระบบเพื่อปรับปรุงให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงพอใจมากขึ้น

จึงพอสรุปได้ว่า องค์การมีระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน มีโครงสร้างหน้าที่ปฏิบัติงานให้บรรลุผล ซึ่งปัจจัยภายในและภายนอกมีอิทธิพลต่อการบริหารงานช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมองค์การ และอธิบายสิ่งที่อาจเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานได้ และสามารถวางรูปแบบการปรับปรุงองค์การเพื่อให้ดำรงอยู่ได้ภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลง

๕.๓ การบริหารสมัยใหม่ในเชิงสถานการณ์ เริ่มมีขึ้นในปี ค.ศ. ๑๙๗๓-๑๙๗๕ สมมติฐานแนวคิดนี้ คือ องค์การแต่ละแห่งมีความแตกต่างทุกด้านจึงควรปรับรูปแบบการจัดองค์การให้เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ โดย

๕.๓.๑ ลักษณะสำคัญ คือ การบริหารองค์การจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ได้ผลที่ดีที่สุดและยอมรับหลักการทฤษฎีระบบ

๕.๓.๒ หลักเกณฑ์วิเคราะห์ คือ ตรวจสอบปัญหาเฉพาะหน้า กำหนดปัจจัยที่คิดว่ามีส่วนตัดสินใจ หาทางเลือก ประเมินทางเลือก และเลือกทางเลือก ดังนั้น การออกแบบโครงสร้างองค์การแต่ละครั้งต้องเสนอทางเลือกที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม และแนวคิดนี้ได้พัฒนาจนเรียกว่า ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์

๖. แนวคิดการบริหารยุคหลังสมัยใหม่ มาจาก William E. Berquist ยุคนี้องค์การมีความซับซ้อน จึงนำแนวคิดทฤษฎีไว้ระเบียบจากนักทฤษฎีฟิสิกส์ นักอุทุนิยมวิทยา นักชีววิทยาและนักวิทยาศาสตร์กายภาพมาใช้เรื่องตัวเลข ประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ขั้นสูง เพื่ออธิบายความซับซ้อนของพฤติกรรมมนุษย์และความยุ่งเหยิงของสังคม โดยหาเหตุผลการเผชิญความซับซ้อน และแนวทางใหม่ ๆ ปรับรูปแบบทำงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง จัดองค์การเรียนรู้ระบบการบริหารต่าง ๆ มาใช้ เช่น TQM, Balanced Scorecard, Benchmarking, Reengineering, Six Sigma ซึ่งมีประโยชน์ในการบริหารธุรกิจปัจจุบัน

๖.๑ การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) เกิดในปี ค.ศ. ๑๙๘๐-๑๙๙๐ ซึ่ง Edward Deming แนะนำวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานแก่นักบริหารชาวญี่ปุ่น คือ วิเคราะห์ความแตกต่างคุณภาพสินค้า หลักสำคัญ คือ ต้องมีการผลิตสินค้าและบริการเป็นที่พึงพอใจแก่ลูกค้าบริษัท ต้องมีกิจกรรมปฏิบัติเป็นขั้นตอนและตัดสินใจอย่างรอบคอบ เพื่อแข่งขันในตลาดโลกได้

๖.๒ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรแปลกกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ถือได้ว่าเป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง ๔ ด้าน คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน เรียนรู้และพัฒนา

๖.๓ Reengineering คือ การออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่ เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันธุรกิจ การนำไปใช้ต้องคำนึงถึงปัจจัยดังนี้ คือ วิธีการที่เป็นระบบ ลงรายละเอียดทุกขั้นตอน ความร่วมมือบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องตอบสนองทั้งภายในและภายนอก ควรเอื้อให้วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อทุกหน่วยงานในองค์กรได้ จัดรูปแบบและจำลองสถานการณ์ เพื่อลดความเสี่ยง ใช้แผนแบบต่อเนื่องในการทำธุรกิจใหม่ ไม่ควรปฏิบัติเสร็จแล้วทิ้ง และไม่ควรเก็บจนล้าสมัย คณะจัดทำโครงการจะต้องเข้าถึงข้อมูลทั้งหมด เพราะจะมีผลต่อการตัดสินใจ

