

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในโรงเรียนมัธยมสงฆ์ นครหลวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดการศึกษาดังต่อไปนี้

- ๒.๑ หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
- ๒.๒ หลักการและแนวคิดการบริหารโรงเรียนมัธยมสงฆ์
- ๒.๓ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับหลักสัปปุริสธรรม ๗
- ๒.๔ การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในโรงเรียนมัธยมสงฆ์
 - ๒.๔.๑ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักอัมมัญญา
 - ๒.๔.๒ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักอิตถัญญา
 - ๒.๔.๓ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักอิตตัญญา
 - ๒.๔.๔ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักมัตตัญญา
 - ๒.๔.๕ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักกาลัญญา
 - ๒.๔.๖ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักปริสัญญญา
 - ๒.๔.๗ ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักปุคคลโรปัญญา
- ๒.๕ บริบทของโรงเรียนมัธยมสงฆ์ นครหลวงเวียงจันทน์
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - ๒.๕.๑ งานวิจัยในประเทศ
 - ๒.๕.๒ งานวิจัยต่างประเทศ
- ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์เป็นอีกหนึ่งองค์ความรู้ที่นำมาใช้ในการกำหนดแนวทางสำหรับดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่ง หากดูการไปใช้จะพบการนำไปใช้ของภาคเอกชนมากกว่าภาครัฐเพราะหมายถึงกระบวนการที่ยืดหยุ่น มากกว่าภาครัฐแต่ทั้งนี้การปฏิรูประบบราชการในยุคปัจจุบันได้นำแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์มาใช้ในการ บริหารงานมากยิ่งขึ้นเพราะการปรับตัวให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัยโดยเฉพาะภาค การบริการ ประชาชนจึงทำให้เห็นภาคของระบบราชการมีกลยุทธ์ที่ไม่แตกต่างกับภาคเอกชนใน ปัจจุบันมากนัก แต่ทั้งนี้การนำไปก็ยังข้อจำกัดด้วยตัวของระบบราชการที่ยังคงเปลี่ยนแปลงไปอย่างช้าจึงไม่สอดคล้องกับ แผนการพัฒนาในองค์กรของรัฐ ดังนั้น แนวคิดกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยจะนำมาศึกษาจึง เป็นเสมือนแนวทาง สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้ สามารถมุ่งไปสู่คุณลักษณะ ที่สังคมต้องการหรือสังคมคาดหวังดังต่อไปนี้

๒.๑.๑ ความหมายของกลยุทธ์

คำว่ากลยุทธ์ หรือ Strategy ในภาษาอังกฤษมาจากรากศัพท์ภาษากรีก “Strategia” ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า “Generalship” ซึ่งถือว่าเป็นศัพท์ทางการทหารและต้องยอมรับว่าจุดกำเนิดของกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการบริหารปัจจุบันมาจากแนวคิดของทางทหาร ซึ่งเป็นตำราทางกลยุทธ์เล่มแรกๆ คือ ตำราพิชัยสงครามของซุนวู ส่วนในซีกโลกตะวันตกนั้น จะยกย่องจอมพลของรัสเซีย Karl Von Clausewitz ที่เขียนหนังสือเรื่อง ON WAR ออกมา และมีนักวิชาการนักบริหารด้านกลยุทธ์ในปัจจุบันที่มีแนวคิดที่หลากหลายและแตกต่างกันได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

กลยุทธ์ คือ วิธีการที่จะทำให้วัตถุประสงค์บรรลุผลด้วยวิธีที่ถูกต้อง การกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้ เริ่มที่ตัวกลยุทธ์ แต่เริ่มที่วิสัยทัศน์^๑ ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

๑. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การมองอนาคตให้ถูกต้องว่าจะเกิดอะไรขึ้น
๒. ภารกิจ (Mission) เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อว่าวิสัยจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
๓. เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมายกับวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันในรายละเอียด โดยเป้าหมายจะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์กรที่เป็นส่วนร่วม ส่วนวัตถุประสงค์ จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความรับผิดชอบเฉพาะเจาะจงกว่า

๔. กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปใช้

๕. แผนการดำเนินงาน (Operation Plan) การจัดทำแผนดำเนินงานเพื่อเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาในข้างต้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

กลยุทธ์ คือ วิธีทางหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อการระดมและจัดสรรการใช้ทรัพยากร ของประเทศ อันที่จะช่วยให้บรรลุซึ่งเป้าหมายทางเศรษฐกิจ ประกอบด้วยปัจจัย ๒ ประการ ได้แก่ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ และการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นเครื่องมือ ที่จะช่วยให้สามารถบรรลุซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความหมายของกลยุทธ์โดยใช้หลัก ๕ P ได้แก่^๒

๑) กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy of plan = p ๑) กล่าวคือ กิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทาง (Direction) หรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (A guide or course of action into the future) หรือวิธีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ซึ่งหากพิจารณาในความหมายนี้จะเห็นได้ว่า องค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆทั้งสิ้น เพราะทุกองค์กรจะมีแนวทางในการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ

๒) กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern =p ๒) กลยุทธ์ในความหมายของ p ๒ เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่าง

^๑พระเทพรัตนสุธี (สมศักดิ์ โชติธโร), “กลยุทธ์การปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑”, วิทยาลัยพุทธศาสตร์คุณานุรักษ์, สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗),

^๒Mintz Berg, H, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, (New York: Prentice Hall, 1994), pp. 23-32.

ต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา อันสะท้อนว่าในการวางแผนในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์การที่สืบเนื่องจากอดีต และขณะเดียวกันการใช้บทบาทของนักบริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถหรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณีปรากฏว่าเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจจะทำอาจเป็นไปได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่างๆปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติงานจนแปรเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริงก็ได้ การทำความเข้าใจแบบแผนเชิงพฤติกรรมในองค์การต่างๆจึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดกลยุทธ์

๓) กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือดำรงตำแหน่ง (Strategy is position = p ๓) กลยุทธ์ในความหมายของ p ๓ เน้นไปที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขัน ดังนั้น สินค้าหรือบริการที่เสน่อออกไป จำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท หรือแต่ละตลาด (The determination of particular products in particular markets) ซึ่ง ในความหมายนี้แสดงให้เห็นว่า การขาดความเข้าใจฐานะหรือตำแหน่งทางการตลาด หรือการขาดความรู้ ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่างๆด้วย

๔) กลยุทธ์ คือ ทศนิยมภาพ (Strategy is a perspective = p ๔) ทศนิยมภาพ หมายถึงวิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์การยึดถือร่วมกัน (Organization's way of doing things) ซึ่งในความหมายของ p ๔ เน้นความสำคัญของการพิจารณาสภาพที่แท้จริงภายในองค์การ หรือคุณลักษณะ (Character) ที่น่าจะเป็นขององค์การ ดังที่ริคเกอร์ใช้สำนวนว่า “แนวคิดในการดำเนินธุรกิจ (Concept of the business)” ซึ่งถือเป็นจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน ตัวอย่างเช่น แมคโดนัลด์ส์ (McDonald's) มีชื่อเสียงขึ้นมากจากการมุ่งเน้นในองค์การของตนยึดถือหลักการที่ประกอบด้วย “คุณภาพ บริการ สะอาด และให้คุณค่าที่ดีงาม (Quality Service, Cleanliness and Value)”

๕) กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is ploy = p ๕) ในความหมายของ p ๕ เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่งที่คุณต้องการคือการเอาชนะ เพราะนั่นคือเดิมพันที่สำคัญ ดังนั้น ในความจำเป็นเช่นนั้น ทุกฝ่ายจึงต้องวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน (Maneuver) หรือกลวิธี (Tactics) ในการเดินหมาก เติมน้ำมัน เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้ (A specific maneuver intended to outwit an opponent or competitor)

จากแผนกลยุทธ์ทั้ง ๕ ด้านที่กล่าวมา ทำให้เห็นภาพความหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน แต่ใน การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การหนึ่งๆ มินซ์เบิร์ก ได้กล่าวว่า ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความครบถ้วนสมบูรณ์ ในความหมายทั้ง ๕ ด้าน ดังที่กล่าวมาแล้ว เนื่องจากกลยุทธ์มีความแตกต่างกันไป ได้เสมอตามสถานการณ์ แวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การที่เปลี่ยนไป ดังนั้นในการใช้กำหนดกลยุทธ์จึงสามารถเลือกใช้ ความหมายทั้ง ๕ ด้าน (Eclecticism) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงแนวทาง หรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นแผนการทำงานที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบจากการวิเคราะห์สภาพสิ่งแวดล้อมในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ

๒.๑.๒ ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

หลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและได้รับผลกระทบ โดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มี ต่อองค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ๑) เป็นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร ผู้กำหนดกลยุทธ์จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน ๒) ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการมองถึงอนาคตขององค์กร ซึ่งสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรในอนาคตได้ ๓) ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่ตนมีในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ ๔) ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิก ทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจในการยอมรับแผนกลยุทธ์นั้น ทำให้การต่อต้านมีน้อยลง ๕) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน (Harmony) จากการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบและยอมรับทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) คือ ชุดของนโยบายด้านบุคคลที่กำหนดขึ้น เพื่อให้การบูรณาการขององค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความยืดหยุ่นของการบริหารทรัพยากรบุคคล และคุณภาพชีวิต อยู่ในระดับสูงสุด^๓

การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น แบ่งออกเป็นสามระดับ คือ กลยุทธ์ระดับ องค์กร (Corporate Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) และ กลยุทธ์ ระดับหน้าที่องค์กร (Functional Level Strateg)^๔

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีส่วนสำคัญทำให้ผลการดำเนินงานดีกว่าองค์กรที่ไม่ใช้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ และมีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ดังนี้

- ๑) ทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น
- ๒) ทำให้ทราบว่าอะไรบ้างมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์
- ๓) ทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงดีขึ้น^๕

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นวิธีการจัดการแบบหนึ่งที่มีมุ่งเน้นการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพการณ์ภายใน ขององค์กร การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนด ไว้ไปสู่การปฏิบัติให้

^๓ไมเคิล อาร์มสตรอง อังโน, เอกสารความรู้ สูตรลำดับที่ ๑๕ / ปีงบประมาณ ๒๕๕๓, (สถาบันดำรงราชานุภาพ: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, ๒๕๕๓), หน้า ๘.

^๔Thomson, A & Strickland III , A, **Strategic Management : Concepts and Cases**, (BPI/Irwin: Homewood Illinois, 1992), p. 59.

^๕พิบูล ทีปะपाल, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ ๒๕๕๑), หน้า ๒๕.

เกิดผลเป็นรูปธรรม และการติดตามกำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้ ผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ดังนี้

- ๑) เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
- ๒) ทำให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ๓) ช่วยให้ผู้บริหารมีความรอบคอบในการวางแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ๔) ช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารทั่วทั้งองค์กรเกิดความร่วมมือและมีความเป็น

เอกภาพ

๕) เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าว่าจะตัดสินใจอย่างไร^๖

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ ดังนี้

- ๑) ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถ ใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการท างานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ๒) ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- ๓) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร
- ๔) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็น โอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต
- ๕) ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถ ลดความเสี่ยงได้^๗

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบทางการจัดการ ซึ่งมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยการ พิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญ และหาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์ และโดดเด่นเฉพาะตัว มา เป็นจุดเด่นที่สำคัญต่อการแข่งขัน การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดพันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควบคุมและประเมินผล กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นกิจกรรมสนับสนุนกระบวนการจัดการที่มุ่งเน้นทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก จนได้กลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ แล้วนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและประเมินผล เพื่อให้มั่นใจว่า กลยุทธ์นั้นจะประสบความสำเร็จดังที่คาดหวัง^๘

^๖Thompson and Strickland, **Strategic Management**, (Porter: Competitive Advantage, 1999), p. 24.

^๗บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: หางทุนสวน จำกัด วิ.เจ.พรินต์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๙.

^๘สาคร สุขศรวงศ์, **การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พรินท์ จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๒๓๕.

ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อพฤติกรรมการบริหาร มีผลดังนี้

- ๑) การจัดทำกลยุทธ์ช่วยป้องกันไม่ให้องค์กรเกิดปัญหาต่าง ๆ ได้มากเมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์
- ๒) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยกระบวนการกลุ่มของบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในงาน ก่อให้เกิดแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ที่หลากหลาย
- ๓) บุคลากรเมื่อได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ จะส่งผลให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น
- ๔) ช่วยให้เกิดการลดช่องว่างหรืองานที่ซ้ำซ้อนกันในการดำเนินกิจกรรมระหว่างบุคคลและกลุ่ม เพราะจะทำให้บุคลากรรู้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่ชัดเจน
- ๕) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดลงเมื่อบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ พอใจ จึงเกิดการยอมรับและพร้อมให้ความร่วมมือดำเนินการเปลี่ยนแปลง^๙

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึง ประโยชน์ที่จะช่วยให้องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์และ กำหนดทิศทางหรือภารกิจหลักในอนาคตได้อย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นทำให้ทุกคนในองค์กรดำเนินงานในหน้าที่ไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสอดคล้องกันในระหว่างส่วนย่อยขององค์กรโดยมีรอบทิศทางที่แน่วแน่ ซึ่งผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กรด้วยความรัก และถือ ได้ว่า เป็นการสร้างความเป็นผู้นำให้แก่ผู้บริหาร และทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่ กว้างขวาง สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้

๒.๑.๓ การบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารที่คำนึงถึงความสามารถขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นทั้งศิลป์ศาสตร์

การบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการ ๓ ประการที่เกี่ยวข้องกันคือ การวิเคราะห์การตัดสินใจ และการกระทำ กล่าวคือการบริหารกลยุทธ์เป็นเรื่องเกี่ยวกับ (๑) การวิเคราะห์กลยุทธ์ การวิเคราะห์เป้าหมายเชิงกลยุทธ์(วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์) ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรรวมถึงการประเมินทรัพยากรทางปัญญาขององค์กร เช่น บุคลากรที่มีความรู้ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า เป็นต้น (๒) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์หรือการกำหนดกลยุทธ์ และ (๓) การกระทำหรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดย การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น และการออกแบบองค์การเพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ^{๑๐} เป็นชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติต่างๆ ทางด้านการจัดการซึ่งจะเป็นตัว กำหนดการดำเนินงาน

^๙Pearce and Robinson, **Strategic Management**, (Chicago, IL: R.D win, Inc., 2000), p. 10.

^{๑๐}Dess, G. G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A. B., **Strategic Management : Text and Cases**, (New York : McGraw-Hill, 2007), pp. 9-18.