๖.๔ Six Sigma คือ มาตรฐานที่องค์กรยึดถือพัฒนาคุณภาพสูงสุด เพื่อผลิตผลงานปราศจากข้อบกพร่อง ความสำเร็จอยู่ที่ปัจจัยดังนี้ ผลงานปฏิบัติระดับหัวหน้างาน ความเป็นผู้นำ วิธีการปฏิบัติ ได้แก่ วิเคราะห์ ปรับปรุง ควบคุม ความรวดเร็ว ความสมบูรณ์ ชัดเจนเรื่องการประเมินผล ซึ่งให้ความสำคัญที่ลูกค้าและกระบวนการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงบนรากฐานการใช้วิธีการทางสถิติ

๖.๕ Benchmarking เป็นกระบวนการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ เพื่อนำผลมาปรับปรุงองค์กรเพื่อบ่งชี้ความเป็นเลิศมี ๒ ประเภท คือ Benchmarking แบบเดี่ยว องค์กรจะกำหนดหัวข้อเรื่องและดำเนินการตามกระบวนการคนเดียว มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเฉพาะ ไม่แลกเปลี่ยนข้อมูลคู่เปรียบเทียบ ข้อดี คือ เลือกหัวข้อที่ต้องการและควบคุมระยะเวลาได้ ข้อจำกัด คือ ใช้เวลานาน ส่วน Benchmarking แบบกลุ่ม เป็นการรวมกลุ่มองค์กรที่ต้องการทำ Benchmarking เรื่องเดียวกัน ข้อดี คือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างเครือข่าย ข้อจำกัด คือ การกำหนดหัวข้อต้องเป็นมิตรร่วมของกลุ่ม ไม่สามารถสนองความต้องการได้ทั้งหมด^{๔๔}

^{๔๔} วิเชียร วิทยาอุดม, ทฤษฎีองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไวเท็กซ์, ๒๕๔๘), หน้า ๕๒.

ธีระรัตน์ กิจจาร์ักษ์ ได้เสนอแนวคิดของสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ๕ ประการ คือ

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำวิธีการ และวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ ไว้ล่วงหน้า

๒. การแสวงหา การกำหนดตัวบุคคลและอุปกรณ์ (Allocation) หมายถึง การแสวงหากำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

๔. การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

๕. การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นเพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต^{๕๐}

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล ได้กล่าวถึง กระบวนการการบริหารที่ดีควรประกอบด้วย ๑๐ ประการ คือ

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า โดยเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การพัฒนา กลวิธี (Develop strategies) ในการวางแผน ซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน

๒. การจัดการองค์การ (Organizing) หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้ งานต่างๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

๔. การตัดสินใจ (Decision making) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจ แยกแยะและวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

๕. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนจรรยาบรรณในการบริหารงานที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี

^{๕๐} ธีระรัตน์ กิจจาร์ักษ์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏ เพชรบูรณ์, ๒๕๔๘), หน้า ๖๗.

๖. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การร่วมมือประสานงาน เพื่อดำเนินการเป็นไปด้วยดี และราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้นและดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

๗. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน เข้ามาร่วมทำงานกันอย่างพร้อมเพรียงกัน ข้อตกลงที่สำคัญของการประสานงาน คือ ความร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของ “จิตใจ”

๘. การสื่อสาร (Communicating) หมายถึง การผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

๙. การรายงานผล (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานตลอดจนการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) แจ้งให้ประชาชนทราบ ซึ่งโดยทั่วไปการรายงานจะหมายถึงวิธีการของสถาบันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อ สอบถามผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน ความสำคัญของการรายงานนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง

๑๐. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณ และการเงินตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงาน^{๕๑}

สรุปจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ อำเภอเมืองจังหวัดฉะเชิงเทรา จึง ได้ว่า หลักภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ต่อหลักสังคหวัตถุ ๔ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น โดยใช้พุทธวิธีในการเป็นผู้นำ และหลักการบริหารว่า นักบริหารจะต้องมีหน้าที่ในการบริหาร ๕ ประการ ได้แก่ ๑. P หมายถึง Planning คือ การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนด ทิศทางขององค์การ ๒. O หมายถึง Organizing คือ การจัดองค์การ เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ ๓. S หมายถึง Staffing คือ งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะกับงาน ๔. D หมายถึง Directin คือ การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผนผู้บริหาร ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ ๕. C หมายถึง Controlling คือ การกำกับดูแลเป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร การบริการงาน เป็นการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิผล ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจในแนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถนำประเด็นหรือแนวคิดมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาให้มากที่สุด ในสถานศึกษาเป็นหน้าที่ของนักบริหารมีหน้าที่สำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทาง

^{๕๑} พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล, องค์การและการจัดการ, (นครปฐม : สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๖), หน้า ๖๔-๗๒.

วิชาการ และบริหารงานโดยใช้กระบวนการทำงานทุกอย่างให้งานหลักประสบผลสำเร็จเป้าหมายสูงสุดคือ การทำให้พลเมืองของประเทศเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ซึ่งคุณสมบัติของนักบริหารที่จำเป็นต้องมี ประกอบไปด้วย จะต้องเป็นผู้บุกเบิก จะต้องก้าวให้ทันโลก จะต้องเป็นนักพัฒนา จะต้องมีความรับผิดชอบในวิชาชีพ

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต ๖ อำเภอมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีจากตำรา หนังสือ เอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อสำคัญ ดังต่อไปนี้

พระมหาวิฑูรย์ ธมมวฑฺฒโธ (บุญมาพิลา) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยางสีสุราชสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคามเขต ๒ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอยางสีสุราชสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคามเขต ๒ โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการธำรงรักษาบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ , ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักสังคหวัตถุ ๔ , ด้านการสรรหาบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ และด้านการวางแผนบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ตามลำดับ การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยางสีสุราชสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคามเขต ๒ จำแนกตาม ตำแหน่ง โดยภาพรวม และรายด้าน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอยางสีสุราชสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคามเขต ๒ จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยางสีสุราช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ ควร ส่งเสริมสนับสนุนการให้โอกาสการมอบหมายงาน การตัดสินใจ การสั่งการและการดำเนินการในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ ในขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ๔ ด้าน คือ ๑. ด้านการวางแผนบุคลากร ๒) ด้านการสรรหาบุคลากร ๓) ด้านการปฏิบัติงานบุคลากร ๔) ด้านการธำรงรักษาบุคลากร โดยนำคุณธรรมเอื้อเพื่อพ่อแม่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน วาจาเป็นที่รัก คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงการนำไปปฏิบัติต่อกันประกอบด้วยเหตุผล ช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม ปฏิบัติสม่ำเสมอ

โดยรวมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรม ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีความเสียสละ ความแบ่งปัน การมีน้ำใจเป็นเครื่องเสริมสร้างไมตรีให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในสังคมได้^{๕๒}

ปิยะบุตร รักษ์วงศ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ วิทยาลัยอาชีวศึกษาสระบุรี อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า

๑. ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำบริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีความคิดเห็นมากเป็นอันดับที่หนึ่ง ได้แก่ด้านปิยวาจา และด้านสมานัตตตา รองลงมาได้แก่ด้านอัตถจริยา ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ด้านทาน ๒. การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำบริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง/หน้าที่ การฝึกอบรม และการร่วมทำกิจกรรมเพื่อชุมชน/สังคม เมื่อจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน โดยภาพรวม ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำบริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ วิทยาลัยอาชีวศึกษาสระบุรี อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี คือ ด้านทานผู้บริหารควรสอนงานหรือแนะนำให้บุคลากรที่ขาดความรู้และประสบการณ์ตามโอกาสสมควร ด้านปิยวาจา ผู้บริหารควรใช้คำพูดที่มีประโยชน์ มีเหตุผล และกล่าวถูกและด้วยความยินดีเสมอ ด้านอัตถจริยา ผู้บริหารควรร่วมช่วยแก้ไขปัญหาด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยความตั้งใจและกระตือรือร้น ผู้บริหารควรมีความยินดีที่จะช่วยเหลือบุคลากรอย่างเสมอภาค ด้านสมานัตตตา ผู้บริหารควรวางตนเสมอต้นเสมอปลาย กับบุคลากรทุกคน ผู้บริหารควรปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ความเป็นกันเอง ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและเหมาะสมกับบทบาทของผู้นำ^{๕๓}