ในระยะยาวขององค์การ ประกอบด้วย (๑) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอก องค์การ (๒) การกำหนดกลยุทธ์ บางครั้งหมายถึงการวางแผนกลยุทธ์แผน ระยะยาวเป็นการกำหนด พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และนโยบายขององค์การ (๓) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (๔) การ ประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์^{๑๑} ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต เกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ที่ รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ และการประเมินกล ยุทธ์^{๑๒} ที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบโดยแต่ละ ส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการ แข่งขันอย่างยั่งยืน และสร้าง มูลค่าเพิ่มให้แก่ องค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๑๓}

๑) ลักษณะสำคัญของการบริหารกลยุทธ์ การบริหารกลยุทธ์มีลักษณะสำคัญ โดยสรุปได้ ดังนี้

๑.๑ มุ่งที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในภาพรวมขององค์การว่าอะไรคือ สิ่งที่ดีที่สุด สำหรับองค์การ เป็นการดำเนินการบริหารทั่วทั้งองค์การโดยการตัดสินใจทางกลยุทธ์ จะมีความ เกี่ยวข้องหรือมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานเพื่อสร้างความได้เปรียบระยะยาวขององค์การในอนาคต

๑.๒ การตัดสินใจในการดำเนินการที่ให้ความสำคัญต่อการคาดการณ์แนวโน้มที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต และการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งระบบพิจารณาถึงสภาวะ แวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายในขององค์การรวมถึงค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวังของบุคคลฝ่าย ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ องค์การ เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน สังคมและรัฐบาล เป็นต้น

๑.๓ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์โดยการกำกับองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ในทุกสถานการณ์ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนทั้ง ระยะสั้นและ ระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒) องค์ประกอบหรือกระบวนการบริหารกลยุทธ์ นักวิชาการมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ไปดังนี้

การบริหารกลยุทธ์ มีลักษณะเป็นกระบวนการบริหารโดยมีองค์ ประกอบที่สัมพันธ์กัน ๓ องค์ประกอบ คือ (๑) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยมหรือวัฒนธรรมของ องค์การเพื่อกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (๒) ทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์ หรือทางเลือกกลยุทธ์ การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และการเลือกกลยุทธ์ และ (๓) การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ โดยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และทางเลือกในเชิงกลยุทธ์นั้นคือ การกำหนดแผนทิศทางซึ่ง เป็นการวางแผนกลยุทธ์^{๑๔} ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ การสร้างกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

^{๑๑}Hunger, J. D., & Wheelen, T. L., **Strategic Management and Business Policy: Concept and Cases** (10 th ed.), (upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 2006), pp. 73-26.

^{๑๒}Katsioloudes, M. I., **Strategic Management : Global Culture Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations**, (Burlington, MA : Elsevier, 2006), pp. 11, 16-20.

^{๑๓}พักรัตน์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, “การจัดการเชิงกลยุทธ์ และนโยบายธุรกิจ”, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๔.

^{๑๔}สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์.การบริหารเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ อมรินทร์, ๒๕๔๒), หน้า ๒๖-๒๗.

และการประเมินกลยุทธ์ โดยการสร้างกลยุทธ์ รวมถึงการพัฒนาวิสัยทัศน์และภารกิจ ค้นหาโอกาส และอุปสรรคภายนอกขององค์กร พิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว กำหนดกลยุทธ์ ทางเลือก และเป็นการเลือกกลยุทธ์เฉพาะที่จะปฏิบัติ^{๑๕} ว่าเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญขององค์กรเพื่อใช้ในการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีส่วนประกอบสำคัญ ๕ ประการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์^{๑๖}

๑) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) เป็นการศึกษาทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร

๒) การกำหนดทิศทางองค์กร (Establishing Organization Direction) เป็นการกำหนดเป้าหมายประสงค์ขององค์กร ที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ วัตถุประสงค์หลักขององค์กรเพื่อเป็นเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจน

๓) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT

๔) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์

๕) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร^{๑๗}

สรุปได้ว่า ความหมายและความสัมพันธ์ของการบริหารกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และกลยุทธ์ได้ดังนี้ การบริหารกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจทางการบริหารที่จะดำเนินงานใน อนาคต เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอน สำคัญ ๓ ขั้นตอน คือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนโดยการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากการ วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่เผชิญอยู่ทั้งภายในและภายนอกเพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ที่จะความ ได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร และกลยุทธ์เป็นแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการที่ จะช่วยให้การ ปฏิบัติงานบรรลุ วัตถุประสงค์ระยะยาวในอนาคตจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกกับ สิ่งแวดล้อมภายในขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนการ วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม

^{๑๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕.

^{๑๖}จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เจริญนันท์, การจัดการเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๖), หน้า ๑๔.

^{๑๗}นางสาวบุษกร เชื้อวจินดาภานต์, “พหุกรณีศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของศูนย์เทคโนโลยีและ สื่อสารการศึกษาตามปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับการเรียนทางไกลออนไลน์ในระดับอุดมศึกษา”, (หลักสูตร ปริญญาครุศาสตรดุษฎี (บัณฑิตวิทยาลัย; จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๙-๑๐.

๒.๑.๔ ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาหาความหมายของคำว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่อธิบายกลยุทธ์ในด้านการบริหารที่แตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะและมุมมองของนักวิชาการของแต่ละท่านแตกต่างกันดังนี้

พระครูโกศลวชิรกิจ กลยุทธ์ เป็นแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ ระยะยาวในอนาคตจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกกับสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาวอย่างสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมที่เผชิญอยู่ จึงต้องวางแผนกลยุทธ์ ที่แตกต่างจากแผนทั่ว ๆ ไปเพราะคำว่า “กลยุทธ์” จะต้องเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง กลยุทธ์ในการจัดการนั้น คือ การนำแผนงานต่าง ๆ ที่องค์กรได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย ภารกิจ และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ ขององค์การนโยบายต่าง ๆ ที่สำคัญ แผนงานหลักและแผนงานอื่น ๆ ที่จะนำมาปฏิบัติมาบูรณาการเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงสอดคล้องกับหลักการบริหารขององค์การ เพื่อให้้องค์การบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ ตามจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการดำเนินงานการตัดสินใจในด้าน ต่าง ๆ ก็มีทั้งข้อดีและข้อจำกัด การจัดทำกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ เพื่อไปพัฒนาองค์การไปสู่ทิศทาง เป้าหมายที่ชัดเจน โดยครอบคลุมถึงแนวทางการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ทำงานให้เกิด ประโยชน์แก่ส่วนรวม ย่อมเป็นคุณประโยชน์ขององค์การ^{๑๔}

นาย สุนันทกิจ เทียงเดช การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการ ตัดสินใจในกำหนดแนวทางดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งนำกลยุทธ์ไปใช้ และควบคุมกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ ต้องการจะให้เกิดขึ้นในระยะยาว ดังนั้น การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีความแตกต่างจากการ บริหารงานตามหน้าที่พื้นฐานทั่วไป โดยที่การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ หรือความสำเร็จ มีลักษณะเป็นกระบวนการอันต่อเนื่อง โดยเริ่มจากความพยายามใน การศึกษา และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในแง่มุมต่าง ๆ ที่จะมียุทธวิธีหรือส่งผลกระทบต่อ ความ อยู่รอดและเจริญเติบโตขององค์การในภาครัฐหรือธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการที่้องค์การจะสามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดโอกาสหรือช่องทางในการดำเนินงานให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลต่อไป^{๑๕}

^{๑๔}พระครูโกศลวชิรกิจ (ปภสฺสโร) “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๑๒.

^{๑๕}นายสุนันทกิจ เทียงเดช “กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๑๕, ๑๖.

นายสุระศักดิ์ แก้วสียา ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์ว่า เป็นรูปแบบของการกระทำที่มุ่งเน้นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร เพื่อใช้ประโยชน์นำทางหรือ กำหนดให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง^{๒๐}

พระเทพรัตนสุธี สมศักดิ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์และ กำหนดทิศทางหรือภารกิจหลักในอนาคตได้อย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นทำให้ทุกคนในองค์กรดำเนินงานในหน้าที่ไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสอดคล้องกันในระหว่างส่วนย่อยขององค์กรโดยมีกรอบทิศทางที่แน่ชัด ซึ่งผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กรด้วยความรัก และถือได้ว่าเป็นการสร้างความเป็นผู้นำให้แก่ผู้บริหาร และทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่ กว้างขวาง สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้^{๒๑}

พระมหาศุภกิจ สุกกิจโจ กลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดกลยุทธ์กระบวนการที่เหมาะสมการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ ทั้งนี้ต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมาประกอบการตัดสินใจวางแผนการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์^{๒๒}

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงาน การดำเนินการโดยการกำหนดจุดหมายของหน่วยงานหาชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ โดยการวางแผนดำเนินการได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร จะเป็นแนวทางช่วยให้ผู้บริหารประเมินและตัดสินใจตามหน้าที่ในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ซึ่งต้องมีขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมประเมินผลการดำเนินงานที่ช่วยให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒.๑.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

ทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักและกฎเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์และ ทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้ อย่าง

^{๒๐}นายสุระศักดิ์ แก้วสียา “การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๑๖.

^{๒๑}พระเทพรัตนสุธี สมศักดิ์เดช “กลยุทธ์การปกครองคณะสงฆ์ภาค ๑”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๑๙.

^{๒๒}พระมหาศุภกิจ สุกกิจโจ “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๑๙.

เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม นับว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอทฤษฎีของการบริหารที่น่าสนใจดังนี้

เทเลอร์ (Taylor) อ้างใน ภารดี อนันต์นาวิ^{๒๓} กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ประการ คือ

(๑) หลักเรื่องเวลา ถือว่า เป็นการวัดความสามารถในการผลิต โดยการจัดเวลาในการผลิต และการตั้งเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งการวัดผลผลิตของการทำงานนั้น ถ้าจะวัดให้ ถูกต้องใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน และควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ใช้ในการทำงานแต่ละอย่างหรือแต่ละประเภทด้วย

(๒) หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง ค่าจ้างสำหรับบุคคลนั้นต้องเหมาะสมกับผลงาน และอัตราค่าจ้างนั้นควรพิจารณาโดยยึดหลักเกณฑ์ข้อ ๑ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองมากที่สุด

(๓) หลักการแยกงานวางแผนออกจากการปฏิบัติ คือ ฝ่ายบริหารควรทำหน้าที่ด้านการวางแผนและประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ไม่ควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการคิดและวางแผนงานในการทำงาน ฝ่ายบริหารควรวางแผน โดยตั้งอยู่ บนพื้นฐานของหลักการ เวลาและข้อมูลอื่น ๆ ตามหลักเกณฑ์ในข้อ ๑ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิต การปฏิบัติงานนั้นจะต้องสะดวกรวดเร็วขึ้นทันเหตุการณ์ นอกจากนั้น การทำงานต้องมีระบบและวิธีการที่เหมาะสม

(๔) หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ถือว่า วิธีการของการทำงานควรจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรจะเป็นผู้รับผิดชอบ (ไม่ใช่ฝ่ายปฏิบัติงาน) ในการจัดวิธีการทำงาน แสวงหาวิธีและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ ที่เหมาะสมและดีที่สุดมาใช้ และฝ่ายบริหารต้องฝึกอบรมให้แก่ผู้ ปฏิบัติงานให้มีความรู้และความสามารถอย่างเหมาะสมในการทำงานตามเทคนิค นั้น โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ ได้ผลผลิตสูงสุด

(๕) หลักการควบคุมงานโดยฝ่ายบริหาร ถือว่า ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหารซึ่งตั้งอยู่ บนหลักการของวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์ หลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการและการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น และฝ่ายบริหารต้องเป็นควบคุมการ ทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานด้วย

(๖) หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน มีการพิจารณานำหลักการบริหารแบบทหารมา ให้ ควรมีการจัดองค์กรให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสานสัมพันธ์ระหว่างการต่าง ๆ ในองค์กรนั้น โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการ ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน^{๒๔}

^{๒๓} ภารดี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, (ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์ มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

^{๒๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๐.

เฟรดเดอริก (Frederick W. Taylor)^{๒๕} บิดาแห่งการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เขาเชื่อว่า ปัญหาคนงานทำงานไม่เต็มศักยภาพนั้น สามารถจะแก้ไขได้ด้วยการออกแบบงานและการจัดสิ่งจูงใจเสียใหม่ กรณีการออกแบบงานนั้นเขาเสนอหลักการไว้ ๔ ประการ คือ

(๑) ใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์กำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อทดแทนวิธีการ ที่คนงานเคยทำกันมาแบบลองผิดลองถูก

(๒) มีการวางแผน เพื่อทดแทนการปล่อยให้คนงานเลือกวิธีการของเขาเอง

(๓) คัดเลือกคนงานที่มีความสามารถ แล้วให้การฝึกอบรมและพัฒนาให้มีการ ทำงานร่วมกัน

(๔) ใช้หลักการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้บริหารและคนงาน เพื่อให้แต่ละฝ่ายทำ หน้าที่ได้อย่างเหมาะสมที่สุด

หัวใจสำคัญของหลักการดังกล่าวคือ การกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด(One Best Way) จากวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งเรียกกันในปัจจุบันว่า “Time and motion study” ด้วย การวิเคราะห์สายพานการทำงาน แยกแยะงานออกเป็น ส่วน ๆ จัดส่วนที่ไม่จำเป็นออกแล้ว กำหนดวิธีการทำงานที่จะช่วยละเวลา ลดค่าใช้จ่าย และลดแรงงานในการผลิตลง แต่ให้ผลผลิต ตามมาตรฐานที่กำหนด

เทเลอร์ (Frederick W Taylor)^{๒๖} บิดาแห่งการบริหารได้พัฒนาการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

(๑) ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานที่ทำแต่ละอย่าง คือ ต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่ช่วยให้ สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดี ตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่าง ๆ ก็จะต้องจ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมดสำหรับส่วนที่เกินมาตรฐาน

(๒) ต้องมีคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักงานให้ เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธีด้วย และในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ ได้คนที่มีความสมบัติ ที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

(๓) ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีทำงานควบคู่กับการพิจารณาคนงานนี้ คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่จะมีรายได้สูงขึ้น จากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ผลผลิตสูงขึ้น

(๔) การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้ บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ใช่โดยการไปลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น

^{๒๕}เฟรดเดอริก Frederick, W. Taylor. อ้างใน รศ.ดร.วิโรจน์ สารรัตน์, แนวคิด ทฤษฎี และ ประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา, หน้า ๑๔.

^{๒๖}เทเลอร์ (Frederick W Taylor), อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, พฤติกรรมผู้บริหารปกครองทางการตลาด, (กรุงเทพมหานคร:ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๔๘.

เฮนรี ฟาโยล^{๒๗} (Henri Fayol) มีความเชื่อว่า เป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative sciences) ซึ่งสามารถใช้ได้กับ การบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญ เกี่ยวกับการบริหาร (Management (Functions)ประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร ๕ ประการ คือ ๑) การวางแผน (Planning) ๒) การจัดองค์การ (Organizing) ๓) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) ๔) การประสานงาน (Coordinating) และ ๕) การควบคุม (Controlling)

๒.๑.๓ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพ หรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่างๆ นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายของการบริหารไว้แตกต่างกันไป แต่ในหลักการใหญ่ๆ แล้วก็มีความหมายที่ครอบคลุมตรงกันดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวว่า “การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคํานิยามนี้การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชาเมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสงฆ์รัตนันขึ้น เมื่อมีพระสงฆ์รัตนันเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์”^{๒๘}

วากเนอร์ และโฮลเลนเบค (Wagner & Hollenbeck) ให้ความหมายของการบริหารจัดการ ว่า เป็นกระบวนการวางแผนการจัดองค์การ การดำเนินงานและการควบคุมเพื่อความสำเร็จตาม เป้าหมาย^{๒๙}

วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวว่า การบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)^{๓๐}

โฮล (Holt) กล่าวว่า การบริหาร เป็นศิลปะของการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งพร้อมด้วยกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุม^{๓๑}

^{๒๗}เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol), อ้างใน ศรีวิวัฒน์ เสรีรัตน์, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร:ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๗๘-๘๐.

^{๒๘}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

^{๒๙}วากเนอร์ และโฮลเลนเบค (Wagner & Hollenbeck) *Management of organization behavior*, (New Jersey: Prentice – Hall, 1995), p. 74.

^{๓๐}วิโรจน์ สารรัตนะ, *การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๕), หน้า ๓.

^{๓๑}โฮล (Holt), D.H. *Management printciples and practices*, (New Jersey: Prentice – Hall, 1993), p. 3.