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนประกอบด้วย องค์ประกอบ ๔ ด้าน คือ องค์ประกอบด้านสภาพทั่วไปของโรงเรียน องค์ประกอบด้านผู้บริหาร องค์ประกอบด้านครู และองค์ประกอบด้านผู้ปกครอง ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ ด้านทั่วไปของโรงเรียน ประกอบด้วย ความพร้อมด้านอาคารสถานที่ ความพร้อมด้านอุปกรณ์บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทางวิชาการ ด้านผู้บริหาร ประกอบด้วย ประสบการณ์ และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียน ความรู้เรื่องการบริหารงานวิชาการคุณลักษณะของผู้บริหาร การพัฒนาครูทางด้าน

^{๕๒} พระมหาวิฑูรย์ ฌมมุตโต (บุญมาพิลา) การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยางสีสุราชสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต ๒(๒๕๕๕), **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต** (พระพุทธศาสนา), (บัณฑิตวิทยาลัย) :มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๕๓} ปิยะบุตร รักษ์วงศ์. “ ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ วิทยาลัยอาชีวศึกษาสระบุรี อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

วิชาการ การนิเทศ ติดตามผล การสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านครูประกอบด้วย วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์ในการสอนทัศนคติต่อวิชาชีพครู การได้รับการอบรมความรู้เรื่องหลักสูตรและการสอน การจัดการเรียนการสอน การใช้เวลาของครู ความร่วมมือระหว่างครู ด้านผู้ปกครองประกอบด้วย การให้ความร่วมมือของผู้ปกครอง การช่วยเหลือสนับสนุนของสมาคมผู้ปกครองและครู^{๕๔}

พระสมสุก ดิสสวัสดิ์ (มโนธรรม) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่าการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง ๔ ด้านเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อย คือ ๑. ด้านการใช้หลักทาน, ๒. ด้านการใช้หลักปิยวาจา, ๓. ด้านการใช้หลักอัตถจริยา, ๔. ด้านการใช้หลักสมานัตตตา และขาดการให้คำแนะนำและขาดความยุติธรรมในการบริหารบุคลากร, ด้านทาน ควรให้มีการติดตามการทำงาน และสนับสนุนกิจกรรม จัดสรรงบประมาณสวัสดิการให้เพียงพอ, ด้านปิยวาจาควรให้ผู้บริหารแสดงนโยบายให้ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถในการประชุมและทำงาน, ด้านอัตถจริยา ผู้บริหารควรให้ขวัญและกำลังใจต่อบุคลากร วางตนเป็นแบบอย่างที่ดีสงเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยมิตรไมตรีที่ดี และด้านสมานัตตตา ผู้บริหารควรมีการประสานงานกับบุคลากร ด้วยมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และสร้างความเป็นภาวะผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ^{๕๕}

นางสาวพัฒนบุหงา แสงศรีธรรมะกุล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า ๑. การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ๔ อันดับได้แก่ด้านปิยวาจาอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านทาน ด้านสมานัตตตา ด้านอัตถจริยา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ๒. การเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งมีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ๓. จากข้อเสนอแนะเรื่องการศึกษา พบว่า ด้านทาน ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร ด้านสวัสดิการต่าง ๆ รางวัล คำชมเชยให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจช่วยเหลือ จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เอื้ออำนวยอย่างเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานเสมอ ด้านปิยวาจาผู้บริหารควรใช้คำพูดที่สุภาพและอ่อนโยนในการชี้แจงนโยบายในเรื่องต่าง ๆ แก่บุคลากร ควบคุมวุฒิภาวะทางอารมณ์และพูดไปในทางสร้างสรรค์ด้วยท่าทางที่สุภาพให้เกียรติ ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ด้านอัตถจริยา ผู้บริหารควรสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือ ร่วมมือและสนับสนุนการทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความ

^{๕๔} จุไรรัตน์ สุตรุ่ง, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดกรมสามัญศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในกรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙).