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริการ หมายถึง การทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมีการวางแผน จัดองค์การ สั่งการควบคุม การสนับสนุนและประเมินผลการทำงาน เพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานร่วมกันให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

๒.๑.๔ กระบวนการบริหาร

จากการศึกษาทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารการศึกษา ผู้วิจัยได้พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้^{๓๒}

มัลลิกา ต้นสอน ได้ให้ความหมายของการบริหาร (Administration) ว่า หมายถึงการกำหนดแนวทางหรือนโยบายการสั่งการ การอำนวยการ การสนับสนุน และการตรวจสอบ ให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ^{๓๓}

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตวนะบุตร กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงการจัดการหรือการควบคุมกิจการต่างๆของรัฐ เช่น การบริหารการเงินของมูลนิธิ การบริหารกิจการภาษี การบริหารกิจการแพทย์ การบริหารที่ดินรกร้างว่างเปล่า การบริหารการก่อสร้าง การบริหารกิจการอุตสาหกรรม และอื่น ๆ ที่เป็นงานที่เรียกกันว่า รัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration)^{๓๔}

พะยอม วงศ์สารศรี^{๓๕} ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึงกระบวนการที่ผู้จัดการใช้ ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกใน องค์การ การตระหนักถึง ความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความ เจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วยองค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเทียง กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการที่มีการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม ซึ่งจะทำให้งานดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อยและกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเสมอ^{๓๖}

^{๓๒}สมยศ นาวิการ, **การบริหาร, Management**, (กรุงเทพมหานคร :สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, ๒๕๓๕), หน้า ๑๗.

^{๓๓}มัลลิกา ต้นสอน, **การจัดการยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

^{๓๔}ภาวิดา ธาราศรีสุทธิและวิบูลย์ ไตวนะบุตร, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

^{๓๕}พะยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๓๖.

^{๓๖}ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเทียง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒.

๒.๒ หลักการและแนวคิดการบริหารสถานศึกษา

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารโรงเรียนเป็นกิจกรรมที่บุคคลหลากหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในด้านต่างๆ นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมที่มีต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่^{๓๗} การบริหารโรงเรียน หมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลพัฒนาหรือการบริหารทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมและเพื่อความเจริญงอกงามจะได้เป็นสมาชิกที่ดีในสังคม การบริหารโรงเรียน เป็นการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียนเพื่อให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ให้บุคคลทั้ง ๓ กลุ่มเห็นด้วยและดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด

กานต์ กุณาศล ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึงการจัดการศึกษาที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคน เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองที่ดีมีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมี ความสุขสมควรแก่สภาพของตน^{๓๘}

กิตติมา ปรีดีติลล การบริหารสถานศึกษา หมายถึงการดำเนินการทุกอย่างใน สถานศึกษา ตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารธุรการ และการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียน และนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน^{๓๙}

อมรชัย ตันติเมธ การบริหารสถานศึกษา หมายถึงการร่วมมือกันดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้าน บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม ตลอดจนค่านิยมให้ตรงกับความต้องการ ของสังคม สามารถเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่ เป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ^{๔๐}

กูด (Good) ได้กล่าวถึงการบริหารงานโรงเรียนว่า การสั่งการ การควบคุมดูแลงาน และการจัด กิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียนเพื่อให้การปฏิบัติงานเหล่านั้นนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลในการจัดการศึกษาได้ตรงตามเป้าหมายทุกประการ งานวิชาการเป็นหัวใจของสถานศึกษา^{๔๑}

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้อำนวยความสะดวกในการช่วยให้ บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนอนาคตด้านการงานในระยะยาวสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นเพื่อเปิดโอกาสให้

^{๓๗} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: พิศารพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๔.

^{๓๘} กานต์ กุณาศล, การประถมศึกษา, (กาญจนบุรี: สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๕๓), หน้า ๓.

^{๓๙} กิตติมา ปรีดีติลล, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร: อักษรพิพัฒน์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๓.

^{๔๐} อมรชัย ตันติเมธ, การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๓), หน้า ๑๐.

^{๔๑} กูด Good. C. V., **Dictionary of education** (3rd ed.), New York : McGraw-Hill, 1959, p. 541.

บุคลากรแต่ละคนแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับอนาคตด้านการทำงานของตนได้ร่วมทั้งการสนับสนุนให้คำปรึกษา และประเมินผลการทำงานให้ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

โรงเรียนเป็นสถาบันหนึ่งที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน เพราะโรงเรียนเป็นแหล่งที่สร้างเด็กให้รู้จักตนเอง รู้จักสังคม รู้จักการดำรงชีวิตอยู่ในสังคม รู้จักการคิดการแก้ปัญหา ตลอดจนการสร้างคนให้เป็นคนที่สมบูรณ์ และเป็นพลเมืองที่ดี มีคุณภาพของชาติ ฉะนั้น โรงเรียนจะต้องมีบทบาทและจัดการเรียนการสอนตลอดจนจัดประสบการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่เด็กสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ โรงเรียนที่ดีอาจพิจารณาจากองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร ครู บุคลากรในโรงเรียน การบริหารงานในโรงเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและอื่น ๆ

สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวเอาไว้ ว่าโรงเรียนประถมศึกษาเป็นสถานศึกษาที่รัฐจัดตั้งขึ้นเพื่อมุ่งให้การศึกษาในระดับพื้นฐานแก่ประชาชนอย่างทั่วถึงกันทุกคน จึงถือว่าโรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษา ที่มีความสำคัญและอยู่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด โดยมีหน่วยงานหลักที่ดูแลรับผิดชอบการศึกษาระดับนี้ คือ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดกระจายอยู่ทุกหมู่บ้าน ตำบล ของประเทศ ซึ่งได้พยายามอย่างยิ่งจะพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของการศึกษาระดับนี้ให้ได้สูงสุด การพัฒนาคุณภาพดังกล่าวให้ได้ผลดีมาน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารของโรงเรียนนั่นเอง โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นบุคคล ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะเป็นผู้ดูแลจัดการให้การปฏิบัติงานทุกอย่างภายในโรงเรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้ การประถมศึกษาเป็นรากฐานสำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศ จุดมุ่งหมายใหญ่ของการประถมศึกษาไทยนั้นเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคคลให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในวิชาความรู้พื้นฐาน เป็นผู้ที่มีศิลปกรรม และวัฒนธรรมอันดีงาม มีสุขภาพดีทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ มีความนึกคิดเป็นประชาธิปไตย หากประชาชนเป็นผู้มีคุณภาพดังกล่าว ยังผลให้ประเทศได้รับการพัฒนาไปอีกด้วย^{๔๒}

วิจิตร วรุตยางกูร ได้กล่าวถึงแนวคิดหลักในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่สำคัญๆ คือ^{๔๓}

(๑) โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติ และ ผลการจัดการประถมศึกษาจะเป็นเช่นใด คุณผลที่เกิดขึ้นจากโรงเรียน

(๒) ภารกิจหลักของโรงเรียน คือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร นั่นคือ มีคุณภาพทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีคุณลักษณะพึงประสงค์ และ สุขภาพอนามัยที่ดี

^{๔๒}สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, **การบริหารงานวิชาการ**, (กรุงเทพมหานคร : สามเจริญพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๓.

^{๔๓}วิจิตร วรุตยางกูร, **การบริหารโรงเรียน และการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร : ขนิษฐการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐-๒๓.

(๓) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการประณศศึกษามีหลายอย่าง เช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ ผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ แต่ผู้บริหาร โรงเรียน เป็นปัจจัยสำคัญที่สุด

(๔) การบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จต้องอาศัยความรู้ ความสามารถคุณลักษณะ ที่ดี และคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหาร ที่สามารถใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอนจนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้

(๕) งานบริหารโรงเรียนมีหลายงาน แต่จะต้องครอบคลุมงานทั้ง ๖ ด้านด้วยกันคือ งาน วิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่และงาน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

(๖) ในบรรดางานการบริหารทั้ง ๖ ด้านนั้น งานบริหารวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดใน การที่จะทำให้นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ส่วนงานอื่นเป็นงานเสริมและ สนับสนุน ให้งานวิชาการประสบผลสำเร็จดียิ่งขึ้น

(๗) ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนเป็น สำคัญ

(๘) ทรัพยากรในการบริหารโรงเรียนที่สำคัญมีอย่างน้อย ๔ อย่าง คือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และระบบการจัดการ โดยบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด

(๙) การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ย่อมต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(๑) ยึดภารกิจหรือวัตถุประสงค์หลักของโรงเรียนเป็นสำคัญ นั่นคือ คุณภาพของ นักเรียนที่กำหนดไว้ในจุดหมายของหลักสูตร กิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้นต้องมุ่งประโยชน์ที่จะเกิดกับ นักเรียนเป็นสำคัญ

(๒) การที่โรงเรียนจะบรรลุภารกิจหลักได้ดั่งนั้น ย่อมต้องอาศัยการวางแผนบริหารที่มี ระบบและการดำ เนินงานตามแผนที่กำหนดได้ การวางแผนการบริหารที่ดีย่อมหมายถึงการบรรลุ วัตถุประสงค์หลักไปแล้วกึ่งหนึ่ง

(๓) การวางแผนบริหารโรงเรียน ต้องครอบคลุมงานบริหารโรงเรียนทั้ง ๖ ด้าน ดังกล่าวแล้ว โดยยึดงานวิชาการเป็นหลัก ส่วนงานอื่นเป็นงานสนับสนุนงานวิชาการให้บรรลุจุดหมาย ได้ดียิ่งขึ้น

คัทซ์และคาร์ทน์ ได้กล่าวถึงการบริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีทักษะ พื้นฐาน (Three Basic Skills) ดังนี้^{๔๔}

(๑) ทักษะด้านวิชาการ (Technical Skill) มีความเข้าใจและมีความชำนาญเกี่ยวกับ วิธีการ กระบวนการ วิธีดำเนินการ และกลวิธีต่างๆ ของงานในโรงเรียน มีความรู้ทั้งในด้านการเรียน การสอน การเงิน การบัญชี การจัดตารางเรียน การจัดซื้อจัด

(๒) ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) การทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มบุคคล เช่น ภาวะผู้นำ การจูงใจ การพัฒนาเจตคติ พลวัต กลุ่ม ความต้องการของมนุษย์ การบริหารความขัดแย้ง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

^{๔๔} คัทซ์และคาร์ทน์, อังโน สุนทร โคตรบรรเทา, **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๑), หน้า ๙-๑๑.

(๓) ทักษะด้านสังกัป (Conceptual Skill) หรือความคิดรวบยอด ได้แก่ ความสามารถของ ผู้บริหารในการมององค์การโดยรวม การมองเห็นการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆของ องค์การ และหน้าที่ขององค์การด้านมนุษย์ ความรู้เกี่ยวกับทักษะด้านสังกัปได้มาจากการศึกษา ค้นคว้า และ การอ่านเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับองค์การ การศึกษา กฎระเบียบที่มีอยู่แล้ว การอ่าน รายงานประจำปี

๒.๒.๓ หลักการบริหารสถานศึกษา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐ และพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ .ศ. ๒๕๔๕ กำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลง การจัดการศึกษาไทยทั้งในด้านสิทธิและเสรีภาพของบุคคลอย่างเสมอภาคกันในการได้รับการศึกษา ขึ้น พื้นฐานไม่น้อยกว่า๑๒ ปี อย่างต่อเนื่อง และมีคุณภาพโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และการจัดการศึกษา ดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชนเป็นการศึกษา ตลอด ชีวิตสำหรับประชาชนให้ประชาชนมีส่วนร่วม มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องหลักการสำคัญดังกล่าว ตรงกับ แนวคิดหลักในการจัดการศึกษาเพื่อทุกคนทุกฝ่าย (Education for All) และทุกคนทุกฝ่าย มีส่วน ร่วมในการศึกษา(All for Education) อันเป็นหลักการพื้นฐานที่ได้รับการยอมรับทั่วโลก^{๔๕}

การปฏิรูปการศึกษาครั้งนี้ นอกจากจะเน้นการปฏิรูประบบและกระบวนการจัด การศึกษาแล้วยังเน้นในส่วนที่เป็นแนวทาง หลักการ โครงสร้าง และระบบบริหารให้เป็น ส่วนสำคัญ ใน การสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบให้บรรลุวัตถุประสงค์ คือคุณภาพการศึกษาด้วยเหตุนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ .ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ จึง กำหนดสาระการปฏิรูปให้ครอบคลุมทุกด้าน เช่น เป้าหมายและหลักการ สิทธิและโอกาสระบบ การศึกษา แนวทางการจัดการศึกษาโครงสร้างการบริหารจัดการ คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาครู และบุคลากรทางการศึกษางบประมาณทางการศึกษา และสื่อและเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษาเป็นการ ปฏิรูปเพื่อให้มีเอกภาพ ด้านนโยบายมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนดมาตรฐานการศึกษาและ การจักระบบประกัน คุณภาพการศึกษาทุกระดับมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการ จัดการศึกษา ยึดหลักการส่งเสริมมาตรฐานและพัฒนาครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้ บุคคลครอบครัวยุทธศาสตร์ชุมชนองค์กรเอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ในสถานศึกษาการบริหารนับว่ามีความสำคัญ เพราะหากไม่มีการบริหารงานหรือ กิจกรรม ต่างๆที่มีในสถานศึกษาก็จะดำเนินไปโดยยาก ขาดเป้าหมายและความเจริญก้าวหน้าซึ่ง หมายความว่า อยู่รอดขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำปัจจัยต่างๆที่มีอยู่ ไปใช้ ถึงแม้ องค์กรจะมีคน เงิน วัสดุอุปกรณ์อย่างเดียวกัน แต่ถ้ามีการบริหารจัดการไม่เหมือนกัน อาจจะประสบ ความสำเร็จ ต่างกันซึ่งความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการที่ ดี^{๔๖}

^{๔๕}พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ .ศ. ๒๕๔๕.

^{๔๖}สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษฎ์, **หลักการบริหารเบื้องต้น**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๑),หน้า ๑.

सनानจิตฺร สุนทรพิญ์ กล่าวถึงการนำหลักการบริหารและจัดการที่ดีมาใช้เข้าเป็นการบูรณาการส่วนที่ดีของแนวคิดต่างๆ ของการบริหารเพื่อนำมาปรับใช้ในบริบทขององค์การทางการศึกษา เช่น แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานเป็นต้น^{๔๗}

จากการศึกษาการใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ในสถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในสถานศึกษามีเป้าหมาย เพื่อให้เกิดสภาพหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในระบบงานของสถานศึกษา ขณะเดียวกันก็ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ เป็นหลักในการบริหาร ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและหลักสัปปุริสธรรม ๗ ต่างเป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดสภาพหลักสัปปุริสธรรม ๗ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นทั้งผู้บริหารและ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้มีส่วนสำคัญ มีอำนาจในการกำหนด นโยบาย แผน แนวทางการปฏิบัติงาน สามารถที่จะใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ เป็นหลักหนึ่งในการบริหารสถานศึกษาให้มี ประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของ ประชาชนและให้มีการจัดมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการเพื่อป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน และเพื่อควมมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๒.๒.๔ ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานสถานศึกษาดังต่อไปนี้

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ได้อธิบายว่า ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตามมาตรา ๓๙ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน ๔ ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขปได้ดังนี้^{๔๘}

๔.๒.๒.๔.๑ ด้านวิชาการ

- (๑) มีความรู้ และเป็นผู้รู้ด้านวิชาการ
- (๒) มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
- (๓) สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที
- (๔) มีวิสัยทัศน์
- (๕) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- (๖) ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- (๗) รอบรู้ทางด้านการศึกษา

^{๔๗} สนานจิตฺร สุนทรพิญ์ , อ่างใน สุวรรณ ทองคำ, “สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสิงห์บุรี”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๕), หน้า ๓๕.

^{๔๘} สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, “การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”, วารสารวิชาการ, ปีที่ ๔๕ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม ๒๕๔๕) : ๒๓ – ๓๐.

- (๘) ความรับผิดชอบ
- (๙) แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
- (๑๐) รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
- (๑๑) ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร
- (๑๒) คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

๔.๒.๒.๔.๒ การบริหารงบประมาณ

- (๑) เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจการในหน่วยงาน
- (๒) มีความรู้ระบบงบประมาณ
- (๓) เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
- (๔) มีความซื่อสัตย์สุจริต
- (๕) มีความระเอียดรอบคอบ
- (๖) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- (๗) หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
- (๘) รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

๔.๒.๒.๔.๓ การบริหารงานบุคคล

- (๑) มีความรู้ ทักษะ ประสพการณ์ในการบริหารงานบุคคล
- (๒) เป็นแบบอย่างที่ดี
- (๓) มีมนุษยสัมพันธ์
- (๔) มีอารมณ์ขัน
- (๕) เป็นนักประชาธิปไตย
- (๖) ประนีประนอม
- (๗) อุดหนุน อดกลั้น
- (๘) เป็นนักพูดที่ดี
- (๙) มีความสามารถในการประสานงาน
- (๑๐) มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
- (๑๑) กล้าตัดสินใจ
- (๑๒) มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

๔.๒.๒.๔.๔ การบริหารทั่วไป

- (๑) เป็นนักวางแผน และกำหนดนโยบายที่ดี
- (๒) เป็นผู้ที่ดีตัดสินใจ และวินิจฉัยสั่งการที่ดี
- (๓) มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
- (๔) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
- (๕) รู้จักมอบอำนาจ และความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
- (๖) มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
- (๗) มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
- (๘) กำกับ ติดตาม และประเมินผล

๒.๓ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับหลักสัปปุริสธรรม ๗

หลักสัปปุริสธรรมนั้นเป็นข้อธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่บริษัทตามโอกาส สถานที่ ต่างๆ กันซึ่งคุณสมบัติของผู้นำที่ดีในความหมายของพระพุทธศาสนาจะต้องเป็นผู้ ประกอบด้วย หลักธรรม ๗ ประการ ในชีวิตประจำวันนั้น ถ้าหากใครมีคุณธรรมของมนุษย์ที่แท้ ๗ ประการนี้และ สามารถประพฤติได้อย่างถูกต้องตามหลักการเหล่านี้โดยสมบูรณ์แล้ว ผู้นั้นย่อมได้ ชื่อว่าเป็นผู้ที่ พระพุทธเจ้ายกย่องว่าเป็น “สัตบุรุษ” หรือ “คนดีแท้” หรือ “มนุษย์โดยสมบูรณ์” การกระทำหรือ พฤติกรรมของเขามีความเหมาะสมถูกต้องปราศจากความผิดพลาดนำประโยชน์มาให้ทั้งแก่ตนเอง และสังคมโดยส่วนรวมย่อมเอื้ออำนวยประโยชน์สันติสุขแก่สังคมนั้น ดังนั้นก่อนที่จะทำความเข้าใจ ความหมายและความเป็นมาของหลักสัปปุริสธรรม จึงควรทำความเข้าใจ ความหมายของสัตบุรุษก่อน เพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจในหลักธรรมอื่น ๆ ซึ่งแบ่งเป็นข้อย่อยต่าง ๆ ดังที่ปรากฏในลักขณสูตร ปาฏิภรรคที่หมินกาย ดังนี้

๒.๓.๑ ความหมายของหลักสัปปุริสธรรม ๗

สัปปุริสธรรมเป็นธรรมของสัปปุริสชน คือ คนดี หรือ คนที่แท้ ซึ่งมีคุณสมบัติความ เป็น คนที่สมบูรณ์และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ในการนิยามความหมาย ของสัปปุริสธรรม ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะต่าง ๆ ไว้ดังนี้

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณสมเด็จพระสังฆราช(อุฎฐายี) กล่าวว่า สัปปุริสธรรม ๗ หมายถึง คุณธรรม ๗ ประการที่บริบูรณ์ในผู้ใดย่อมบุคคลนั้นให้เป็นสัปปุริสชนที่เจริญด้วย คุณสมบัติ ควรแก่ความเคารพนับถือของชนทั้งหลาย ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติกิจการงานให้ บรรลุผลสำเร็จ ด้วยดี และเป็นหลักปฏิบัติเพื่อทำคนให้เป็นผู้สงบสุขและความเจริญรุ่งเรือง ก้าวหน้าได้^{๔๔}

จ.เปริยญ กล่าวว่า หลักสัปปุริสธรรม๗ หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี บุคคล ที่มีคุณธรรมประจำใจ โดยยึดเอาหลักสัปปุริสธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิต บุคคลที่ยึดเอาหลักสัปปุริสธรรม เป็นธรรมประจำใจยังได้ชื่อว่าเป็นผู้ดี เพราะเป็นผู้มีเหตุผลมีผลในการ ปฏิบัติตน เมื่อบุคคล รู้จักเหตุผลแล้ว การปฏิบัติตนก็เพียบพร้อมด้วยความดี คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล แล้วบุคคลนั้นเป็นคนดี คือ สัตบุรุษในทาง พระพุทธศาสนาถือว่าเป็น คนดี เพราะเป็นผู้รักสงบ รักความเที่ยงธรรม รู้จักหน้าที่ของตน รู้จักกาลเทศะ มีเหตุมีผลในการ ทำงาน โดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่ปกครองคนอื่น จะสามารถบริหารงาน ได้อย่างราบรื่น^{๔๕}

ในสัปปุริสสูตร อุปริปัญญาสก์ มัชฌิมนิคาย ปรากฏพุทธโอวาทเรื่องธรรมของคนดี (สัตบุรุษ) คนที่สมบูรณ์แบบ หรือมนุษย์โดยสมบูรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นสมาชิกที่ดี มีคุณค่าที่แท้จริงของ มนุษย์ชาติ มีธรรมะหรือคุณสมบัติที่เรียกว่า สัปปุริสธรรม ๗ ประการ คือ

(๑) ธัมมัญญตา รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตามต้องรู้ หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง เช่น อย่างผู้ปกครองประเทศชาติก็ต้องรู้หลัก รัฐศาสตร์ และรู้กฎหมายของรัฐ คือกฎหมาย ตั้งแต่รัฐธรรมนูญลงมา แล้วก็ยืนอยู่ในหลักการตั้งตนอยู่

^{๔๔}สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช(อุฎฐายี), “สัปปุริสธรรม”, หนังสืออนุสรณ์ เนื่องในโอกาสงานสถาปนา ๑๐๐ ปี (กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., ๒๕๐๙), หน้า ๑๒.

^{๔๕}จ.เปริยญ, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิต วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๓๓-๓๔.

ในหลักการให้ได้ชุมชน สังคม องค์กร หรือกิจการอะไรก็ตาม ก็ต้องมีหลักการ มีกฎ มีกติกาที่ผู้นำจะต้องรู้ชัด แล้วก็ตั้งมั่นอยู่ในหลักการนั้น

(๒) อัตถัญญตา รู้จุดหมาย ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้ว่าจะนำคนและกิจการไปไหน นอกจากรู้จุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้ว จะต้องมีความแน่วแน่มั่นคงที่จะไปให้ถึง จุดหมายด้วย ข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก เมื่อใจมุ่งจุดหมาย แม้มีอะไรมากระทบกระทั่ง ก็จะไม่หวั่นไหวอะไรไม่เกี่ยวข้อง ไม่เข้าเป้า ไม่เข้าแนวทางก็ไม่มั่ววุ่นวาย ใครจะพูดว่าด่าเหินบ่นแถม เมื่อไม่ตรงเรื่องก็ไม่มัวถือสา ไม่เก็บเป็นอารมณ์ ไม่ยุ่งกับเรื่องจุกจิกไม่เป็นเรื่อง เอาแต่เรื่องที่เข้า แนวทางสู่จุดหมาย ใจมุ่งสู่เป้าหมาย อย่างชัดเจน และมุ่งมั่นแน่วแน่

(๓) อัตถัญญตา รู้ตน คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใครมีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใดมีคุณสมบัติมีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีข้อยิ่งข้อหย่อน จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อ ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเอง ให้มีคุณสมบัติความสามารถยิ่งๆ ขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตนเอง ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเอง ตลอดเวลาให้ไปได้ดียิ่งขึ้นไป

(๔) มัตถัญญตา รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี หมายความว่าต้องรู้จักขอบเขตขีดชั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่าง ๆ ท่านยกตัวอย่าง เช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการลงทัณฑ์อาญา และการเก็บภาษี เป็นต้น ไม่ใช่เอาแต่จะให้ได้อย่างใจ และต้องรู้จักว่าในการกระทำนั้น ๆ หรือในเรื่องรายนั้น ๆ มีองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้างทำแค่ไหน องค์ประกอบของมันจะพอดี ได้สัดส่วนพอเหมาะ การทำการต่าง ๆ ทุกอย่างต้องพอดีถ้าไม่พอดีก็พลัดความดีจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง ฉะนั้นจะต้องรู้จักประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี

(๕) กาลัญญตา รู้กาล คือ รู้จักเวลา เช่น รู้ลำดับ ระยะ จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่า เรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหนจะทำอะไรอย่างไร จึงจะเหมาะสม ดังจะเห็นว่าแม้แต่การพูดก็ต้องรู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้จักวางแผนงานในการใช้เวลา ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ เช่น วางแผนว่าสังคมมีแนวโน้มจะเป็นอย่างไรในเวลาข้างหน้าเท่านั้น และเหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้น เราจะวางแผนรับมือกับสถานการณ์นั้นอย่างไร

(๖) ปริสัญญุตตา รู้ชุมชน คือ รู้สังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือ รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการโดยเฉพาะถ้าจะช่วยเหลือเขา ก็ต้องรู้ปัญหา รู้ความต้องการของเขา แม้แต่ชุมชนย่อยๆ ถ้าเราจะช่วยเหลือเขา เรา ต้องรู้ความต้องการของเขา เพื่อสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหได้ตรงจุด

(๗) บุคคลัญตา รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการร่วมไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสม และได้ผล ตลอดจนสามารถบริการให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ รู้ว่าจะ ใช้วิธีสัมพันธ์พูดจาแนะนำติชมหรือจะให้เขายอมรับได้อย่างไร โดยเฉพาะในการใช้คน ซึ่งต้องรู้ ว่าคนไหนเป็นอย่างไร มีความถนัดอัธยาศัยความสามารถอย่างไรเพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้ให้ ความหมายว่า สัปปริสธรรม หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ มี ๗ ประการ คือ ๑) ธัมมัญญตา รู้หลักหรือรู้จักเหตุ

๒) อตถัญญุตารู้ความมุ่งหมายหรือรู้เหตุผล ๓) อตถัญญุตารู้จักตน ๔) มตถัญญุตารู้จักประมาณ ๕) กาลัญญุตารู้จักกาลเวลา ๖) ปริสสัญญุตารู้จักชุมชน สังคม ๗) ปุคคสสัญญุตารู้จักบุคคล คุณธรรม ๗ ประการอันเป็นคุณสมบัติภายในตัว ผู้นำ ซึ่งมีคุณสมบัติทั้ง ๗ ประการนี้ เป็นองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันอย่างสมบูรณ์ ที่จะ ทำให้ผู้นำสามารถจัดการ สามารถปฏิบัติการในภาระงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จได้ตาม เป้าหมาย^{๕๑}

พระสามารถ อานนโท กล่าวว่า หลักสัปปุริสธรรม ๗ หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี บุคคลที่มีคุณธรรมประจำใจ โดยยึดเอาหลักสัปปุริสธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิต บุคคลที่ยึดเอาหลักสัปปุริสธรรม เป็นธรรมประจำใจยังได้ชื่อว่าเป็นผู้ดี เพราะเป็นผู้มีเหตุมีผลในการ ปฏิบัติตน เมื่อบุคคลรู้จักเหตุผลแล้ว การปฏิบัติตนก็เพียบพร้อมด้วยความดี คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล แล้วบุคคลนั้นเป็นคนดี คือ สัตบุรุษในทางพระพุทธศาสนาถือว่าเป็นคนดี เพราะเป็นผู้รักสงบ รักความเที่ยงธรรม รู้จักหน้าที่ของตนรู้จักกาลเทศะ มีเหตุมีผลในการทำงานโดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่ปกครองคนอื่น จะสามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่น^{๕๒}

สรุปความได้ว่า สัปปุริสธรรม ๗ คือ คุณธรรมที่สำคัญ สำหรับสัปปุริสชน หรือคนดี และเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำที่สมบูรณ์แบบด้วย คุณธรรมทั้ง ๗ ประการย่อมนำบุคคลนั้นไป สู่ความมีคุณค่าอย่างแท้จริง เรียกได้ว่าเป็นคนสมบูรณ์แบบ

๒.๔. การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในโรงเรียนมัธยมสงฆ์

ในการศึกษาสาระสำคัญของกลยุทธ์ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ นี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาให้ทราบถึง องค์ประกอบของกลยุทธ์ตามหลักสัปปุริสธรรม ซึ่งมี ๗ ประการและในแต่ละองค์ประกอบนั้นมีการ อธิบายในคัมภีร์พระพุทธศาสนาอย่างไร ตลอดจนการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงหลักสัปปุริสธรรม ๗ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างไร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำตัวอย่างที่ ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเป็นต้นว่า พระสูตร ชาดก มาแสดงเพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาที่ สำคัญของหลักธรรมในข้อนั้นๆ ดังนี้

๒.๔.๑ การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักอัมมัญญุตตา เป็นการประยุกต์การบริหารโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ๕ ด้าน ด้านบริหารการจัดการศึกษา ด้านการจัดหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านวัดผลประเมินผล และด้านบุคลากรในโรงเรียน มาประยุกต์การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักอัมมัญญุตการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์องค์กร การปฏิบัติตามการเชิงกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ คือ ความรู้จักธรรม รู้หลักความจริง หลักการ หลักเกณฑ์ กฎธรรมดา กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล กล่าวคือ ผู้นำนั้นจะเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักหน้าที่ รู้งาน รู้กฎ กติกาที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงาน เหล่านี้ให้ชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

^{๕๑}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๒๗๖.

^{๕๒}พระสามารถ อานนโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๓๗.