^{๕๕} พระสมสุก ดิสสวัสดิ์ (มโนธรรม) “ ศึกษาการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

กระตือรือร้น หากผู้ได้บังคับบัญชามีปัญหาเกิดขึ้นต่างๆควรช่วยเหลือ อยู่เคียงข้าง วางตนเหมาะสมกับฐานะของตนทุกสถานการณ์และควรเป็นกำลังใจที่สำคัญและส่วนหนึ่งในการบำเพ็ญประโยชน์แก่องค์กร ชุมชน สังคม ประเทศชาติเสมอด้านการใช้หลักสมานัตตตา ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย วางตนเป็นกลางในการบริหารหน้าที่ การมอบหมายงาน กฎระเบียบวินัยตลอดถึงการแสดงความเอื้อเฟื้อให้ผู้ได้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติมาตรฐานเดียวโปร่งใส ยุติธรรม เท่าเทียมกันเสมอ^{๕๖}

พระสมุห์สัมฤทธิ์ ดิสสานุตโร (ดิสสา) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี” ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง ๔ ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการใช้หลักทาน ด้านการใช้หลักปิยวาจา ด้านการใช้หลักอรรถจริยา และ ด้านการใช้หลักสมานัตตตา ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งการงาน และประสบการณ์การสอน พบว่า หัวหน้าฝ่ายทางการศึกษา และครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันในการบริหารงานบุคคลด้านทานด้านปิยวาจาด้านอรรถจริยาและด้านสมานัตตตา แนวการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ด้านทาน ผู้บริหารขาดการสร้างขวัญและกำลังใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา

ดังนั้น ควรจัดสรรงบประมาณและสวัสดิการอย่างเพียงพอ และให้การสนับสนุนงานกิจกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน ด้านปิยวาจา ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชาน้อยและพูดจาในที่ประชุมไม่สุภาพ ดังนั้น ผู้บริหารควรปรับวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมด้านอรรถจริยา การสงเคราะห์ผู้ได้บังคับบัญชา และญาติฯ และไม่ยุติธรรม ผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นกลางมีการสงเคราะห์ผู้ได้บังคับบัญชาและญาติอย่างจริงใจเท่าเทียมกัน ด้านสมานัตตตา ผู้บริหารมีภาวะผู้นำน้อยและยังวางตนไม่เป็นกลางพอ และมีการปฏิบัติตนตามกฎระเบียบวินัยยังไม่เคร่งครัดพอ ผู้บริหารต้องบริหารงานบุคคลทุกระดับอย่างสม่ำเสมอเท่าเทียมกันและผู้บริหารต้องสร้างภาวะผู้นำอย่างเสมอต้นเสมอปลายต่อผู้ได้บังคับบัญชา^{๕๗}

พระครูนวกการสุนทร (สุนทร ญาณสุนทรโร) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของโรงเรียนเสสสะเวชวิทยา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ๑. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเสสสะเวชวิทยา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้าน สมานัตตตา อยู่ในระดับมาก รองลงเป็นด้านอรรถจริยา ปิยวาจา และทาน อยู่ในระดับมาก เช่นกัน ๒.แนวทางการ

^{๕๖} นางสาวพินัญบุหงา แสงศรีธรรมะกุล “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

^{๕๗} พระสมุห์สัมฤทธิ์ ดิสสานุตโร (ดิสสา), “การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี”, (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

บริหารงานของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ พบว่า ด้านทาน ผู้บริหารควรเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ด้านปิยะวาจา ผู้บริหารควรเป็นผู้มีเหตุผล ยอมรับความคิดเห็นและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านอัตถะจริยะ ผู้บริหารควรจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับบุคลากร และด้านสมานัตตา ผู้บริหารควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้มีคุณธรรม ๓. ปัญหาในการบริหารงานบุคลากร พบว่าครู และบุคลากรในโรงเรียนมีประสบการณ์ และ ระดับ การศึกษาที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน แนวทางในการแก้ไข คือส่งเสริมให้มีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นและพัฒนาบุคลากร โดยการจัดอบรมเรื่องต่างๆ ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน^{๕๘}