ในทางพระพุทธศาสนา ได้กล่าวว่า อัมมัญญตา หมายถึง การรู้ธรรม ดังความที่ ปรากฏใน อัมมัญญสูตร^{๕๓} ว่า ภิกษุที่เป็นผู้รู้เหตุ รู้เรื่องนวัคตฤศาสน์ คือคำสอนพระศาสดาอันเป็นศาสนธรรม มีองค์ประกอบอยู่ ๙ ประการ หรือที่เรียกว่า รู้ธรรมคำสอนในพระไตรปิฎก คือ หลักปริยัติธรรมนั่นเอง ซึ่งได้แก่ การรู้เรื่องพระสูตร พระวินัย และพระอภิธรรม เป็นต้น อันเป็น เหตุแห่งความเจริญหลักธรรมอันเป็นคำสั่งสอนที่สำคัญ คือ นวัคตฤศาสน์ ๙ ประการ ได้แก่

- (๑) สุตตะ คือ พระสูตรต่าง ๆ
- (๒) เคยยะ คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา
- (๓) เวยยาकरणะ คือ พระอภิธรรมทั้งหมด
- (๔) คาถา คือ พระธรรมบท เถรคาถา เถรีคาถา
- (๕) อุทาน คือ พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยความโสมนัส
- (๖) อิติวุตตะกะ คือ พระสูตรที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า “สมจริงดังคำที่พระองค์ตรัสไว้”
- (๗) ชาดก คือ พระสูตรที่แสดงเรื่องในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า
- (๘) อัปภูตธรรม คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยปาฏิหาริย์
- (๙) เวทลละ คือ พระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้ และถามยิ่งๆขึ้นไป เป็นต้น^{๕๔}

นวัคตฤศาสน์นี้ เป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่จุดหมายสูงสุด ของการศึกษาในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ภิกษุผู้รู้ธรรมต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในหลักนวัคตฤศาสน์นี้ แล้วจึงได้ชื่อว่า เป็นผู้รู้ธรรม หรือเหตุแห่งความเจริญการรู้หลักการ รู้งาน รู้กติกาต่าง ๆ อย่างถูกต้องนี้ ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของคนดีที่ต้องรู้หลักการ และกฎเกณฑ์ของ วิธีการทั้งหลายให้ชัดเจนในทางปฏิบัติหน้าที่ และดำเนินกิจการต่าง ๆ

ปัญญา ใช้บางยาง กล่าวว่า อัมมัญญตา หมายถึง ความรู้จักธรรม หรือรู้จักเหตุ คือรู้จักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์แห่งธรรมดา รู้หลักเกณฑ์แห่งเหตุผล เช่นภิกษุว่าภักถรรณขื่อนั้น ๆ คืออะไร มีอะไรบ้าง พระมหากษัตริย์ทรงบอกว่า หลักการปกครองตามราชประเพณี เป็นอะไร มีอะไรบ้าง และรู้ว่าจะต้องกระทำเหตุนี้ จึงจะเกิดผลความต้องการ^{๕๕}

สุมาลี โฆษิตนิธิกุล ได้กล่าวไว้ว่า อัมมัญญตา คือหมายถึง ความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้ว่าสิ่งใดคือทุกข์ และสิ่งใดคือสุข รู้จักแยกแยะเหตุแห่งทุกข์และสุขนั้น^{๕๖}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) กล่าวว่า หมายถึง อัมมัญญตา รู้หลักและรู้เหตุ คือรู้หลักการ และหลักเกณฑ์ทั้งหลายที่ตนไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต ในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินกิจการต่าง ๆ รู้เข้าใจสิ่งที่ตนจะต้องประพฤติ ปฏิบัติตามเหตุผลเช่นรู้ว่า ตำแหน่ง ฐานะ อาชีพ การ

^{๕๓}อง.สตุตค. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๖.

^{๕๔}ทองหล่อ วงษ์ธรรมา, **ปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘), หน้า ๕๕-๕๖

^{๕๕}ปัญญา ใช้บางยาง, **ธรรมาธิบายเล่น ๑**, (นครปฐม: สำนักพิมพ์ธรรม, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔๑.

^{๕๖}สุมาลี โฆษิตนิธิกุล, **แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในเรื่องสั้นส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม๑๒ เรื่องโครงการพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ๒๕๔๙), หน้า ๖๙.

งาน ของตน มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีอะไรเป็นหลักการ จะต้องทำอะไร อย่างไร จึงจะเป็นเหตุให้บรรลุถึงผลสำเร็จไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้น ๆ ดังนี้ เป็นต้น ตลอดจนขั้นสูงสุด คือรู้เท่าทันกฎธรรมชา หรือหลักความจริงของธรรมชาติเพื่อปฏิบัติต่อโลกและชีวิตอย่างถูกต้องมีจิตใจเป็นอิสระ ไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิตนั้น^{๕๗}

วันทนา เมืองจันทร์ ให้ความหมายของการรู้จักเหตุ คือ สำหรับผู้บริหารที่จะ นำไปใช้ คือ ต้องศึกษารู้ว่าในฐานะที่เป็นผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร เพื่อการศึกษา และต้องรู้ว่าหน้าที่ของตนจะต้องทำอะไร อย่างไร เพื่อเป็นการเตรียมการ วาง แผนการดำเนินงาน เพื่อให้การทำหน้าที่บรรลุถึงผลสำเร็จ^{๕๘}

สรุปได้ว่า ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักธัมมัญญา หมายถึง การประยุกต์การบริหารโรงเรียนสงฆ์ซึ่งประกอบด้วย ๕ ด้าน ด้านบริหารการจัดการศึกษา ด้านการจัดหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านวัดผลประเมินผล และด้านบุคลากรในโรงเรียน มาบูรณาการกลยุทธ์ตามหลักธัมมัญญา โดยมีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและกำหนดทิศทางของโรงเรียน การบริหารจัดการหลักสูตรโดยมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน การจัดการเรียนการสอนตามความรู้ความสามารถของบุคลากร มีการวัดผลประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จัดหาบุคลากรในโรงเรียนให้มีจำนวนเพียงพอและครบถ้วนตามเกณฑ์ มีการกำหนดแผนกลยุทธ์องค์กร และปฏิบัติตามกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

๒.๔.๒ การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักอรรถัญญา เป็นการประยุกต์การบริหารโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ๕ ด้าน ด้านบริหารการจัดการศึกษา ด้านการจัดหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านวัดผลประเมินผล และด้านบุคลากรในโรงเรียน มาประยุกต์การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักอรรถัญญา การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์องค์กร การปฏิบัติตามการเชิงกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ คือรู้จักผล คือ รู้จักภาวะหรือฐานะหรือสิ่งที่ตนกำลังได้รับได้ประสบนั้นเกิดจาก เหตุใด เป็นผลอันเกิดจากการกระทำอย่างไร ผลร้ายที่กำลังได้รับเกิดจากเหตุร้ายอย่างไร ผลร้าย ต้องอย่าเข้าใจว่าเป็นผลดี ต้องแยกแยะให้ออกดังนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) กล่าวว่า อรรถัญญา หมายถึงรู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือความหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ว่าหลักการนั้นมีความมุ่งหมายอย่างไร รู้ว่าตนทำอยู่อย่างนั้นดำเนินชีวิตอย่างนั้น เพื่อประสงค์ประสงค์อะไร หรือควรจะได้บรรลุถึงผลอะไรที่มีหน้าที่ ตำแหน่ง ฐานะการงานอย่าง นั้นเขากำหนดวางกันเอาไว้เพื่อความมุ่งหมายอะไร ดังนี้ เป็นต้นตลอดจนถึงขั้นสุดยอด^{๕๙}

^{๕๗}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **ชีวิต งาน สังคม และสังคมที่สมบูรณ์**, (กรุงเทพมหานคร: หจก.ป.สัมพันธ์พานิชย์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๔๖-๑๔๙.

^{๕๘}วันทนา เมืองจันทร์, **การปฏิรูปการศึกษา : วัฒนธรรมของผู้บริหารกับบทบาทในการ ประกันคุณภาพการศึกษา: (โรงพิมพ์วิทยาคาร, ๒๕๔๔) ,** หน้า ๒๒.

^{๕๙}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **ธรรมานุญชีวิต**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๐), หน้า ๕

อุดม เชยตีวงศ์ กล่าวว่า อัตถัญญตา หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักผล พระพุทธเจ้าทรงสอนว่า สิ่งทั้งหลายเกิดจากเหตุ ถ้าไม่มีเหตุแล้วผลก็เกิดขึ้นไม่ได้ คนเจ้าอารมณ์เป็นคนวุ่นวาย ขาดเหตุผลเป็นคนไม่ดี จึงต้องพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ด้วยปัญญาเช่น ผลที่ได้รับนั้น เกิดขึ้นจากเหตุอะไร เพราะสังคมมนุษย์ ปัจจุบันอยู่ด้วยการใช้เหตุ โยใช้ปัญญาพิจารณาค้นคว้าหาเหตุผลในสิ่ง ๆ ที่เกิดขึ้น^{๖๐}

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ให้ความหมายของการรู้จักผล คือ การจัก จุดมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ว่าที่ตนทำอยู่ อย่างนั้น ๆ ดำเนินชีวิตอย่างนั้น เพื่อประสงค์ประโยชน์อะไร หรือควรจะได้บรรลุถึงผลอะไร ที่มีหน้าที่ตำแหน่งฐานะ การงานอะไร^{๖๑}

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ให้ความหมายของ การรู้จักผล คือเป็นผู้รู้จักผลหรือประโยชน์ ที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำ สามารถรู้ถึงความมุ่งหมายของธรรมแต่ละอย่าง ได้ชัดเจนรู้ว่าเช่นประพฤติตามธรรมข้อนี้จะได้รับผลอย่างนี้ รู้จักที่จะไขว่คว้าหาประโยชน์ให้แก่ ตัวเองเพราะเห็นด้วยปัญญาว่าเกิดผลดีจากการปฏิบัติ^{๖๒}

สรุปได้ว่า ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักอรรถัญญตา หมายถึง การประยุกต์การบริหารโรงเรียนสงฆ์ซึ่งประกอบด้วย ๕ ด้าน ด้านบริหารการจัดการศึกษา ด้านการจัดหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านวัดผลประเมินผล และด้านบุคลากรในโรงเรียน มาบูรณาการกลยุทธ์ตามหลักอรรถัญญตา โดยมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนประจำปีที่ชัดเจน การบริหารจัดการหลักสูตรมีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจและมุ่งมั่นการจัดการเรียนการสอนเกิดประสิทธิผล โรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน ผลการดำเนินงานของโรงเรียนผ่านเกณฑ์การประกันคุณภาพในระดับดี

๒.๔.๓ การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักอรรถัญญตา เป็นการประยุกต์การบริหารโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ๕ ด้าน ด้านบริหารการจัดการศึกษา ด้านการจัดหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านวัดผลประเมินผล และด้านบุคลากรในโรงเรียน มาประยุกต์การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักอรรถัญญตา คือ รู้ตน รู้ภูมิปัญญา และรู้ภูมิธรรม โดยรู้ภูมิปัญญา คือ รู้ว่าตนเองมี คุณสมบัติมีความสามารถอย่างไร และรู้จักพัฒนาตนเอง ส่วนรู้ภูมิธรรม คือ รู้แนวทางการดำเนิน ชีวิตของตน โดยการยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมเพื่อนำมาปฏิบัติและส่งเสริมให้ตนและคนรอบข้างอยู่ อย่างมีความสุขได้ ผู้นำที่ดีนั้นจึงควรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และสามารถประพฤติตนตาม หน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้ผู้นำนั้นสามารถเข้าใจและปฏิบัติตนได้ตามการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นและมีคุณธรรมเป็นแนวทางในการประพฤติที่ดีที่เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้อื่น จนสามารถนำพาให้ หมู่คณะและองค์กรประสบความสำเร็จดังที่กำหนดเอาไว้

^{๖๐}อุดม เชยตีวงศ์, **พระธรรม**, (กรุงเทพมหานคร:แสงดาว, ๒๕๔๘), หน้า ๑๑๐.

^{๖๑}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **หนังสือธรรมบุญชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร: พุทธจริยธรรม ,๒๕๔๐), หน้า ๔.

^{๖๒}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **ภาษาธรรม**, ๒๕๔๔, หน้า๑๗๐-๑๗๑.

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อัตถัญญุตฯ หมายถึง การรู้จักตนเกี่ยวกับ ศรัทธา ศีล จาคะ สุตะ ปัญญา เป็นต้น ดังที่ปรากฏใน อัมมัญญสูตร^{๖๓} ว่า

ภิกษุผู้รู้จักตนคือ รู้ว่าตนเองนั้นมีศรัทธา ความเชื่อ มีศีล มีระเบียบวินัย มีสุตะ คือ การศึกษาเล่าเรียน ได้ยิน ได้ฟัง มีจาคะ แบ่งปัน การปล่อยวาง มีปัญญาคือความรัก ความสามารถ อยู่ประมาณเท่าใดบ้าง แล้ววางตนให้เหมาะสมกับฐานะ ภาวะ ความรู้ความสามารถของตนเอง ไม่ทำให้เกินความรู้ ความสามารถของตนเอง ดังนี้เรียกว่าเป็นผู้รู้จักตน

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ให้ความหมายของการจักตนเอง คือ การรู้จัก ตนเองโดย ฐานะ กำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ และคุณธรรม ว่ามีเท่าไรอย่างไร แล้ว ประพฤติปฏิบัติ ตนให้เหมาะสม และดำเนินการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ตลอดจนแก้ไขพัฒนา ปรับปรุงตนเองให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป^{๖๔}

ไสว มาลาทอง กล่าวว่า อัตถัญญุตฯ หมายถึงว่า รู้ว่าตนเองนั้นดำรงอยู่ใน ฐานะ ภาวะ เพศ วัย กำลัง ความรู้ความสามารถ และคุณธรรมอื่นๆ มีศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ ปัญญา เป็นต้น อย่างนี้แล้วประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมแก่ภาวะของตน เมื่อเห็นว่าตนมีความบกพร่อง^{๖๕}

อุดม เชยติวงศ์ กล่าวว่า อัตถัญญุตฯ หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักผล พระพุทธเจ้าทรงสอน ว่าสิ่งทั้งหลายเกิดจากเหตุ ถ้าไม่มีเหตุแล้วผลก็เกิดขึ้นไม่ได้ คนเจ้าอารมณ์เป็นคนรุ่มรวย ขาดเหตุผล เป็นคนไม่ดี จึงต้องพิจารณาเรื่องต่างๆ ด้วยปัญญา เช่น ผลที่จะได้รับนั้น เกิดขึ้นจากเหตุอะไรเพราะ สังคมมนุษย์ปัจจุบันอยู่ด้วยการใช้เหตุผล โดยใช้เหตุผลพิจารณา^{๖๖}

สรุปได้ว่า ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักอรรถัญญุตฯ หมายถึง การประยุกต์การบริหารโรงเรียนสงฆ์ซึ่งประกอบด้วย ๕ ด้าน ด้านบริหารการจัดการศึกษา ด้านการจัดหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านวัดผลประเมินผล และด้านบุคลากรในโรงเรียน มาบูรณาการกลยุทธ์ตามหลักอรรถัญญุตฯ โดยมีการรับผิดชอบตนในหน้าที่การงานขององค์กร รู้จักวางตนให้เหมาะสม รู้จักประพฤติตนตามระเบียบโรงเรียนที่กำหนดไว้ มีการพัฒนาปรับปรุงตนอยู่ตลอดเวลา รู้องค์การบริหารพัฒนาและใช้สื่อที่ทันสมัย การปรับปรุงตนให้เข้ากับองค์การให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีผลกระทบ ต่อครูและบุคลากร มีการจัดการระบบการบริหารทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ

๒.๔.๔ การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักมัตถัญญุตฯ เป็นการประยุกต์การบริหารโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ๕ ด้าน ด้านบริหารการจัดการศึกษา ด้านการจัดหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านวัดผลประเมินผล และด้านบุคลากรในโรงเรียน มาประยุกต์การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักมัตถัญญุตฯ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ องค์การ การปฏิบัติตามการเชิงกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ คือ รู้จักประมาณ รู้จักความพอเพียงและความพอดี กล่าวคือ ต้องรู้จัก ขอบเขตความพอเหมาะในการทำงานรวมถึงการดำเนิน

^{๖๓} วจ.สตตก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

^{๖๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), หนังสือธรรมบุญชีวิต, (กรุงเทพมหานคร: พุทธจริยธรรม ,๒๕๔๐), หน้า ๕.

^{๖๕} ไสว มาลาทอง ละครณะ, คู่มือการศึกษาจริยธรรม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๙๐.

^{๖๖} อุดม เชยติวงศ์, พระธรรม, (กรุงเทพมหานคร:แสงดาว, ๒๕๕๘), หน้า ๑๐๐.

ชีวิต ซึ่งหลักธรรมนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้จักยินดีใน สิ่งที่ดีงาม ไม่ทำอะไรเกินตัว จนทำให้ตนเองและผู้อื่นเกิด ความดีดร้อน และสามารถประกอบกิจการ งานจนเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ ดังนั้นผู้นำที่ดีตาม หลักมัตตัญญูตานั้น จะต้องรู้จักความพอเหมาะ พอควรในการที่จะทำกิจการทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดี ตามเป้าหมายที่วางไว้ และรู้จักประมาณ ในการ บริโภคใช้สอยทรัพย์ (ที่มีอยู่)

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า มัตตัญญูตา หมายถึง รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔ ดัง ปรากฏใน อัมมัญญสูตร ว่า ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักประมาณในการบริโภคปัจจัย ๔ ในการเลี้ยงชีพ เช่น การรู้จักประมาณในการรับประเคน หรือการให้สอยจีวร การรับอาหารบิณฑบาตและบริโภค อาหารให้พอประมาณแก่อัตตาภาพของตนไม่มากไม่น้อยเกินไป การใช้เสนาสนะที่อยู่อาศัย ให้ พอสมควรเหมาะสมกับสมณะสาธูป ยารักษาโรคและบริวารอื่นๆ ที่ภิกษุเข้าไปเกี่ยวข้อง ต้องให้รู้จัก ความพอดีแก่ตนเอง หากภิกษุไม่รู้รู้จักประมาณในการรับปัจจัย ๔ ไม่พึงเรียนเธอว่าเป็นมัตตัญญูตา แต่ เพราะภิกษุรู้จักประมาณในการรับปัจจัย ๔ จึงเรียกเธอว่า เป็นมัตตัญญู^{๖๗}

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ให้ความหมายของการรู้จักประมาณ คือรู้ประมาณ รู้จัก พอดี เช่น รู้จักประมาณในการบริโภค ในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอเหมาะพอดี การปฏิบัติกิจ และทำการต่าง ๆ ทำทุกอย่างด้วยความเข้าใจ ชอบใจหรือเอาแต่ใจของตนแต่ทำ ตามความพอดีแห่ง เหตุปัจจัยหรือองค์ประกอบทั้งหลาย ที่จะลงตัวให้เกิดผลดีงามตามที่มองเห็น ด้วยปัญญา^{๖๘}

ไสว มาลาทอง กล่าวว่า มัตตัญญูตา หมายถึง ความรู้จักประมาณ คือรู้จักพอดี เช่นรู้จัก บริโภคอาหารพอดี ไม่อึดเกินไป รู้จักใช้จ่ายทรัพย์พอประมาณ ตามพระราชดำริเรื่องเศรษฐกิจ พอเพียง มีน้อยใช้น้อย มีมากใช้พอประมาณ รู้จักประมาณในการกระทำ ไม่ย่อหย่อนเกินไป ไม่ตรึง เครียดเกินไป รู้จักประมาณในการออกกำลังกาย การเรียน การดูหนังสือ เป็นต้น^{๖๙}

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ให้ความหมายของการรู้จักประมาณคือ ความเป็น คนรู้จักความพอดีความพอเหมาะ ไม่มากเกินไปทุก ๆ เรื่อง รู้จักความพอดีในการพูด ในการทำงาน ในการหาทรัพย์ ในการจ่ายทรัพย์ โดยรู้จักประมาณกำลังตนเอง เป็นสาเหตุให้ เป็นคนมีความพอดี รู้จักพอ ไม่ทำอะไรเกินกำลังกาย^{๗๐}

เสถียรพงษ์ วรรณปก^{๗๑} กล่าวว่า มัตตัญญูตา ให้ความหมาย ของการรู้จักประมาณ คือ ผู้รู้จักประมาณ มีความพอดีในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตน การดำเนินชีวิต หรือการลงมือ กระทำ ทุกสิ่งทุกอย่างโดยละเอียด ไม่มากหรือน้อยเกินไป อยู่ในความพอดี หากประมาณตน พอดี การปฏิบัติ ก็จะมีพอดี ผลที่เกิดขึ้นก็จะพอดี

สรุปได้ว่า ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักมัตตัญญูตา หมายถึง การประยุกต์การ บริหารโรงเรียนสงฆ์ซึ่งประกอบด้วย ๕ ด้าน ด้านบริหารการจัดการศึกษา ด้านการจัดหลักสูตร ด้าน

^{๖๗} วจ.สตุตตก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

^{๖๘} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **หนังสือธรรมบุญชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร: พุทธจริยธรรม ,๒๕๔๐), หน้า ๕.

^{๖๙} ไสว มาลาทอง ละคณะ, **คู่มือการศึกษาจริยธรรม**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, หน้า ๔๙.

^{๗๐} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **ภาษาธรรม**, หน้า ๑๗๐-๑๗๑.

^{๗๑} เสถียรพงษ์ วรรณปก, **จุดประกายแห่งชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร: ศยาม, ๒๕๔๕), หน้า ๑๐๙.

การจัดการเรียนการสอน ด้านวัดผลประเมินผล และด้านบุคลากรในโรงเรียน มาบูรณาการกลยุทธ์ตามหลักมิติปัญญา โดยรู้จักประมาณจักใช้อย่างงบประมาณราชการ ความรู้จักความสมเหตุสมผลในการบริหาร ความรู้จักขีด ความสามารถของทรัพยากรในองค์กร รวมทั้งการแข่งขันที่รอบคอบและรู้จักประมาณขีด ความสามารถขององค์กร

๒.๔.๕ การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักมิติสัญญา เป็นการประยุกต์การบริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ๕ ด้าน ด้านบริหารการจัดการศึกษา ด้านการจัดหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านวัดผลประเมินผล และด้านบุคลากรในโรงเรียน มาประยุกต์การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักกาลัญญาการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์องค์กร การปฏิบัติตามการเชิงกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ คือ รู้จักเวลา รู้เวลาในประกอบกิจการงานต่างๆ หรือทำงานให้ทันกับเวลา เหมาะกับเวลาหรือโอกาส ลำดับความสำคัญของงาน และรู้คุณค่าของเวลา ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ นั้นจะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารจัดการเวลาให้เหมาะสม

ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึง กาลัญญตา ไว้ว่า การรู้จักแนวปฏิบัติอันเหมาะสมกับกาลเทศะ ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๓๒} ว่า ภิกษุในธรรมวินัยนี้เป็นผู้ประกอบไปด้วยความรู้ว่า เวลานี้เป็นเวลาควรศึกษา ควรถาม เวลานี้ควรเป็นเวลาทำความเพียร ควรหลีกเลี่ยงจากหมู่คือ รู้จักกาลปฏิบัติให้สอดคล้องกับกาลเทศะ ให้เหมาะสมกับสมณะ รู้คุณค่าของเวลา เมื่อภิกษุมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เวลา ย่อมจะเป็นผู้มีความเจริญในพระพุทธศาสนา เพราะทำให้ถูกต้องกับกาลเวลา

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ให้ความหมายของการรู้จักเวลา คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่พึงใช้ในการประกอบกิจ ทำหน้าที่การงาน ปฏิบัติการต่าง ๆ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไร และทำให้ตรงเวลาให้เป็นเวลาให้ทันเวลาให้พอเวลาให้เหมาะสมเวลาให้ถูกเวลา ตลอดจนรู้จักประมาณเวลาและวางแผนการใช้เวลา^{๗๓}

วันทนา เมืองจันทร์ ให้ความหมายของการรู้จักเวลา คือรู้จักกาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่ต้องใช้ในการวางแผนการเตรียมการว่าขณะนี้ในฐานะที่ตนเป็นผู้บริหารนั้น มีกาประเมินผลโดยใช้แฟ้มสะสมงานเหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องเร่งเตรียมการเพื่อรองรับการประกัน คุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก^{๗๔}

อุดม เชยตีวงศ์ กล่าวว่า กาลัญญута หมายความว่า รู้จักเวลา คือรู้จักกาลอะไรควรทำ และรู้ว่าเวลาเป็นของมีค่าสำหรับชีวิต เมื่อเวลาผ่านไปแล้วเอาคืนมาไม่ได้ แล้วยังทำให้เราแก่ตามไปด้วย เพราะฉะนั้น จะต้องรู้เวลาใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ในการศึกษา^{๗๕}

พระพุทธศาสนา ได้กล่าวว่า อัตตัญญูตา หมายถึง การรู้จักตนเกี่ยวกับ ศรัทธา ศีล จาคะ สตะ ปญญา เป็นต้น^{๗๖}

๗๒ องค์ตตท.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๔-๑๔๕.

^{๗๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), หนังสือธรรมบุญชีวิต, (กรุงเทพมหานคร: พุทธจริยธรรม, ๒๕๔๐), หน้า ๕.

๗๔ วันทนา เมืองจันทร์, การปฏิรูปการศึกษา: คุณธรรมของผู้บริหารกับบทบาทในการ ประกัน
คุณภาพการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: วิทยาจารย์ , ๒๕๔๔) หน้า ๒๓.

^{๗๕}อดม เขยตีวงศ์, พระธรรม, (กรุงเทพมหานคร: แสงดาว, ๒๕๔๘), หน้า ๑๑๑.

^๗๖ องค์ตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

สรุปได้ว่า ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักกาลัญญูตา หมายถึง การประยุกต์การบริหารโรงเรียนสงฆ์ซึ่งประกอบด้วย ๕ ด้าน ด้านบริหารการจัดการศึกษา ด้านการจัดหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านวัดผลประเมินผล และด้านบุคลากรในโรงเรียน มาบูรณาการกลยุทธ์ตามหลักกาลัญญูตา โดยมีการบริหารและจัดการหลักสูตรตามเวลาที่กำหนดอย่างเหมาะสม กำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบและทันต่อเวลา พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ จัดกิจกรรมส่งเสริมพฤติกรรมผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดปี มีระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง สร้างโอกาสการพัฒนาโรงเรียนโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน

๒.๔.๖ การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักปริสัญญูตา เป็นการประยุกต์การบริหารโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ๕ ด้าน ด้านบริหารการจัดการศึกษา ด้านการจัดหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านวัดผลประเมินผล และด้านบุคลากรในโรงเรียน มาประยุกต์การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักปริสัญญูตา การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์องค์กร การปฏิบัติตามการเชิงกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ คือ รู้ชุมชน รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลก สังคม ประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอย่างไร จะได้สามารถเข้าใจความต้องการของสังคม นั้นได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด นอกจากนี้ยังต้องรู้เข้าใจในระเบียบกฎเกณฑ์วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมนั้น ๆ เพื่อให้รู้จักวางตัวได้อย่างเหมาะสม สามารถเข้าใจถึง สถานการณ์ต่าง ๆ ของสังคมนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง จะได้สามารถนำความสงบสุข ความเจริญก้าวหน้า มาสู่หมู่คณะ และสังคมได้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าว ปริสัญญูตา หมายถึง การรู้จักบริษัท และแนวปฏิบัติของบริษัท ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๗๗} ว่า

ภิกษุเป็นผู้รู้จักบริษัท คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบริษัท หรือรู้จักชุมชนเหล่านี้เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี ชนเหล่านี้เป็นสมณะในชุมชนนั้น ควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรยืนอย่างนี้ ควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวอย่างนี้ ควรสงบอย่างนี้ หากภิกษุไม่รู้จักว่าชุมชนเหล่านั้นและวางตนไม่เหมาะสมกับสังคมหรือชุมชนนั้นแล้ว ไม่ควรเรียกเธอว่าเป็นปริสัญญูตา แค่ว่าเพราะภิกษุรู้ว่า นี่เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี เป็นสมณะ ในบริษัทนั้น ควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรทนควรนั่งอยู่ ควรกล่าวควรสงบอย่างนี้ จึงเรียกเธอว่า เป็นปริสัญญูตา

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ให้ความหมายของการรู้จักชุมชน คือการรู้จักถิ่น รู้จักชุมชน รู้จักการอันควรประพฤติปฏิบัติในที่ชุมชน ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหาควรต้องทำกิจอย่างนี้ ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหาควรต้องทำกิจอย่างนี้ ควรต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนมีระเบียบวินัย มีวัฒนธรรมประเพณี มีความต้องการอย่างนี้ ควรเกี่ยวข้อง ควรต้องสงเคราะห์ ควรบำเพ็ญ ประโยชน์^{๗๘}

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ให้ความหมายของการรู้จักชุมชนคือความ เป็นผู้รู้จักชุมชนหรือสังคม ที่ตนอาศัยอยู่ ชุมชนในที่ทำงาน ชุมชนที่ตนจะเข้าไปหา มีความ ต้องการหรือไม่ต้องการอะไร มีความเห็น มีข้อตกลงกันไว้อย่างไร จะเข้าไปหาหรือจะต้อนรับ อย่างไร ให้ความ

^{๗๗} อก.สตุตถก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕.

^{๗๘} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), หนังสือธรรมานุชีวิต, (กรุงเทพมหานคร: พุทธจริยธรรม ,๒๕๔๐),

ร่วมมือช่วยเหลือชุมชนนั้นได้ถูกต้อง และอยู่ในสังคมนั้นได้อย่างสงบสุข เป็นเหตุให้คนทำตัวได้ถูกต้องในชุมชนนั้น ๆ^{๗๙}

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ให้ความหมายของการรู้จักชุมชน คือ การรู้จักถิ่น การปฏิบัติ ในถิ่นที่เป็นชุมชน ผู้บริหารควรจะต้องรู้ว่า ชุมชนที่ตั้งอยู่นั้นมีระเบียบวินัยมีวัฒนธรรมประเพณี อย่างไร ผู้บริหารควรต้องเข้าไปเกี่ยวข้องความต้องการสงเคราะห์ควรรับใช้ ควรบำเพ็ญประโยชน์ อย่างไร^{๘๐}

วิรัช ธีรพันธุ์เมธี และประณม ถาวรเวช ให้ความหมาย ของการรู้จักชุมชน คือการเป็นผู้รู้จักชุมชน การคิดและแสดงออกให้เหมาะสมกับสถานที่ และสภาพแวดล้อมเมื่อ นำมาใช้ในชีวิตจริง การรู้จักกว้างตัวตามมารยาทสังคม รู้จักขนบธรรมเนียมประเพณี รู้ที่จะสัมพันธ์กับบุคคลในบริบทต่างๆ ในที่ประชุม^{๘๑}

สรุปได้ว่า ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักปรัชญาญา หมายถึง การประยุกต์การบริหารโรงเรียนสงฆ์ซึ่งประกอบด้วย ๕ ด้าน ด้านบริหารการจัดการศึกษา ด้านการจัดหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านวัดผลประเมินผล และด้านบุคลากรในโรงเรียน มาบูรณาการกลยุทธ์ตามหลักปรัชญาญาโดย ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน มีการบริการด้านวิชาการแก่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง ให้บริการด้านการใช้อาคารสถานที่เพื่อปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน มีการสร้างเครือข่ายอย่างหลากหลายเพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนเป็นผู้นำด้านการศึกษาและพัฒนาสร้างสรรค์แก่ชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและสังคมด้วย ความเมตตา

๒.๔.๗ การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักบุคคลปโรปริญญูตา เป็นการประยุกต์การบริหารโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ๕ ด้าน ด้านบริหารการจัดการศึกษา ด้านการจัดหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านวัดผลประเมินผล และด้านบุคลากรในโรงเรียน มาประยุกต์การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักบุคคลปโรปริญญูตา การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์องค์กร การปฏิบัติตามการเชิงกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ คือ การรู้บุคคล รู้ภูมิปัญญา รู้ภูมิธรรม และรู้ประเภทของบุคคลที่ จะต้องเกี่ยวข้องด้วย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนหรือวางตัวให้เหมาะสมตามฐานะทั้งของเรา และของผู้อื่นด้วย ดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมต้องรู้บุคคล รู้ภูมิปัญญา รู้ภูมิธรรม และรู้ประเภทของบุคคลที่ เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เลือกคนในการทำงานร่วมกัน จึงจะทำให้การบริหารงานทุก ๆ ด้าน เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ตลอดจน สามารถสร้างความสามัคคีและความเจริญก้าวหน้าให้แก่หมู่คณะและองค์กร

^{๗๙} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), *ภาษาธรรม*, ๒๕๔๔, หน้า ๑๗๐-๑๗๑.