พระดณัย อนาวีโล (บุญสาร) ได้วิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษา: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดนครสวรรค์” ผลการวิจัยพบว่า ๑. หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย หลักสัปปริสรธรรม ๗ ว่าด้วยการครองตน เป็นธรรมของสัปปริสรชน คือ คนดี ประกอบด้วย รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล หลักสังคหวัตถุ ๔ ว่าด้วยการครองคน เป็นธรรมยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้สามัคคี ประกอบด้วย ทาน คือ การให้ ปิยะวาจา คือ วาจาอันเป็นที่รัก อัตถจริยา คือ การประพฤติประโยชน์ และสมานัตตตา คือ ความมีตนเสมอหรือทำตนเสมอดันเสมอปลาย และหลัก อิทธิบาท ๔ ว่าด้วยการครองงาน เป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ประกอบด้วย ฉันทะ คือ ความพอใจ วิริยะ คือ ความเพียร จิตตะ คือ ความคิดมุ่งไป และวิมังสา คือ ความไตร่ตรอง ซึ่งผู้บริหารการศึกษาควรยึดหลักธรรมทั้ง ๓ นี้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของสถานศึกษา ๒. ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำหลักพุทธธรรมไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารสถานศึกษา ด้านหลักการครองตน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการครองคนและด้านการครองงานอยู่ในระดับมากที่สุด ๓. แนวทางการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า บุคลิกของผู้บริหารที่ควรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ คือ เป็นผู้มีคุณธรรมในการบริหารจัดการและยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยที่คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะส่งผลทำให้เป็นที่ยอมรับจาก บุคลากรทุกฝ่าย ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง ทำให้บุคลากรครุมีขวัญกำลังใจที่ดี และผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพบเห็นเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรภายใน สถานศึกษา คือ บุคลากรมีศรัทธาในวิชาชีพ ตั้งใจสอน มีคุณธรรม มุ่งมั่น พุ่หมเท เสียสละ รักลูกศิษย์เหมือนลูกหลาน และปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าสามารถช่วยให้งาน สำเร็จและบุคลากรมีความสุขในการทำงานแบบ “ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปรับปรุงแก้ไข และร่วมภาคภูมิใจ” สิ่งที่ทำให้ผู้บริหารรู้สึกพอใจในการบริหารงานของตน คือ การยึดมั่นในคุณธรรม ให้การสนับสนุนบุคลากรและส่งเสริมการศึกษาของผู้เรียน และจากคำกล่าวที่ว่าผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีคุณธรรมควบคู่กับการทำงาน พบว่า ผู้บริหารทุกท่านเห็นด้วย และให้เหตุผลสนับสนุนว่า คุณธรรมเป็นหัวใจสำคัญในการบริหาร สามารถสร้างความศรัทธา และเป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดแห่ง

^{๕๘} พระครูนวมการสุนทร (สุนทร ญาณสุนทรโร), “การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของโรงเรียนเสสสะเวชวิทยา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

ความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ หากผู้บริหารมีคุณธรรมประกอบกับการทำงานแล้วย่อมทำให้ครูมีสุขภาพจิตที่ดีและ เกิดบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุขอันจะส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนการสอนให้ดีและมีคุณภาพต่อผู้เรียนในที่สุด^{๕๙}

พระอภิชาต อภิชาโต (โตะตะ) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๗ จังหวัดปราจีนบุรี” ผลการวิจัยพบว่า ๑. การศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง ๔ ด้าน เรียงจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการใช้หลักอรรถจริยา, ด้านการใช้หลักสมานัตตตา, ด้านการใช้หลักทาน และด้านการใช้หลักปิยวาจา ตามลำดับ ๒. ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๗ จังหวัดปราจีนบุรี มี ดังนี้ ๑. ด้านทาน ผู้บริหารควรสร้างขวัญกำลังใจต่อบุคลากรในการทำงานและให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารงาน ๒. ด้านปิยวาจา ผู้บริหารควรกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรอย่างชัดเจนและ ควรใช้ถ้อยคำที่สร้างสรรค์ให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข ๓. ด้านอรรถจริยา ผู้บริหารควรมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองด้วยการไปอบรม ศึกษาต่อทุกคนและควรประเมินภาระงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม ๔. ด้านสมานัตตตา ผู้บริหารควรมีการแจ้งการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรตามความรู้ความสามารถอย่างยุติธรรมและควรยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรในการปรับปรุงการ บริหารงาน^{๖๐}

นางสาวพัชรพร พิพัฒน์พงศกร ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๒ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ด้านทาน ด้านปิยวาจา ด้านอรรถจริยา และด้านสมานัตตตา พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา บุคลากรทางการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน มีความ

^{๕๙} พระดณัย อนาวิโล (บุญสาร), “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษา: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดนครสวรรค์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๖๐} พระอภิชาต อภิชาโต (โตะตะ), “การศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๗ จังหวัดปราจีนบุรี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

คิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอเมือง นครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้^{๖๑}

พระรณชัย อคฺคเตโช (ฟิลิก) ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาการใช้คุณธรรมด้านสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จังหวัดนครสวรรค์” ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อการใช้คุณธรรมด้านสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จังหวัดนครสวรรค์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๖๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๙.๘๓ มีกลุ่มอายุ ๔๕ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๑๒ วุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๑๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๙.๕๐ อายุราชการ มากกว่า ๑๕ ปี จำนวน ๑๘๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๗.๖๙ ขนาดโรงเรียนขนาดใหญ่ นักเรียน ๘๐๑ คน ขึ้นไป จำนวน ๒๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๑.๓๒ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการใช้คุณธรรมด้านสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย = ๔.๐๕ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการใช้คุณธรรมด้านสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๐ ในด้านสมานัตตตา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๙ ในด้านอรรถจริยา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๗ ในด้านปิยวาจา และค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๗ ในด้านทานที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อการใช้คุณธรรมด้านสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จังหวัดนครสวรรค์โดยจำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคลแล้วพบว่า ครูผู้สอนที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อการใช้คุณธรรมด้านสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ สำหรับในด้าน เพศ อายุ วุฒิการศึกษาและอายุราชการ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน^{๖๒}

สรุปผลจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

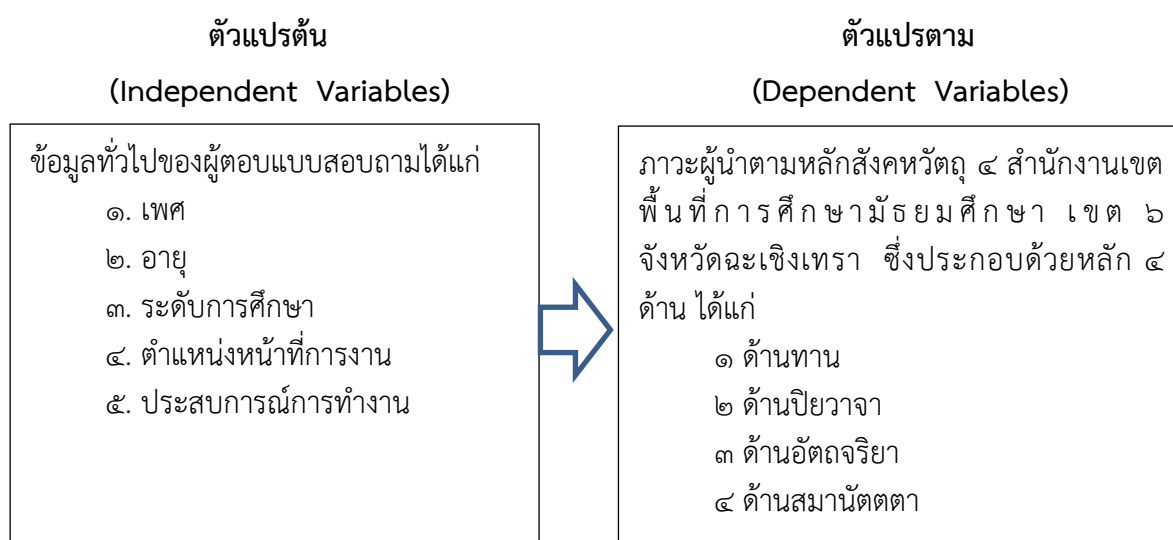
จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้บริหารสถานศึกษาอันอยู่ในความดีงาม หลักแห่งสังคหวัตถุ ๔ จึงเหมาะสมที่สุดในการนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา และการศึกษาภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ยังมีไม่มากนัก จึงสมควรทำการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดฉะเชิงเทรา

^{๖๑} นางสาวพัชรพร พิพัฒน์พงศกร, “ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

^{๖๒} พระรณชัย อคฺคเตโช (ฟิลิก), “ศึกษาการใช้คุณธรรมด้านสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จังหวัดนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

๒.๕ กรอบแนวความคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ จังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้



แผนภูมิที่ ๑ กรอบแนวความคิดในการวิจัย