^{๘๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๑๐.

^{๘๑} วิรัช ธีรพันธุ์เมธี , *พุทธปรัชญาการปกครอง*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๗๓ - ๗๕.

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึง บุคคลโปรปรัญญา คือ การรู้จักบุคคล รู้ลักษณะ และรู้ความต้องการของบุคคล ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๘๒} ว่า ภิกษุผู้ที่มีความรู้เรื่องบุคคลของ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบุคคล ๒ จำพวก ได้แก่

๑) รู้ลักษณะบุคคลผู้ที่เป็นบัณฑิต รู้บุคคลที่มีความต้องการจะพบ บุคคลผู้เป็นพระอริยะหรือผู้ที่เป็นบัณฑิต เป็นคนดีมีศีลธรรม สนใจในคำสั่งสอน แล้วนำมากระทำตามคำสอนนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น

๒) รู้จักลักษณะของบุคคลที่ไม่ใช่บัณฑิต ไม่ต้องการเห็นบุคคลที่เป็นบัณฑิตหรือพระอริยะและไม่ต้องการจะฟังธรรมคำแนะนำสั่งสอนจากท่านผู้รู้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ให้ความหมายของการรู้จักบุคคล คือ รู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคล โดยอาศัย ความสามารถ และคุณธรรม ใครๆ ยิ่งหรือหย่อน อย่างไร และรู้จักที่จะปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ๆ ด้วยดี ไม่มีคติอะไรจะสัมพันธ์เกี่ยวข้อง จะใช้จะยกย่องจะตำหนิ หรือจะแนะนำสั่งสอนอย่างไร^{๘๓}

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ให้ความหมายของการรู้จักบุคคลคือความ เป็นผู้รู้จักเลือกบุคคลที่ควรคบ การรู้จักบุคคลแต่ละคนในแง่มุมต่าง ๆ เช่น อุปนิสัยใจคอ มีคุณธรรม มีความประพฤติส่วนตัวและหน้าที่การงาน และรู้จักที่จะเลือกคบหาบุคคลที่ควรคบ เป็นเหตุให้รู้จักบุคคลแต่ละบุคคลโดยละเอียดถี่ถ้วน ทำให้ได้คบหาแต่คนดี หรือทำให้เลือกใช้ คนทำงานได้ถูกต้อง^{๘๔}

พระเทพปัญญามุนี กล่าวว่า บุคคลโปรปรัญญา ตรีสว่า การรู้จักบุคคล คือ รู้จักฐานะ นิสัย ใจคอของบุคคลนั้นๆ ให้ถูกต้อง เพื่อจะได้ปฏิบัติตนกับผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยความเหมาะสมรู้จักว่าเขาเป็นบัณฑิตคือคนดีจักได้เข้าใกล้ ให้เหมาะแต่ละบุคคลไป ภาษิตที่ว่า “คบคนพาลพาลพาไปหาผิด คบบัณฑิตบัณฑิตพาไปหาผล”^{๘๕}

สรุปได้ว่า ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักบุคคลโปรปรัญญาหมายถึง การประยุกต์ การบริหารโรงเรียนสงฆ์ซึ่งประกอบด้วย ๕ ด้าน ด้านบริหารการจัดการศึกษา ด้านการจัดหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านวัดผลประเมินผล และด้านบุคลากรในโรงเรียน มาบูรณาการกลยุทธ์ตามหลักบุคคลโปรปรัญญา โดยมีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาบุคคลได้อย่างเหมาะสม มีการพัฒนาบุคลากรและมอบหมายหน้าที่ใช้บุคคลให้ตรงกับงาน มีการพัฒนา มาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์อย่างเหมาะสม สร้างความสามัคคีของบุคลากรในโรงเรียนด้วยความ เป็นมิตรไมตรี การใช้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียน

^{๘๒} ๐.สตตก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕-๑๔๖.

^{๘๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต.), ภาวะผู้นำความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, ๒๕๔๖, หน้า ๕.

^{๘๔} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), ภาษาธรรม, หน้า ๑๗๐-๑๗๑.

^{๘๕} พระเทพปัญญามุนี, อนุสรณ์งานพระราชทานเพลิงศพพระราชวคุณ, (กรุงเทพมหานคร: คณะสงฆ์วัดป่าทุมนวนาราม คณะกรรมการมูลนิธิสมเด็จพระมหิตลาธิเบศรอดุลยเดชวิกรมพระบรมราชชนก, ๒๕๔๘), หน้า ๓๐.

๒.๕ บริบทของโรงเรียนมัธยมสงฆ์ นครหลวงเวียงจันทน์

๒.๕.๑ ประวัติความเป็นมา

สำนักงานศึกษาสงฆ์นครหลวงเวียงจันทน์ตั้งอยู่วัดเทพนิมิต (วัดธาตุฝุ่น) มีโรงเรียนมัธยมสงฆ์สังกัดองค์การพุทธศาสนาสัมพันธ์ลาว จัดตั้งเมื่อ ๒๕๒๔ ตามระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๒๔ มาตรา ๑ หมวด ๓ ของรัฐธรรมนูญการปกครองพระสงฆ์ลาว พ.ศ. ๒๕๔๑ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ กระทรวงศึกษาธิการได้ออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการ

สถาบันทางการศึกษาพุทธศาสนา เมื่อก่อนเรียกว่าโรงเรียน บาลีชั้นสูง กระทรวงธรรมการได้ยกให้มาขึ้นกับกระทรวงศึกษาธิการ ปี ๑๙๖๑/๒๕๐๔ หลังจาก การปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติ ปี ๑๙๖๒ /๒๕๐๕ กระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงธรรมการได้ ร่วมมือกันกำหนดหลักสูตรการเรียนการสอนใหม่ โดยจัดให้มีการเรียนชั้นประถม ๖ ปี มัธยม ๗ ปี สถาบันการศึกษาพุทธศาสนาชั้นสูง ๓ ปี สำหรับชั้นประถม และมัธยมขึ้นกับกระทรวงธรรม

๒.๕.๒ ที่ตั้ง

สำนักงานศึกษาสงฆ์นครหลวงเวียงจันทน์ตั้งอยู่วัดเทพนิมิต (วัดธาตุฝุ่น) มีโรงเรียนมัธยมสงฆ์สังกัดองค์การพุทธศาสนาสัมพันธ์ลาว นครหลวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว

๒.๕.๓ พันธกิจ

เรียนรู้ครูทางโลกและทางธรรม นำใช้ความรู้ความสามารถสร้างพัฒนาประเทศชาติ เปิดโอกาสให้ผู้ด้อยการศึกษา

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖.๑ งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้กำหนดการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ ๒ ประเด็นได้แก่ ๑) งานวิจัยที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ ๒) งานวิจัยเกี่ยวกับหลักสัปปุริสธรรม ๗

สุขุมาลัย ประสมศักดิ์ วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน” พบว่า ๑) องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีสภาพที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม ๒) นโยบายภาครัฐและ เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่สามารถควบคุมและไม่สามารถรักษามาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมได้ ๓) ประชาชน ขาดองค์ความรู้และไม่มีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง และ ๔) เครือข่ายของสมาคม ทรพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหมู่บ้านไม่สามารถจะบูรณาการการทำงานในเชิงเครือข่ายได้^{๘๖}

^{๘๖}สุขุมาลัย ประสมศักดิ์, “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธ ธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิต วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๔๕.

ปชาบดี แยมสุนทร ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์สร้างความผูกพันต่อองค์กร ตามหลักสังคหธรรมของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์” พบว่า ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์ ได้แก่ ๑) การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับงาน ๒) การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับบุคลากร และ ๓) การส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากรกับงาน ทั้งนี้้องค์กรควรวางนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาพฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมองค์กร ผู้นำ วัฒนธรรม และหลักธรรม ซึ่งเป็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม^{๘๗}

วีรชัย อนันต์ ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย” พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการกระทำผิดประกอบด้วย ๔ ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัย ด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านครอบครัว และปัจจัยตัวเยาวชนเอง สวนวิธีการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ได้ใน ๒ ทิศทาง ได้แก่ การสอนธรรม เช่น กิจกรรมนอกห้องเรียน เป็นต้นและการขัดเกลาจิตใจ เช่น การสร้างสำนึกที่ดี สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรม พบว่าคือ แผนกลยุทธ์ด้านการร่วมกันกับเพื่อนๆ และบุคคลอื่นๆ แผนกลยุทธ์การสร้างเสริมจิตสำนึกด้านจริยธรรมและค่านิยมที่ถูกต้อง แผนด้านการปฏิบัติตน ให้อยู่กรอบของศีลธรรม และกติกาสังคม และแผนกลยุทธ์ด้านการสั่งสอนให้มีแนวคิดในการ ดำเนินชีวิตที่ดี^{๘๘}

พระมหาฐานันดร เขมปญโญ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระบัณฑิตอาสาบนพื้นที่สูงของภาคเหนือตอนบน” พบว่า พระบัณฑิตอาสาที่ขึ้นไปเผยแผ่พระพุทธศาสนา บนพื้นที่สูง ภายใต้โครงการพระบัณฑิตอาสาดูแลการบริหารจัดการโดยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ มีสภาพการบริหารจัดการคือขาดบุคลากรจำนวนพระลดลง ขาดงบประมาณในการดำเนินงาน ขาดวิธีการบริหารที่ดีในการจัดการ พื้นที่ปฏิบัติงานมีมากพระมีจำนวนน้อย งบประมาณในการทำงานมีน้อยการทำงานจึงเป็นไปได้ช้าและ ไม่มีประสิทธิภาพ สวนสภาพปัญหา ทางด้านการสื่อสารในการเผยแผ่ปัญหาในการเข้าถึงชาวบ้านที่อยู่อาศัยในถิ่นทุรกันดาร มีความ ยากลำบาก การสื่อสารกับชาวบ้านมีปัญหาไม่สามารถสื่อสารกับเจ้าของภาษาได้ ทั้งปัญหาการบริหาร จัดการ และการสื่อสารเพื่อการเผยแผ่^{๘๙}

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: ญุณแจสู่ความเป็นเลิศ” พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งความสำเร็จของแต่ละองค์การสามารถเกิดได้ จากการ พัฒนา เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานในการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น และสร้างคุณค่า เพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์การ เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งกลยุทธ์การ

^{๘๗} ปชาบดี แยมสุนทร, “กลยุทธ์สร้างความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหธรรมของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๓.

^{๘๘} วีรชัย อนันต์ เขียร, “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎี บัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๙.

^{๘๙} พระมหาฐานันดร เขมปญโญ, กลยุทธ์การเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระบัณฑิตอาสาบนพื้นที่สูงของ ภาคเหนือตอนบน, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๕.

พัฒนาทรัพยากร มนุษย์จะเป็นกลไกในการสนับสนุนให้พนักงานขับเคลื่อนผลการปฏิบัติการขององค์การ โดยที่การ ออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องทราบถึงกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะทำให้เข้าใจถึงพันธกิจและเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น การออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องนำกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บูรณาการไปกับกลยุทธ์องค์และเป้าหมายขององค์การ และให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์การ จึงจะทำให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิง บวกกับเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยที่กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องตระหนักว่าพนักงานคือทรัพยากรที่สำคัญ ตระหนักถึงคุณค่าของมนุษย์และความต้องการต้องการที่จะเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องของพนักงานกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการ สร้างพนักงานให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์การ^{๔๐}

สุพิตรา เศลวัฒนะกุล ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษา ตามแนวทศพิธราชธรรม” การวิจัยเชิงบรรยาย ผลการวิจัย พบว่า สภาพการบริหารงานกิจการนิสิต นักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาตามแนวทศพิธราชธรรมประกอบด้วยหลักธรรม ๑๐ ประการ ดังนี้ ทาน ศีล ปริจาคะ อาชชวะ มัททวะ ตะบะ อักโกธะ อวิหิงสา ขันติ และอวิโรธนะ มาใช้ในงานกิจการ ของนิสิตนักศึกษาในระดับไม่สูงสุด หรือไม่เต็มเปี่ยม กลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิต นักศึกษาตาม แนวทศพิธราชธรรมที่จะพัฒนาขึ้นประกอบด้วย ๕ กลยุทธ์ มีกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือกลยุทธ์หลัก ๑ กลยุทธ์ คือกลยุทธ์การน้อมนำหลักทศพิธราชธรรมเพื่อการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษา และมีกลยุทธ์ รองหรือกลยุทธ์ระดับแผนงาน ๔ กลยุทธ์ ได้แก่ ๑) กลยุทธ์การพัฒนานิสิตนักศึกษา ๒) กลยุทธ์ส่งเสริม กิจกรรมนักศึกษา ๓) กลยุทธ์เสริมสร้างความพร้อมของนิสิตนักศึกษา ๔) กลยุทธ์การดำเนินงาน ศิลปะวัฒนธรรม^{๔๑}

นายศุภณัฐ เรืองสุข ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” การบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจทางการบริหารของผู้บริหารที่จะดำเนินงานใน อนาคตเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่ องค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ ๓ ขั้นตอน คือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติและการประเมินและควบคุมกลยุทธ์โดยการ คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เผชิญอยู่ทั้งภายในและภายนอกเพื่อ กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์การกลยุทธ์ หมายถึงแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการที่

^{๔๐}เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: ภูญแจสู่ความเป็นเลิศ”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔), หน้า ๕๕.

^{๔๑}สุพิตรา เศลวัฒนะกุล, “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษา ตามแนวทศพิธราชธรรม”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๔๐.

จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ ระยะยาวในอนาคต จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกกับสิ่งแวดล้อมภายในขององค์การเพื่อสร้างรายได้เปรียบใน การแข่งขันอย่างยั่งยืน^{๙๒}

เทศกัญญา อนุกุล ^{๙๓}จากการวิจัยเรื่อง“การบริหารโครงการคุณธรรมเฉลิมพระเกียรติ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของโรงเรียน ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการ เขต ๒” สัปปุริสธรรม ๗ หมายถึง คุณธรรมที่สำคัญ ๗ ประการ สำหรับ สัปปุริสชน หรือคนดี และเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำ ที่สมบูรณ์แบบด้วย เพราะคุณธรรมทั้ง ๗ ประการนี้ย่อม นำบุคคลนั้นไปสู่ความมีคุณค่าอย่างแท้จริง เรียกได้ว่าเป็นคนสมบูรณ์แบบ ซึ่งเป็นผู้สามารถนำหมู่ชน และสังคมไปสู่ความสันติสุขและความเจริญก้าวหน้าตลอดไป

พระยุทธศิลป์ ยุทธสิขโป (อปุศรี) “การบริหารงานโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริส ธรรม ๗ ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค้อ อำเภอนครหลวง จังหวัดนครพนม” สัปปุริสธรรม เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารงานสามารถนำไปเป็นแนวทางใน การปฏิบัติงานเพื่อทำให้การทำงานร่วมกับ ผู้อื่นประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้เป็นคนตระหนักในเหตุผลรู้จักการวางตัว พอเหมาะพอดีทั้งทางการพัฒนาองค์การ รู้เท่า ท้นการเปลี่ยนแปลงของสังคมและมีความเป็นตัวของตัวเอง จึงมีความสำคัญมากต่อการ บริหารงาน โดยมีการประยุกต์ใช้ทางบวกกับการปฏิบัติงานตาม กระบวนการบริหารงานทุกด้าน โดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ กับด้านการวางแผน ด้าน การจัดบุคลากรด้านการ ประสานงาน ด้านการรายงาน และด้านการงบประมาณ ทำให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล^{๙๔}

พระมหาคมเพชร วชิรปณฺโญ (เรืองผา) ^{๙๕} ได้ทำการศึกษาเรื่อง“การนำหลักสัปปุริส ธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วน ตำบลในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี” พบว่า มีการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรมในการบริหาร ราชการส่วนท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง ๗ ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่อยู่ในระดับมากคือ ด้านความเป็นผู้รู้จักบุคคลด้านความเป็นผู้รู้จัก

^{๙๒}นายสุภณัฐ เรืองสุข, “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๑๑.

^{๙๓}เทศกัญญา อนุกุล “การบริหารโครงการคุณธรรมเฉลิมพระเกียรติ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของ โรงเรียน ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒ ”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร มหาบัณฑิต**,สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓, หน้า ๕๓.

^{๙๔}พระยุทธศิลป์ ยุทธสิขโป (อปุศรี) “การบริหารงานโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของ องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค้อ อำเภอนครหลวง จังหวัดนครพนม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๙๗.

^{๙๕}พระมหาคมเพชร วชิรปณฺโญ (เรืองผา) “การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการ บริหาร ราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๔๐.

ผล ด้านความเป็นผู้รู้จักชุมชน ด้านความเป็นผู้รู้จักผล ด้านความเป็นผู้รู้จักเหตุ ความเป็นผู้รู้จักตน และ ด้านความเป็นผู้รู้จักประมาณ

พระเฉลิมพงศ์ จรณสมปนโน (แก้วกัณหา) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ อำเภอแม่เว้งก์ จังหวัดนครสวรรค์” พระเฉลิมพงศ์ จรณสมปนโน (แก้วกัณหา) ได้ทำเรื่องวิจัยเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ อำเภอแม่เว้งก์ จังหวัดนครสวรรค์” พบว่า โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และ ประสบการณ์ ในการทำงาน พบว่า ครูและเจ้าหน้าที่ที่มีเพศ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน มีความ คิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ แตกต่าง กัน ส่วนครูและ เจ้าหน้าที่ที่มีอายุและตำแหน่ง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารตาม หลักสัปปุริสธรรม ๗ ไม่แตกต่างกัน^{๙๖}

พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัตน์ สุกอินทร) “การศึกษาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการ จังหวัดอุทัยธานี ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗” หลักสัปปุริสธรรม เท่าที่ปรากฏใน คัมภีร์ทาง พระพุทธศาสนามีจำนวนมากซึ่งล้วนแต่เป็นคุณธรรมสำหรับคนดี และใน ขณะเดียวกันก็เป็นคุณธรรม ที่สำคัญของการเป็นผู้นำด้วย ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่มุ่งเน้นในการ ส่งเสริมผู้นำที่เป็นคนดี มีจริยธรรม มีคุณธรรม มาปกครองหมู่คณะ สังคม และประเทศชาติ เพื่อให้ เกิดความสงบสุข การพัฒนาหมู่คณะ สังคม และประเทศชาติให้มีศักยภาพที่มั่นคง และก้าวหน้า ตลอดไปในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา^{๙๗}

เกศกัญญา อนุกุล^{๙๘} “การบริหารโครงการคุณธรรมเฉลิมพระเกียรติ ตามหลักสัปปุริส ธรรม ๗ ของโรงเรียน ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒” การบริหารโครงการคุณธรรมเฉลิมพระเกียรติ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของโรงเรียน ระดับ มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒ ปุริสธรรม ๗ หมายถึง คุณธรรมที่สำคัญ ๗ ประการ สำหรับสัปปุริสชน หรือคนดี และเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำที่สมบูรณ์ แบบด้วย เพราะคุณธรรมทั้ง ๗ ประการนี้ย่อมนำบุคคลนั้นไปสู่ความมีคุณค่าอย่างแท้จริง เรียกได้ว่าเป็นคนสมบูรณ์แบบ ซึ่งเป็นผู้สามารถนำหมู่ชนและสังคมไปสู่ความสันติสุขและความเจริญก้าวหน้า ตลอดไป

^{๙๖}พระเฉลิมพงศ์ จรณสมปนโน (แก้วกัณหา), “การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารตามหลักสัปปุริส ธรรม ๗ อำเภอแม่เว้งก์ จังหวัดนครสวรรค์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

^{๙๗}พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัตน์ สุกอินทร), “การศึกษาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๗๐.

^{๙๘}เกศกัญญา อนุกุล, “การบริหารโครงการคุณธรรมเฉลิมพระเกียรติ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของ โรงเรียน ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร มหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๕๓

ประสบการณ์ พบว่า มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕ จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

แนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ จังหวัดขอนแก่น ผู้บริหารควรนำหลักสัปปริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กรการศึกษายิ่งขึ้น^{๑๐๒}

๒.๖.๒ งานวิจัยในต่างประเทศ

นายกทอง จิตตะพร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรวิชาชีพครู วิทยาลัยครูหลวงพระบาง ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า อยู่ในระดับมาก ๖ ด้าน เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านสื่อการเรียนการสอน ด้านวัดประเมินผล ด้านหลักสูตรด้านครูผู้สอน ด้านกระบวนการเรียนการสอน และด้านกิจกรรม ตามลำดับ เปรียบเทียบสภาพความคิดเห็นของนักศึกษาที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรวิชาชีพครู วิทยาลัยครูจำแนกตามเพศ พบว่าด้านกิจกรรมแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และข้อที่ นักเรียนมีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านกิจกรรมซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ^{๑๐๓}

นางสุพรรณี แก้วจันทร์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนวิถิพุทธของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อบริบทการบริหารโรงเรียนวิถิพุทธของ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๔.๑๒) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาอีกว่า ด้าน กิจกรรมพื้นฐานชีวิต ด้านบรรยากาศและปฏิสัมพันธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อศึกษาความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูต่อการบริหารโรงเรียนวิถิพุทธของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๔๒ พบว่าเพศ,อายุ,วุฒิการศึกษา ,ตำแหน่ง และระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ก็พบว่าไม่แตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ จึงปฏิเสธสมมติฐาน และยังพบว่าแตกต่างกัน ยอมรับสมมติฐาน การวิจัย เฉพาะสถานภาพส่วนบุคคล ดังนี้ อายุ คือ ด้านการบริหารจัดการ ก็พบว่าแตกต่างกันตาม นัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๑ และด้านกิจกรรมพื้นฐานชีวิต ก็พบว่าแตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และวุฒิการศึกษา คือ ด้านบรรยากาศและปฏิสัมพันธ์ ก็พบว่า ก็พบว่า แตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และตำแหน่ง คือ ด้านกายภาพ และด้านการบริหารจัดการ ก็พบว่า แตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และด้านระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง คือ ด้านกายภาพ ก็พบว่า แตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๑ และด้านการเรียน

^{๑๐๒}นางอรนุช โชพิมพ์, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

^{๑๐๓}นายกทอง จิตตะพร, “ การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรวิชาชีพครู วิทยาลัยครูหลวงพระบาง ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), บทคัดย่อ.

การสอน ด้านกิจกรรมพื้นฐานชีวิต ก็พบว่าแตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้^{๑๐๔}

พระมหาปริณญา เตชปญโญ (ปราบชมภู) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานวิชาการของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร

๑) การบริหารงานวิชาการของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวัดและประเมินผล ด้านกิจกรรมเสริมการเรียนการสอน ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียนการสอนและด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน

๒) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น พบว่า มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญระดับ ๐.๐๕ ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

๓) ปัญหาการบริหารงานวิชาการของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร พบว่า การวิเคราะห์ ทำแผนในการจัดการเรียนการสอน และการบูรณาการในการจัดการเรียนการสอนยังต้องปรับปรุงและยังต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการผลิตสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยบุคลากรผู้ชำนาญในการใช้สื่อการเรียนการสอนน้อยกับบางรายวิชาที่สอนอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและความรู้ความเข้าใจไม่พร้อมในเรื่องการวัดผลและประเมินผลตามสาระการเรียนรู้ขาดการประเมินผลก่อนเรียนและหลังเรียน^{๑๐๕}

พระกศุนิ สุนทรสิริ (ศรีสุนทร) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดสิงห์บุรี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๑) ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดสิงห์บุรี ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านการจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ด้านการวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ ด้านการบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน และด้านการวัดผล และประเมินผล ตามลำดับ

๒) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดสิงห์บุรี พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีเพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดสิงห์บุรีไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน การวิจัย

^{๑๐๔}นางสุพรรณิ แก้วจันทร์, “การบริหารโรงเรียนวิถีพุทธของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), บทคัดย่อ.

^{๑๐๕}พระมหาปริณญา เตชปญโญ (ปราบชมภู), “ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานวิชาการของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), บทคัดย่อ.

๓) ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการประชุมวางแผนงานกันเป็นประจำทุกภาคการศึกษา ควรเชิญผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ และควรเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนการสอนให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น ควรพัฒนาศักยภาพครูให้เท่าเทียมกันทุกด้าน ควรสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูผู้สอน และควรเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรเพิ่มเติมสื่อการสอนให้แก่ครู ควรพัฒนาศูนย์กลางการเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้หลากหลาย และควรเพิ่มตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาให้มากขึ้น และควรมีการสรุปผลการดำเนินงานเป็นข้อๆ เพื่อนำมา ปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับการเรียนการสอนในปัจจุบัน ควรหาเทคนิคการวัดผลและประเมินผล แบบใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้เรียน และควรมีวิธีการในการให้คะแนนแบบหลากหลาย^{๑๐๖}

มาร์คัส (Marcus) ได้ศึกษาถึงการรับรู้ของอาจารย์และผู้บริหารเกี่ยวกับดัชนีบ่งชี้การปฏิบัติงานของวิทยาลัยในรัฐอลาบามาสืบเนื่องจากการเรียกร้องความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ทำให้ทุกรัฐในสหรัฐอเมริกาต้องพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของสถาบันผลการวิจัยพบว่าดัชนีบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมได้แก่ความพึงพอใจของอาจารย์ความพึงพอใจของนักศึกษา นักศึกษามีงานทำหลังจบการศึกษาปริญญาบัตรได้รับการยอมรับจากสังคมภายนอกอัตราการจบของนักศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการทุนจากภายนอกความพอใจของห้องสมุดการสอบเข้าศึกษาต่อในสถาบันที่สูงขึ้นและภาระงานของอาจารย์จะเป็นวิถีทางให้โรงเรียนมีระบบความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้^{๑๐๗}

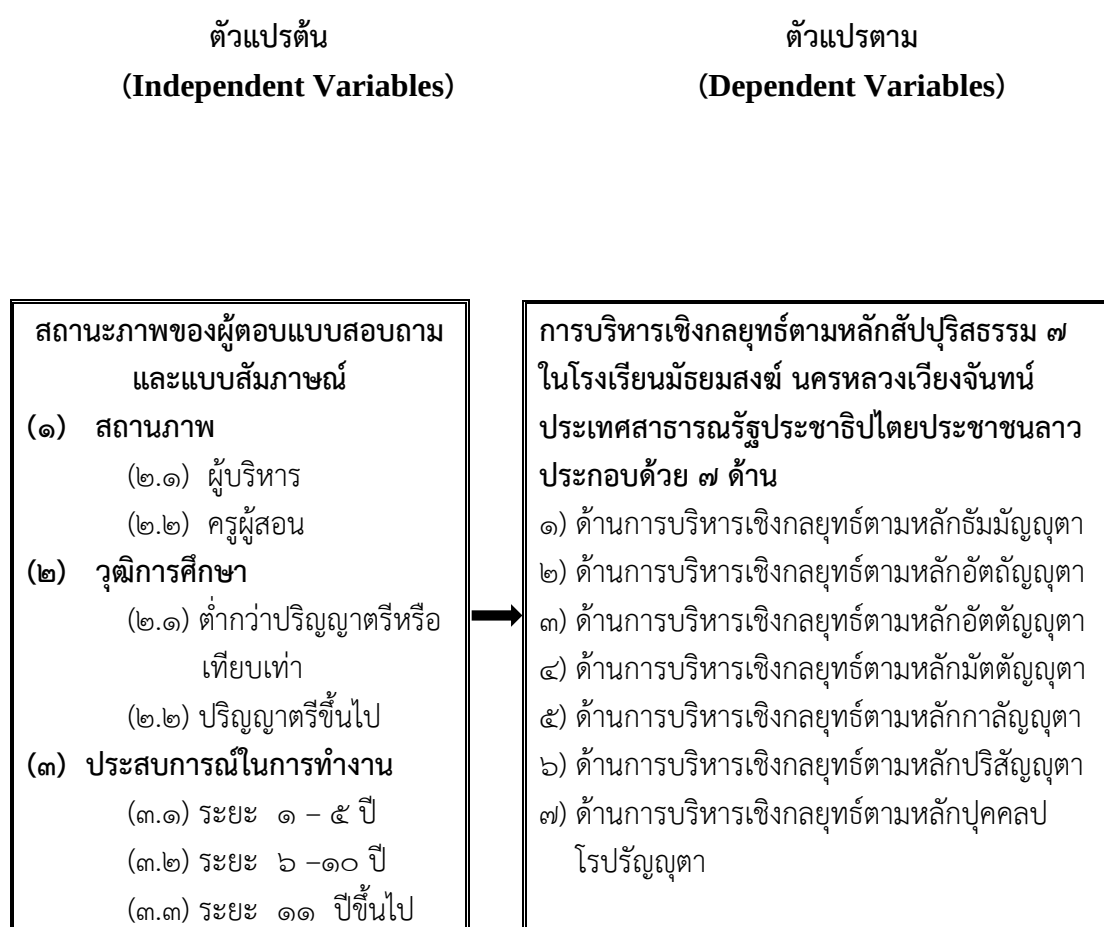
จากการวิจัยครั้งนี้ควรสืบค้นเพื่อประเมินผลกระทบของตัวแปรเช่นคุณภาพของการส่งเสริมโรงเรียน บทบาทของชั้นเรียน และแผนงานแนะแนวในโรงเรียน ระดับกลางที่สามารถแสดงในกระบวนการเปลี่ยนผ่าน สรุปได้ว่า การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมใน โรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งและจำเป็นต่อการพัฒนาโรงเรียน เพราะจะทำให้นักเรียนได้รับ สภาพแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และการสอนของครูและนักเรียน ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าหาก ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรและนักเรียนในโรงเรียนมีจิตสำนึกในการรักษาสิ่งแวดล้อมจะ ส่งผลให้การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนประสบผลสำเร็จมีประสิทธิภาพตามนโยบายที่ กำหนดอย่างแน่นอน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำพาผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนให้มี ส่วนในการสำรวจ ตรวจสอบสภาพปัญหา เพื่อจะได้กำหนดนโยบาย วางแผน การดูแลรักษา ให้ทุกฝ่ายมีส่วนในการจัดการ รมรงค์ให้มีจิตสำนึกต่อการดูแลสิ่งแวดล้อมที่อยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์ มากที่สุดเพราะว่าสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ นั้น เป็นสิ่งที่สร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นกับมนุษย์หาก สิ่งแวดล้อมไม่ดีสภาพจิตใจก็ไม่ดีไปด้วยจึงมีการปลูกจิตสำนึกและส่งเสริมให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญ ของการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมอันจะเป็นผลดีต่อการเรียนการสอนและเป็นการพัฒนาชุมชน สังคม ประเทศชาติให้มีความสวยงาม

^{๑๐๖} พระกศุณิ สุนทรสิริ (ศรีสุนทร), “การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดสิงห์บุรี”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า (บทคัดย่อ).

^{๑๐๗} Marcus, D. **Perceptions of Two-Year College Faculty and Administrators Regarding Various Performance Indicators**. Ed.D. Dissertation, The University of Alabama. 2003.

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง“การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในโรงเรียนมัธยมสงฆ์ นครหลวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ รวมทั้ง การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) ดังนี้



แผนภาพที่ ๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย