

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักอริยาบท ๔ ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดการศึกษาดังต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
- ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักอริยาบท ๔
- ๒.๔ การประยุกต์ใช้หลักอริยาบท ๔ ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - ๒.๔.๑ ด้านการประยุกต์ใช้หลักอริยาบท ๔ ในการบริหารงานวิชาการ
  - ๒.๔.๒ ด้านการประยุกต์ใช้หลักอริยาบท ๔ ในการบริหารงานงบประมาณ
  - ๒.๔.๓ ด้านการประยุกต์ใช้หลักอริยาบท ๔ ในการบริหารงานบุคคล
  - ๒.๔.๔ ด้านการประยุกต์ใช้หลักอริยาบท ๔ ในการบริหารงานทั่วไป
- ๒.๕ บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

การเป็นนักบริหารการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ประสบการณ์ และนำไปประยุกต์ใช้จึงจะทำให้การบริหารมีความราบรื่นประสบความสำเร็จ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร มีนักวิชาการนักศึกษา และนักบริหารได้กล่าวถึงการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

##### ๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารการศึกษา

ความหมายของ “การบริหารการศึกษา (Educational Administration)” โดยพิจารณา จากคำว่า “การบริหารการศึกษา” ประกอบด้วยคำสำคัญ ๒ คำคือคำว่า “การบริหาร (Administration)” และ “การศึกษา (Education)” จึงขอนำเสนอความหมายของสองคำนี้แยกกันก่อนดังนี้

ความหมายของคำว่า “การบริหาร ” มีผู้ได้ให้ความหมายไว้หลากหลายดังนี้การบริหาร คือศิลปะการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่นการบริหารคือการทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันการบริหารคือการที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมกันทำงานเพื่อจุดประสงค์อย่างเดียวกัน

**เพ็ญภา พิลิก** การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มที่มุ่งมั่นพัฒนาสมาชิก ของสังคมให้เจริญงอกงามโดยการนำเอาทฤษฎีและหลักการบริหารทั่วไปมาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักการ และวิธีการเพื่อพัฒนาสมาชิกในสังคมให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>๑</sup>

**ชิต ปุริโสดม** การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่กลุ่มคนหรือบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม<sup>๒</sup>

**โสภนา สุดสมบุรณ์** กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน กระบวนการบริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยบุคคลที่จะดำเนินกิจกรรมเหล่านั้นให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ โดยจะต้องรู้และเข้าใจว่าบุคคลดังกล่าวนี้มีการรับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ต่อองค์กรอย่างไร นอกจากนี้บุคคลดังกล่าวนั้นจะต้องมีความรู้ ความสามารถและทักษะในด้านใดด้านใดบ้าง รวมถึงพฤติกรรมและการเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพและการกระจบอาชีพอย่างไรบ้าง<sup>๓</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา คือการพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถและความเป็นคนดีเมื่อนำความหมายของการบริหารและการศึกษามารวมกัน สามารถสรุปความหมายของการบริหารการศึกษาได้ว่า “การดำเนินงานของคณะบุคคลเพื่อพัฒนา คนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ความคิดความสามารถและเป็นคนดีของสังคม” การพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการจัดการเรียนการสอนการจัดกิจกรรม การเรียนรู้กิจกรรมเสริมหลักสูตร การวัดและการประเมินผลการจัดการอาครสถานที่และพัสดุ ครุภัณฑ์การสรรหาบุคคลมาดำเนินการ หรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษาการปกครองนักเรียน เพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยซึ่งการดำเนินการเหล่านี้รวมเรียกว่า “ภารกิจทางการบริหาร การศึกษา” หรือ “งานบริหารการศึกษา”

## ๒.๑.๒ แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

การบริหารงานเป็นเรื่องของการทำงานที่เป็นขั้นเป็นตอนและคิดอีกอย่างหนึ่ง คือ การทำงานที่มีการวางแผนเพื่อที่ทำงานได้อย่างไม่ผิดพลาดหากมีการวางแผนงานก่อนลงมือ ดังจะเห็นได้จากนักวิชาการที่ได้ออกแบบเป็นโมเดลหรือขั้นตอนการทำงานและการบริหารงานไว้หลาย ๆ ท่าน ดังนี้

**พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต)** กล่าวถึงพุทธวิธีการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other

<sup>๑</sup> เพ็ญภา พิลิก, “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารสถานศึกษา: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต*, สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

<sup>๒</sup> ชิต ปุริโสดม, “การบริหารการศึกษา”, ในคอลัมน์ *ด้วยศรัทธาหาชัย*, (คณะครุศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ๒๑ สิงหาคม ๒๕๕๒).

<sup>๓</sup> โสภนา สุดสมบุรณ์, “การสังเคราะห์วิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาในประเทศไทย”, *ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

people) เมื่อว่าตามคํานิยามนี้การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือ ในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่ พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นจึงทำให้ครบทั้ง ๓ รัตนะ คือ พุทธรัตนะ ธรรมรัตนะ สังฆรัตนะ รวมเรียกว่า พระรัตนตรัย พระพุทธศาสนาจึงดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปี เป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีบริหารนอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์เหล่านั้นก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีการบริหารการศึกษา พุทธวิธีบริหารในครั้งนี้เป็นหน้าที่ของนักบริหาร เป็นกรอบในการพิจารณาให้สอดคล้องกับการบริหาร<sup>๔</sup>

**ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ** ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการทำงานโดยมีผู้ร่วมบริหารสถานศึกษาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ดำเนินการ ๔ ด้าน คือ ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไป<sup>๕</sup>

**กู๊ด (Good,C.V.)** ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การอำนวยความสะดวก และดำเนินการเกี่ยวกับภาระหน้าที่ทั้งหมดของสถานศึกษาโดยจะต้องคำนึงถึงผลสุดท้ายของการศึกษาเป็นสำคัญและหมายถึงการควบคุมการจัดการเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ภายในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน เช่น เรื่องเกี่ยวกับครู นักเรียน แผนการสอน หลักสูตร กิจกรรม วิธีการสอน สื่อการเรียนการสอน และการแนะแนว<sup>๖</sup>

**โสภณา สุตสมบุรณ์** กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน กระบวนการบริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยบุคคลที่จะดำเนินกิจกรรมเหล่านั้นให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ โดยจะต้องรู้และเข้าใจว่าบุคคลดังกล่าวนี้มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ต่อองค์การอย่างไร นอกจากนี้ บุคคลดังกล่าวนั้นจะต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะในด้านใดบ้าง รวมถึงพฤติกรรมและการเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพและการประกอบอาชีพอย่างไรบ้าง<sup>๗</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมของการศึกษาที่เกิดจากบุคลากรหลายๆ คนร่วมมือกันดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกด้าน โดยอาศัยวิธีการจัดการองค์การ การสั่งการ การอำนวยความสะดวกและปรับปรุง เพื่อพัฒนาสมาชิกในสังคมให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

<sup>๔</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒-๕.

<sup>๕</sup> ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ, “การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธัญบุรี), หน้า ๑๑.

<sup>๖</sup> กู๊ด (Good, C.V.), **Dictionary of Education**, (New York : McGraw-Hill ,1973), p.13.

<sup>๗</sup> โสภณา สุตสมบุรณ์, “การสังเคราะห์วิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาในประเทศไทย”, **ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

### ๒.๑.๓ กระบวนการบริหารการศึกษา

ในการบริหารการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องเลือกใช้กระบวนการบริหารทั้งในเชิงวิทยาศาสตร์และเชิงศิลป์ เพื่อให้บริหารในหน่วยงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้มีหลายๆท่านกล่าวไว้ดังนี้

**เมย์ อำนวนพันธ์วิไล** กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนประกอบด้วยการตัดสินใจ การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติการจัดการ การจัดคนเข้าทำงานการอำนวยการ การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงานการประเมินผลงานและการปรับปรุงรวมทั้งการกระตุ้นหรือการจูงใจ กระบวนการบริหารการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารทุกระดับซึ่งรวมถึงผู้บริหารการศึกษาด้วย การบริหารที่ดีจะช่วยให้งานบริหารดำเนินไปอย่างราบรื่น มีระบบไม่สับสนและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะในการใช้กระบวนการบริหารทุกขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญมาก หากผู้บริหารตัดสินใจไม่ถูกต้องการดำเนินการในขั้นต่อไปจะเกิดปัญหาและอุปสรรคตามมาผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีแนวคิดและข้อมูลครบถ้วนในการตัดสินใจและอาศัยกระบวนการบริหารเป็นหลักในการบริหารงาน<sup>๔</sup>

**ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง** ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ กระบวนการการบริหารการศึกษาที่สำคัญไว้ ๕ ประการ ดังนี้ การวางแผนการจัดการ การอำนวยการ การควบคุมการจัดบุคลากรลงสู่หน่วยงาน<sup>๕</sup>

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาประกอบด้วยการตัดสินใจ การวางแผนการนำแผนสู่การปฏิบัติ การจัดการ การจัดคนเข้าทำงานการอำนวยการ การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงานการประเมินผลงานและการปรับปรุงรวมทั้งการกระตุ้นหรือการจูงใจ กระบวนการบริหารการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารทุกระดับซึ่งรวมถึงผู้บริหารการศึกษาด้วยการบริหารที่ดีจะช่วยให้งานบริหารดำเนินไปอย่างราบรื่น และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

### ๒.๑.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการที่จัดได้ว่าเป็นงานหรือหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีความแตกต่างไปจากงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติ ถึงแม้ว่างานหรือหน้าที่สำคัญต่างๆ เหล่านี้ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติหรือผู้ให้บริการโดยตรง แต่ผู้บริหารสถานศึกษาอาจต้องปฏิบัติงานหรือหน้าที่สำคัญต่างๆ เหล่านี้ทางอ้อม จึงจำเป็นต้องใช้ทฤษฎีการบริหาร ทักษะ

<sup>๔</sup> เมย์ อำนวนพันธ์วิไล, “วิธีการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักอิทธิบาท ๔ ของกลุ่มโรงเรียนชาวนวลักษณ์ อำเภอลำปางบุรี จังหวัดกำแพงเพชร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๒๖.

<sup>๕</sup> ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๖ -๑๗.

กระบวนการบริหาร และเทคนิคการบริหารต่างๆ เข้ามาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์เอกสารพบว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาที่มีความเกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับหลักการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) และทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงระบบ (Systems Approach)

#### ๒.๑.๔.๑ ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ นี้เกิดขึ้นในช่วงโรงงานอุตสาหกรรมเริ่มมีการขยายตัว อย่างรวดเร็ว และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งวิธีการจัดการแบบเดิมๆ ไม่สามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ โดยเฉพาะปัญหาการทำงานไม่เต็มศักยภาพของคณงานนักทฤษฎีที่สำคัญคือ เฟรดเดอริก ดับบลิว เทย์เลอร์ แฟรงก์ และลิลเลียน (Frederick Winslow Taylor, Frank, and Lillian)<sup>๑๐</sup>

เทเลอร์ (Taylor) ได้รับการยอมรับให้เป็นบิดาแห่งการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เขาเชื่อว่าปัญหาคณงานทำงานไม่เต็มศักยภาพนั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการออกแบบงานและการจัดสิ่งจูงใจเสียใหม่ กรณีการออกแบบงานนั้นเขาเสนอหลักการ ๔ ประการคือ

(๑) ให้ใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์กำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อทดแทนวิธีการที่คณงาน ทำกันมาแบบลองผิดลองถูก

(๒) ให้มีการวางแผนเพื่อทดแทนการปล่อยให้คณงานเลือกวิธีการทำงานของเขาเอง

(๓) ให้คัดเลือกคณงานที่มีความสามารถ แล้วให้การฝึกอบรมและพัฒนาให้มีการทำงานร่วมกัน

(๔) ให้หลักการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้แต่ละฝ่ายทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมที่สุด ทั้งนี้หัวใจสำคัญของหลักการดังกล่าวก็คือ การกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way)

สุนทร โคตรบรรเทา กล่าวว่า ทฤษฎีองค์การดั้งเดิม (Classical Organizational Theory) ได้เริ่มต้นมาตอนต้นของคริสต์ศตวรรษที่ ๒๐ การบริหารในยุคแรกนี้แบ่งออกได้เป็น ๒ ด้าน คือ การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) และการจัดการทางการบริหาร (Administrative Management) ตามประวัติศาสตร์จะเห็นว่าการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์เน้นการจัดการงานและผู้ทำงาน ส่วนการจัดการทางการบริหารเน้นปัญหาเกี่ยวกับวิธีการจัดโครงสร้างขององค์การทั้งหมดที่ควรเป็นอย่างไร<sup>๑๑</sup>

<sup>๑๐</sup> คำพันธ์ อัครเนตร, “การพัฒนาารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานตามหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๐).

<sup>๑๑</sup> สุนทร โคตรบรรเทา, หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๒), หน้า ๕๐-๕๒.

ด้านแรกของทฤษฎีองค์การดั้งเดิมคือ การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เฟรเดอริก วินสโลว์ เทเลอร์ (Frederick Winslow Taylor) ได้รับการยกย่องว่าเป็น บิดาแห่งการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (The Father of Scientific Management) ในอดีตการบริหารหรือการจัดการได้อาศัยสามัญสำนึกและประสบการณ์เท่านั้น ไม่มีใครสนใจศึกษาการบริหารหรือการจัดการอย่างเป็นระบบเลย จนกระทั่ง เทเลอร์ ซึ่งเป็นวิศวกรโรงงานเหล็กกล้าได้พยายามเปลี่ยนทัศนะนั้น ในหนังสือหลักการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Principles of Scientific Management) ซึ่งตีพิมพ์ ค.ศ. ๑๙๑๑ สรุปแนวคิดไว้ว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการ (Managers) ควรศึกษางานตามหลักวิทยาศาสตร์เพื่อหาวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) ในการทำงาน แล้วฝึกผู้ทำงานให้ปฏิบัติได้ตามนั้น ในฐานะเป็นวิศวกร เทเลอร์ ได้พยายามติดตามแนวคิดนี้ว่า จากการวิเคราะห์ตามหลักวิทยาศาสตร์อย่างรอบคอบ ประสิทธิภาพของงานสามารถปรับปรุงได้อย่างแน่นอนการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ สรุปออกมาเป็นหลักการสำคัญและเกี่ยวข้อง ได้ ๔ ประการ ดังต่อไปนี้

(๑) หลักการวิเคราะห์งานตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Job Analysis) จากการสังเกต การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวัดอย่างรอบคอบฝ่ายจัดการกำหนดวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) ของการปฏิบัติในแต่ละงานไว้ แล้วฝึกผู้ทำงานให้ทำได้ตามนั้น การวิเคราะห์เช่นนี้แทนวิธีการแบบลองผิดลองถูกหรือตามบุญตามกรรม

(๒) หลักการคัดเลือกบุคลากร (Selection of Personnel) เมื่อวิเคราะห์แต่ละงานแล้ว หลักต่อไปจะต้องคัดเลือกผู้มาปฏิบัติงานหรือผู้ทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์ แล้วฝึกอบรม และ พัฒนาผู้ทำงานเหล่านี้ ในอดีตคนทำงานเป็นผู้เลือกงานของตนเองและฝึกตนเอง

(๓) หลักการความร่วมมือของฝ่ายการจัดการ (Management Co-operation) ฝ่าย การจัดการ (Management) ควรร่วมมือกับผู้ทำงานเพื่อให้มั่นใจว่างานทั้งหมดที่กำลังทำอยู่เป็นไป ตามหลักวิทยาศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นมาแล้ว และมีมาตรฐานและวิธีการตามที่กำหนดไว้ของฝ่ายการจัดการ

(๔) หลักการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้จัดการกับผู้ทำงาน (Division of Work Between Managers and Workers) เทเลอร์ ยอมรับในการแบ่งงานกันทำโดยมีการแบ่งงานระหว่างผู้จัดการ และผู้ทำงานเพื่อให้ผู้จัดการรับผิดชอบการวางแผน (Planning) และการเตรียมงาน (Preparing Work) และรับผิดชอบการควบคุมดูแล (Supervising) ส่วนผู้ทำงานมีหน้าที่ปฏิบัติงานของตนในอดีตงานเกือบทั้งหมด และความรับผิดชอบส่วนใหญ่ตกอยู่กับผู้ทำงาน

หลักการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ทั้ง ๔ ประการนี้ ได้แก่ การศึกษาเรื่องเวลาทำงาน (Time Study) เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐาน การแยกหน้าที่ของฝ่ายจัดการออกจากฝ่ายผู้ทำงาน (Separation of Managerial and Worker Duties) และระบบการให้ค่าตอบแทน (Incentive System) สามารถแก้ปัญหาได้

คิริพงษ์ เสงี่ยมย น กล่าวว่ แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์ (The Principles of Scientific Management) สามารถสรุปได้ดังนี้

(๑) หลักการวิเคราะห์งานเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Job Analysis) โดยใช้การสังเกต การรวบรวมข้อมูล และการวัดผลอย่างรอบคอบ ถือว่เป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best

Way) ของการทำงานแต่ละงาน การวิเคราะห์งานลักษณะนี้จะช่วยมาใช้แทนที่วิธีการใช้กฎหัวแม่มือ (Rule of Thumb)

(๒) หลักการคัดเลือกบุคคลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Selection of Personnel) เมื่อได้ มีการวิเคราะห์งานแล้วขั้นตอนต่อไปคือ การคัดเลือกและการฝึกฝนบุคลากรด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ ได้แก่ การสอนการพัฒนาคนงาน

(๓) หลักการบริหารความร่วมมือ (Management Co-operation) เทเลอร์เสนอแนะว่าผู้บริหารควรร่วมมือกับคนงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่างานทั้งหมดที่ต้องเป็นไปตามหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ที่ได้พัฒนาขึ้นมา

(๔) หลักการแนะนำการปฏิบัติงาน (Functional Supervision) เทเลอร์เสนอแนะให้มีการจัดสรรงานระหว่างผู้จัดการและคนงาน ผู้จัดการควรมีหน้าที่ในการวางแผนการจัดการ การตัดสินใจส่วนคนงานเป็นผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่

หลักการ ๔ ประการของเทเลอร์ซึ่งเป็นหลักการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์ กำหนดขึ้น เพื่อหวังจะเพิ่มผลผลิตให้ออกมามากที่สุด เทเลอร์คิดว่า การบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์ ได้แก่ การศึกษาเรื่องเวลาเพื่อกำหนดมาตรฐานการจำแนกหน้าที่ของผู้บริหารและคนงานออกจากกันและการใช้ระบบการกระตุ้นการทำงาน ทั้งสามประเด็นนี้จะสามารถแก้ไขปัญหาดีกว่าการบริหาร ที่ผ่านมานในอดีตที่ใช้วิธีการที่เรียกว่า กฎหัวแม่มือ (Rule of Thumb)<sup>๑๒</sup>

#### ๒.๑.๔.๒ หลักการบริหารของ Fayol (Fayol's Principles of Management)

Fayol ได้นำเสนอหลักการบริหาร ๑๔ ประการ โดยย้าว่า หลักการดังกล่าวมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับให้เข้ากับความต้องการได้ตลอดเวลา ข้อสำคัญอยู่ที่การเข้าใจวิธีการใช้หลักการเหล่านี้ ซึ่งเป็นศิลปะที่จำเป็นต้องใช้สติปัญญา ประสบการณ์ การตัดสินใจ และการกำหนดสัดส่วนในการนำมาใช้ หลักการ ๑๔ ประการมีดังนี้<sup>๑๓</sup>

(๑) การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายและผู้บริหารก็มุ่งมั่นใน การทำงานอย่างเดียวกัน จึงควรแบ่งงานกันทำเพื่อนำความสามารถความมั่นใจ และความถูกต้องมาเพิ่มผลผลิตของงาน

(๒) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ใช้ในการสั่งการ และใช้พลังที่จะให้คนเชื่อถือสิ่งที่จะเห็นความแตกต่างได้อย่างชัดเจนระหว่างอำนาจของผู้บริหารที่อยู่ในที่ทำงาน กับอำนาจที่เกิดจากบุคลิกภาพซึ่งรวมถึงสติปัญญา ประสบการณ์คุณธรรม และความสามารถที่จะเป็นผู้นำ

(๓) ความมีวินัย (Discipline) แนวทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดความมีวินัยที่ดี คือ ข้อตกลงต่างๆ ต้องมีความชัดเจนและยุติธรรมให้มากที่สุด การกำหนดบทลงโทษควรพิจารณา นำมาใช้อย่างรอบคอบ

<sup>๑๒</sup> ศรีพงษ์ เสงายน, หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวคิดทฤษฎีการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทบุ๊ค พอยท์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๒-๒๓.

<sup>๑๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๔-๒๖.

(๔) **ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)** ในการปฏิบัติงานใดๆ ผู้ปฏิบัติควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงผู้เดียวเท่านั้น

(๕) **ความมีเอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction)** ในการจัดกิจกรรมหนึ่งๆ ควรมีหัวหน้าเพียงคนเดียวต่อหนึ่งแผนงานที่มีเป้าหมายเดียวกัน

(๖) **ความสนใจของบุคคลต้องเป็นรองความสนใจของคนส่วนรวม (Subordination of Individual Interests to General Interests)** หลักการข้อนี้หมายถึง ในเชิงธุรกิจความสนใจของผู้ปฏิบัติหนึ่งคนหรือหนึ่งกลุ่มจะไม่นำมาเป็นความสนใจของคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องผลที่ได้รับจากความมุ่งมั่นและเป็นตัวอย่างของผู้บังคับบัญชารวมทั้งการยอมรับข้อตกลงจากส่วนรวมให้มากที่สุด จะทำให้การแนะนำของผู้บังคับบัญชามีความมั่นคง

(๗) **การให้ผลตอบแทน (Remuneration)** ควรมีความเป็นธรรมและทำให้เกิดความพึงพอใจให้มากที่สุดทั้งในด้านบุคลากรและในด้านความเที่ยงธรรม

(๘) **การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization)**

(๙) **สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain)** เป็นการแสดงความห่างกันระหว่างผู้มีอำนาจสูงสุดและผู้มีตำแหน่งต่ำสุด ถ้าระยะที่ห่างกันไม่มีความจำเป็นก็ไม่ควรทำแต่ถ้าต้องการสงวนระยะทางนี้ไว้เมื่อต้องการตัดสินใจก็จำเป็นต้องทำ

(๑๐) **คำสั่ง (Order)** ในการสั่งการทางสังคมเพื่อให้เป็นไปตามที่ต้องการ จำเป็นจะต้องให้ผู้รับคำสั่งอยู่ในบริเวณที่รับคำสั่ง และผู้ปฏิบัติทุกคนจะต้องอยู่ในที่ที่มีการสั่งการ

(๑๑) **ความเสมอภาค (Equity)** ในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ของตนไม่ว่าจะเป็นการอาสาเข้ามาทำหรือทำตามหน้าที่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องให้ความเมตตาและให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรมกับทุกคน ความเสมอภาคนี้ไม่รวมถึงการบังคับขู่เข็ญให้ทำ

(๑๒) **ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel)** ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจำเป็นต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานใหม่ และความสำเร็จในการทำงานให้ได้ผลดีจะทำให้เกิดผลดังกล่าวดังกล่าวต้องอาศัยประสบการณ์เดิม ซึ่งถ้าเขาสามารถถึงประสบการณ์เดิมมาช่วยได้จะทำให้การทำงานนั้นสำเร็จ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานหรือปรับออกก่อนที่ผู้ปฏิบัติงานจะถึงประสบการณ์เดิมมาใช้จึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณา

(๑๓) **ความคิดริเริ่ม (Initiative)** การคิดที่แตกต่างไปจากแผนงานเดิมที่วางไว้และสามารถสร้างสรรค์งานนั้นให้สำเร็จได้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทั้งจากผู้ที่มีความเฉียบแหลมจนถึงผู้มีประสบการณ์ความคิดริเริ่มของผู้ปฏิบัติงานจะช่วยเพิ่มความเข้มแข็งให้กับทางธุรกิจได้ดี

(๑๔) **ความสามัคคี (Esprit de corps)** ความสามัคคี คือ พลังเป็นสโลแกนที่ผู้บริหารจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร

### ๒.๑.๔.๓ หลักการบริหารงานของเวเบอร์ (Max Weber)

เวเบอร์ (Max Weber) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ระบบราชการที่ดี ต้องเป็นรูปแบบขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดี ซึ่งแต่ละทักษะเป็นส่วนเฉพาะ เครื่องมือสำคัญของระบบราชการต้องไม่ถือเป็นเรื่องส่วนตัวอย่างมาก ซึ่งทำให้องค์ประกอบทางอารมณ์และทางส่วนตัวที่ขาดเหตุผลเหลือน้อยที่สุด และทำให้บุคลากรในระบบ

ราชการทำงานอย่างอิสระโดยปราศจากแรงเสียดทานหรือมีความสับสนน้อยที่สุด มีหลักการจัดการ ๖ ประการ ดังนี้<sup>๑๔</sup>

- (๑) การแบ่งงาน (Division of Labor) โดยอาศัยความเชี่ยวชาญตามหน้าที่
- (๒) อำนาจที่ลดหลั่นชัดเจน (Well-Defined Hierarchy of Authority) เป็นการแบ่งอำนาจหน้าที่ตามสายงานให้ชัดเจนจากระดับบนถึงระดับล่าง
- (๓) ระบบเกี่ยวกับกฎระเบียบ (System of Rules)
- (๔) ระบบวิธีดำเนินงาน (System of Procedures) มีวิธีดำเนินงานในการจัดการกับสถานการณ์ทำงานอย่างเป็นระบบ
- (๕) การไม่ถือเป็นเรื่องส่วนตัว (Impersonality) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การต้องไม่ถือเป็นเรื่องส่วนตัว แต่เป็นเรื่องขององค์การเท่านั้น
- (๖) การคัดเลือกและการเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถทางวิชาการ (Selection and Promotion Based on Technical Competence) เลือกบรรจุบุคลากรตามความรู้ความสามารถและเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถเช่นเดียวกัน

#### ๒.๑.๔.๔ ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์มีจุดเริ่มต้นจากการทดลองที่โรงงานในเซตฮอร์ธอร์น (Hawthorne Experiment) ของเอลตัน เมโย และคณะ ซึ่งเป็นการทดลองที่มีผลกระทบต่อการบริหารการศึกษาในสหรัฐอเมริกาซึ่งมีความเป็นประชาธิปไตยและมีการบริหารงานที่เป็นประชาธิปไตย โรนัล แคมเบลล์ และคณะ (Campbell) ได้อธิบายว่า การจัดองค์การทางการศึกษาและการบริหารการศึกษาแบบประชาธิปไตยเกิดจากการผลักดันทั้งจากสังคมและกลุ่มปัญญาชนที่ความก้าวหน้าของงานทุกระยะ ทำให้สะดวกแก่การประสานงานในองค์กรประสงค์จะใช้ระบบการบริหารโรงเรียนแบบประชาธิปไตย เพื่อสนองต่อแนวคิดใหม่ของสังคมที่จัดการศึกษาเน้นไปที่คน การเปลี่ยนแนวคิดทางการบริหารแบบใช้อำนาจของผู้บริหาร เป็นการให้บริการเพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ<sup>๑๕</sup>

แนวคิดในการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์เริ่มนำมาใช้กับการบริหารการศึกษาเชิงประชาธิปไตย ตามปรัชญาของ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ซึ่งเขาให้แนวคิดว่าการให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้นจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและครู ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการผสมผสานกันระหว่างแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ให้ครู บุคลากร ผู้ปกครอง ตัวแทน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมการจัดการศึกษาโดยให้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของชุมชน ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงจากการใช้อำนาจหน้าที่ทางการบริหารบีบบังคับหรือกำหนดให้บุคลากรทำงาน เป็นการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนางานด้วยสติปัญญาและความเต็มใจ มีนักศึกษานำแนวคิดการบริหารงานแบบประชาธิปไตยมาใช้ในการ

<sup>๑๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๓-๘๔.

<sup>๑๕</sup> สุนทร โคตรบรรเทา, หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๒), หน้า ๕๗-๕๘.

## บริหารจัดการศึกษา

### ๒.๑.๒.๕ ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science)

การบริหารการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์เป็นการบริหารที่เกี่ยวกับเอ็กต์บุคคล และวิธีการที่จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับองค์การ แนวคิดของนักการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ มีดังนี้

(๑) การบริหารการศึกษาเชิงระบบราชการ ทฤษฎีระบบราชการของ เวเบอร์ (Max Weber) คาบเกี่ยวระหว่างการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์และการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ คำอธิบายลักษณะของโรงเรียนในฐานะองค์การทางระบบราชการ คือ การจัดโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการเฉพาะอย่างตามขอบเขตของอำนาจหน้าที่ ที่ได้กำหนดไว้มีการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ กำหนดมาตรฐานเป็นหลักประกันการทำงานให้เป็นระบบเดียวกัน มีสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้เป็นไปตามระบบอาวุโสและผลงาน มีการกำหนดช่วงอายุการทำงาน และมีผลตอบแทนเมื่อเกษียณอายุราชการ อย่างไรก็ตามระบบราชการในหน่วยงานการศึกษาอาจแตกต่างจากระบบราชการในหน่วยงานประเภทอื่นหลายประการ เช่น มีแนวปฏิบัติในการบริหารที่แตกต่างไปตามโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน เป็นระบบราชการที่มีการประสานงานของหน่วยงานย่อยอย่างหลวมๆ ไม่เคร่งครัดกับกฎระเบียบที่ตายตัว บุคลากรครูแตกต่างจากบุคลากรของระบบราชการอื่น คือ มีอิสระในการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับนักเรียนและสิ่งที่ตนเองจะสอน ความสัมพันธ์ของครูกับนักเรียน มีความสนิทแนบแน่นมากกว่าความสัมพันธ์ของผู้ให้บริการและผู้รับบริการของหน่วยงานระบบราชการอื่น

(๒) การบริหารการศึกษาตามทฤษฎีทางสังคมวิทยา นักการศึกษาได้ยอมรับในแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการจัดองค์การในระบบเปิดที่มุ่งเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์เชิงพลวัต (Dynamic Interrelationship) และในฐานะที่สถาบันการศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบสังคม การบริหารการศึกษาในระบบเปิดจึงทำให้สังคมต้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดและบริหารการศึกษา มีการจัดตั้งสมาคมครูและผู้ปกครอง (Parents- Teacher Association) สมาคมศิษย์เก่า (Alumni Association) ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของสังคมที่มีต่อการบริหารการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาจึงต้องเกี่ยวข้องกับองค์การต่างๆ ทางสังคมมากขึ้น กลุ่มอิทธิพลต่างๆ ทางสังคมมีบทบาทในการบริหารการศึกษามากขึ้น เช่น มีการรวมตัวของครูจัดตั้งเป็นสมาคมทางวิชาชีพครูเพื่อต่อรองกับผู้บริหารแทนที่ผู้บริหารจะวางใจที่การบริหารภายในโรงเรียนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องหันมาให้ความสนใจและพยายามติดต่อประสานสัมพันธ์กับกลุ่มอิทธิพลและกลุ่มผลประโยชน์ที่แวดล้อมโรงเรียนอีกด้วย

กลุ่มอิทธิพลต่างๆ ทางสังคมมีบทบาทในการบริหารการศึกษามากขึ้น เช่น มีการรวมตัวของครูจัดตั้งเป็นสมาคมทางวิชาชีพครูเพื่อต่อรองกับผู้บริหาร แทนที่ผู้บริหารจะวางใจที่การบริหารภายในโรงเรียนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องหันมาให้ความสนใจและพยายามติดต่อประสานสัมพันธ์กับกลุ่มอิทธิพลและกลุ่มผลประโยชน์ที่แวดล้อมโรงเรียนอีกด้วย

ทฤษฎีการบริหารที่สนองต่อความต้องการของโรงเรียนเป็นระบบเปิด และเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการศึกษาและสภาวะแวดล้อม เช่น ทฤษฎีของทาลคอตท์ พาร์สันส์

(Talcott Parsons) ได้จำแนกภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับเทคนิค (Technical Level) เป็นการบริหารที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการสอน ระดับบริหาร (Managerial Level) เป็นการบริหารที่เกี่ยวกับการประสานกิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปสู่จุดหมายที่วางไว้และระดับสถาบันหรือชุมชน (Institutional or Community Level) เป็นการบริหารที่เกี่ยวกับการประสานชุมชนหรือองค์กรต่างๆ ทางสังคมเพื่อพัฒนาโรงเรียน

(๓) การบริหารการศึกษาตามทฤษฎีเชิงจิตวิทยา ทฤษฎีเชิงจิตวิทยาที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา ส่วนมากจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการควบคุมกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีที่น่าสนใจได้แก่ ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ที่ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงข้อแตกต่างของคน ๒ ประเภท ประโยชน์ที่ได้นี้ผู้บริหารการศึกษาสามารถนำไปผสมผสานเป้าหมายของบุคคลและองค์การเข้าด้วยกัน การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรต้องใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของบุคคล เช่น ในทฤษฎี X ควรใช้ระเบียบข้อบังคับ การบังคับขู่เข็ญการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดในทฤษฎี Y มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ การงานที่เหมาะสมท้าทายความสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการบริหารงานทฤษฎีที่น่าสนใจและนำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ และทฤษฎี ERG ของเคลตัน และทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก เป็นต้น<sup>๑๖</sup>

### ๒.๑.๒.๖ ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงระบบ (Systems Approach)

เป็นการนำทฤษฎีการบริหารทั่วไปมาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นที่ประสิทธิผลขององค์การ เมื่อเกิดเป็นทฤษฎีระบบขึ้นการที่จะศึกษาองค์การโดยเน้นเฉพาะโครงสร้างหรือเน้นเฉพาะความสัมพันธ์ของคนในองค์การย่อมมีข้อจำกัด และไม่ครอบคลุมพฤติกรรมองค์การทั้งระบบทฤษฎีระบบในปัจจุบันครอบคลุมพฤติกรรมทุกส่วนขององค์การทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การโดยรวม ดังนั้นทฤษฎีระบบจึงเป็นประโยชน์ต่อการบริหารเป็นอย่างมาก

โรงเรียนถือว่าเป็นระบบย่อยในระบบสังคม จะรับเอาตัวป้อนจากสังคมมาเป็นตัวแปรสภาพให้เป็นผลผลิตทางการศึกษา แล้วส่งผลคืนสู่สังคม เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปโรงเรียนย่อมได้รับผลกระทบ ความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีระบบทั่วไปจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารทำให้ผู้บริหารมองเห็นปัญหาในภาพรวม มองปัญหาอย่างเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ต่างๆ ของปัญหาและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีระบบขึ้นพื้นฐานขององค์การประกอบด้วย ๕ ส่วนดังนี้

(๑) ปัจจัยป้อน (Inputs) ได้แก่ คน วัสดุ การเงินหรือทรัพยากรที่นำมาใช้ในการผลิตหรือ การบริหารเทคโนโลยี และหน้าที่ในการบริหารที่จะนำไปสู่กระบวนการถ่ายโยง

(๒) กระบวนการถ่ายโยง (Transformation Process) ในโรงเรียน ได้แก่ การมี

<sup>๑๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๖-๔๘.

ปฏิสัมพันธ์กันระหว่างครูกับนักเรียนเป็นการถ่ายโยงกันในกระบวนการเรียนซึ่งจะให้นักเรียนเป็นพลเมืองที่มีการศึกษาและช่วยสร้างสรรค์สังคม

(๓) ผลลัพธ์ (Outputs) ขององค์การซึ่งรวมถึงผลผลิตและการบริการในองค์การทางการศึกษาที่มีการเผยแพร่ความรู้

(๔) การให้ผลย้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์หรือกระบวนการในองค์การที่จะส่งผลต่อการเลือกสรรปัจจัยป้อนที่จะต้องมีในวงรอบต่อไป ข้อมูลเหล่านี้อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านกระบวนการถ่ายโยงและผลลัพธ์ที่จะต้องการต่อไปในอนาคต

(๕) สภาพแวดล้อม (Environment) ที่อยู่ล้อมรอบองค์การรวมทั้งแรงผลักดันทางสังคมการเมือง เศรษฐกิจที่มีต่อองค์การ

แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การที่อยู่ในระบบเปิดเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของทฤษฎีระบบ ถ้าเราคาดหมายว่า โรงเรียนทุกแห่งเป็นองค์การระบบเปิด การวิเคราะห์องค์การโรงเรียนและบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในกรอบความคิดของระบบเปิดสามารถแยกแยะออกเป็น ๓ ส่วน ได้แก่

(๑) ปัจจัยป้อน (Inputs) จากสภาพแวดล้อมทำให้เกิดปัจจัยป้อนซึ่งประกอบด้วย บุคลากร เงิน ทรัพยากรและการฝึกปฏิบัตินโยบายรัฐบาล การบริหารขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โครงสร้างของกฎหมายในด้านโรงเรียน รวมทั้งกลุ่มที่เกี่ยวข้องที่มีความสำเร็จในการกำหนดแนวทางของโรงเรียน ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีเป้าหมายของตนเองและมักจะมีความขัดแย้งกันอยู่บ่อยๆ หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน คือนำเป้าหมายเหล่านี้มาบูรณาการให้เกิดเป็นแผนปฏิบัติการ

(๒) กระบวนการถ่ายโยง (Transformation Process) องค์การได้ปรับเปลี่ยนปัจจัยป้อน จากสภาพแวดล้อมมาสู่ผลลัพธ์การปฏิบัติงานในระบบที่ทำให้เกิดผลลัพธ์จะมีการผนวกค่านิยมเข้าไปในกระบวนการปฏิบัติงานด้วย กระบวนการถ่ายโยงนี้ยังหมายรวมถึงการปฏิบัติการภายในองค์การ และระบบของการบริหารจัดการ ส่วนประกอบของการบริหารเชิงปฏิบัติการภายในองค์การเป็นเทคนิควิธีการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนรวมอยู่ด้วย นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ทักษะ การติดต่อสื่อสาร แผนปฏิบัติการ ความสามารถที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยนกิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียน ดำเนินงานภายในโครงสร้างขององค์การจะมีผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียน

(๓) ผลลัพธ์ (Outputs) งานของผู้บริหารโรงเรียนคือ ดูแลและใช้ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก การถ่ายโยงปัจจัยป้อนต้องผ่านกิจกรรมการบริหาร เช่น การจัดโครงสร้างการพัฒนาวัฒนธรรม แรงจูงใจ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาหลักสูตร การบริหารบุคลากร การจัดการการเงินของสถาบันเพื่อให้ได้ผลผลิตสำหรับโรงเรียน นอกจากนี้ยังหมายความว่าความรวมถึงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การปฏิบัติงานของครูระดับการพัฒนาของนักเรียนและครู การลาออกกลางคันของนักเรียน การลาออกของครู การขาดเรียนของนักเรียนและการขาดงานของครู การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูและการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เจตคติของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน และความพึงพอใจในงานของครู

สรุปได้ว่า ในการบริหารการศึกษาสามารถนำหลักการ แนวคิด วิธีการต่างๆ ของแต่ละทฤษฎีมาประยุกต์ระบบกับการบริหารโดยมุ่งเน้นการประสานสอดคล้องเพื่อไม่ให้เกิดการกระทบ

กระทั้งกัน ซึ่งทฤษฎีต่างๆ เหล่านี้จึงเป็นเพียงแนวทางเท่านั้น แต่การบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

## ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

คำว่า “การบริหารสถานศึกษา” มีนักวิชาการทั้งของต่างชาติและชาวไทยเป็นจำนวนมากได้ให้ความหมายไว้ในลักษณะที่คล้ายกัน ดังนี้

### ๒.๒.๑ ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

**พระเฉลิมพงศ์ จรณสมปนโน** ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา หรือโรงเรียนที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรม หรือใช้กระบวนการต่างๆ โดยความร่วมมือของผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยเริ่มจากการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยการ การควบคุมและการจัดการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถมีคุณภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษาสำหรับการมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคม<sup>๑๗</sup>

**อมรชัย ตันติเมธ** กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม ตลอดจนค่านิยมให้ตรงกับความต้องการของสังคม สามารถเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ<sup>๑๘</sup>

**กิตติมา ปรีดีติลล** ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างในสถานศึกษาตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียน นักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน<sup>๑๙</sup>

**สมคิด บางโม** ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง แหล่งพัฒนาประชากรของประเทศที่สำคัญยิ่ง เป็นหน่วยงานที่ใช้ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ จำนวนมากมาย หากการจัดการบริหารงานในโรงเรียนขาดประสิทธิภาพ ผลผลิตของโรงเรียน คือนักเรียนที่สำเร็จออกไปย่อมมีประสิทธิภาพต่างๆ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาประเทศย่อมล่าช้าตามไปด้วย<sup>๒๐</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการตามนโยบายและแผนที่วางไว้ โดยความร่วมมือของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การวินิจฉัยสั่งการ การ

<sup>๑๗</sup> พระเฉลิมพงศ์ จรณสมปนโน, “การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ อำเภอแม่จัน จังหวัดนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

<sup>๑๘</sup> อมรชัย ตันติเมธ, การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

<sup>๑๙</sup> กิตติมา ปรีดีติลล, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓.

<sup>๒๐</sup> สมคิด บางโม, การบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พระนคร, ๒๕๔๔), หน้า ๑๕๓.

อำนวยการ การควบคุมและการจัดการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา สำหรับการมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคม

### ๒.๒.๒ กระบวนการบริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าความหมายและคำนิยามของคำว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษาพบว่า มีนักวิชาการได้นำเสนอไว้ดังนี้

#### หลักการบริหารของ Fayol (Fayol's Principles of Management)

Fayol ได้นำเสนอหลักการบริหาร ๑๔ ประการ โดยย้ำว่าหลักการดังกล่าวมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับให้เข้ากับความต้องการได้ตลอดเวลา ข้อสำคัญอยู่ที่การเข้าใจวิธีการใช้หลักการเหล่านี้ซึ่งเป็นศิลปะที่จำเป็นต้องใช้สติปัญญา ประสบการณ์ การตัดสินใจ และการกำหนดสัดส่วนในการนำมาใช้ หลักการ ๑๔ ประการมีดังนี้<sup>๒๑</sup>

(๑) การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายและผู้บริหารก็มุ่งมั่นในการทำงานอย่างเดียวกัน จึงควรแบ่งงานกันทำเพื่อนำความสามารถ ความมั่นใจ และความถูกต้องมาเพิ่มผลผลิตของงาน

(๒) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ใช้ในการสั่งการ และใช้พลังที่จะให้คนเชื่อถือสิ่งที่จะเห็นความแตกต่างได้อย่างชัดเจนระหว่างอำนาจของผู้บริหารที่อยู่ในที่ทำงาน กับอำนาจที่เกิดจากบุคลิกภาพซึ่งรวมถึงสติปัญญา ประสบการณ์คุณธรรม และความสามารถที่จะเป็นผู้นำ

(๓) ความมีวินัย (Discipline) แนวทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้ความมีวินัยที่ดี คือ ข้อตกลงต่างๆ ต้องมีความชัดเจนและยุติธรรมให้มากที่สุด การกำหนดบทลงโทษควรพิจารณานำมาใช้อย่างรอบคอบ

(๔) ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ในการปฏิบัติงานใดๆ ผู้ปฏิบัติควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงผู้เดียวเท่านั้น

(๕) ความมีเอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) ในการจัดกิจกรรมหนึ่งๆ ควรมีหัวหน้าเพียงคนเดียวต่อหนึ่งแผนงานที่มีเป้าหมายเดียวกัน

(๖) ความสนใจของบุคคลต้องเป็นรองความสนใจของคนส่วนรวม (Subordination of Individual Interests to General Interests) หลักการข้อนี้หมายถึง ในเชิงธุรกิจ ความสนใจของผู้ปฏิบัติหนึ่งคนหรือหนึ่งกลุ่มจะไม่นำมาเป็นความสนใจของคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลที่ได้รับจากความมุ่งมั่นและเป็นตัวอย่างของผู้บังคับบัญชารวมทั้งการยอมรับข้อตกลงจากส่วนรวมให้มากที่สุดจะทำให้การแนะนำของผู้บังคับบัญชามีความมั่นคง

(๗) การให้ผลตอบแทน (Remuneration) ควรมีความเป็นธรรมและทำให้เกิดความพึงพอใจให้มากที่สุดทั้งในด้านบุคลากรและในด้านความเที่ยงธรรม

<sup>๒๑</sup> ศิริพงษ์ เสาภายน, หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทบุ๊ค พอยท์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๔-๒๖.

(๘) การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization)

(๙) สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) เป็นการแสดงความห่างกันระหว่างผู้มีอำนาจสูงสุดและผู้มีตำแหน่งต่ำสุด ถ้าระยะที่ห่างกันไม่มีความจำเป็นก็ไม่ควรทำ แต่ถ้าต้องการสงวนระยะทางนี้ไว้เมื่อต้องการตัดสินใจก็จำเป็นต้องทำ

(๑๐) คำสั่ง (Order) ในการสั่งการทางสังคมเพื่อให้เป็นไปตามที่ต้องการ จำเป็นจะต้องให้ผู้รับคำสั่งอยู่ในบริเวณที่รับคำสั่ง และผู้ปฏิบัติทุกคนจะต้องอยู่ในที่ที่มีการสั่งการ

(๑๑) ความเสมอภาค (Equity) ในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ของตนไม่ว่าจะเป็นการอาสาเข้ามาทำหรือทำตามหน้าที่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องให้ความเมตตาและให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรมกับทุกคน ความเสมอภาคนี้ไม่รวมถึงการบังคับขู่เข็ญให้ทำ

(๑๒) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel) ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจำเป็นต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานใหม่ และความสำเร็จในการทำงานให้ได้ผลดี การจะทำให้เกิดผลดังกล่าวต้องอาศัยประสบการณ์เดิม ซึ่งถ้าเขาสามารถดึงประสบการณ์เดิมมาช่วยได้จะทำให้การทำงานนั้นสำเร็จ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานหรือปรับออกก่อนที่ผู้ปฏิบัติงานจะดึงประสบการณ์เดิมมาใช้ จึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณา

(๑๓) ความคิดริเริ่ม (Initiative) การคิดที่แตกต่างไปจากแผนงานเดิมที่วางไว้และสามารถสร้างสรรคงานนั้นให้สำเร็จได้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทั้งจากผู้ที่มีความเฉียบแหลมจนถึงผู้มีประสบการณ์ ความคิดริเริ่มของผู้ปฏิบัติงานจะช่วยเพิ่มความเข้มแข็งให้กับทางธุรกิจได้ดี

(๑๔) ความสามัคคี (Esprit de corps) ความสามัคคีคือพลังเป็นสโลแกนที่ผู้บริหารจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร

**ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์** ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา คือกระบวนการบริหารการศึกษา ได้กำหนดไว้ ๕ ขั้นตอนคือ การวางแผน (Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) การกระตุ้น (Stimulating) การประสาน (Coordinating) และการประเมินผล (Evaluating)<sup>๒๒</sup>

**สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ** ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือกระบวนการบริหารสถานศึกษา เป็นระบบครอบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบไปด้วย ร่วมกันวางแผน (Plan) ร่วมปฏิบัติ (Do) ร่วมกันตรวจสอบ (Check) และร่วมกันปรับปรุง (Action) โดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพด้วย<sup>๒๓</sup>

**เมย์ อำนวยพันธุ์วิไล** ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา หรือโรงเรียนที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรม หรือ ใช้กระบวนการต่างๆ โดยความร่วมมือของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยเริ่มจากการวางแผนการวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยการ การควบคุมและการจัดการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม

<sup>๒๒</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘.

<sup>๒๓</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา: เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

เจตนารมณ์ของการศึกษาสำหรับการมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคม<sup>๒๔</sup>

สรุปได้ว่า กระบวนการบริการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้หลักการและกระบวนการทางการบริหารมาประยุกต์ใช้โดยมีการวางแผน การจัดการองค์การในสถานศึกษา การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การติดต่อประสานงาน และการรายงานการดำเนินงาน

### ๒.๒.๓ ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับคน เป็นการพัฒนาคุณภาพของคนที่เน้นการพัฒนาบุคลิกภาพและการเรียนรู้เพื่อสร้างเสริมความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ จึงมีหน่วยงานและนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารการศึกษาหรือโรงเรียนไว้ ดังต่อไปนี้

หมวด ๕ มาตรา ๓๙ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕<sup>๒๕</sup> ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษา ความเป็นไปให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าวให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

กฎกระทรวงว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐<sup>๒๖</sup> อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๕ และมาตรา ๓๙ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณีในเรื่องดังต่อไปนี้

#### ๑) ด้านวิชาการ

(ก) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

(ข) การวางแผนงานด้านวิชาการ

(ค) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

<sup>๒๔</sup> เมย์ อำนวยพันธ์วิไล, “วิธีการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักอริยาบท ๔ ของกลุ่มโรงเรียนชาวนวลักษณ์ อำเภอนวลักษณ์บุรี จังหวัดกำแพงเพชร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๒๗.

<sup>๒๕</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, หมวด ๕ : พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์และพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๓- ๓๘.

<sup>๒๖</sup> กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐ : ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม ๑๒๔ ตอนที่ ๒๔ (๑๖ พฤษภาคม ๒๕๕๐), หน้า ๒๙.

- (ง) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- (จ) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- (ฉ) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- (ช) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- (ซ) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- (ฌ) การนิเทศการศึกษา
- (ญ) การแนะแนว
- (ฎ) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- (ฏ) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- (ฐ) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ

องค์กรอื่น

(ท) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์  
หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

(ฒ) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของ  
สถานศึกษา

(ณ) การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

(ด) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

## (๒) ด้านงบประมาณ

(ก) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อ  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

(ข) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

(ค) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

(ง) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

(จ) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

(ฉ) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

(ช) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้จ่ายผลผลิตจากงบประมาณ

(ซ) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

(ฌ) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อ

การศึกษา

(ญ) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(ฎ) การวางแผนพัสดุ

(ฏ) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือ  
สิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

(ฐ) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

- (จ) การจัดหาพัสดุ
- (ฉ) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- (ณ) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- (ด) การเบิกเงินจากคลัง
- (ต) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- (ถ) การนำเงินส่งคลัง
- (ท) การจัดทำบัญชีการเงิน
- (ธ) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- (น) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

(๓) ด้านการบริหารงานบุคคล

- (ก) การวางแผนอัตรากำลัง
- (ข) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (ค) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- (ง) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

- (จ) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- (ฉ) การลาทุกประเภท
- (ช) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (ซ) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- (ณ) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- (ญ) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- (ฎ) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- (ฏ) การออกจากราชการ
- (ฐ) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- (ฑ) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอ

พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

- (ฒ) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการ

ศึกษา

- (ณ) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- (ด) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- (ต) การส่งเสริมวินัยคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษา

- (ถ) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- (ท) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการที่

เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

(๔) ด้านการบริหารทั่วไป

- (ก) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- (ข) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- (ค) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- (ง) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- (จ) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- (ฉ) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- (ช) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- (ซ) การดำเนินงานธุรการ
- (ณ) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- (ญ) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- (ฎ) การรับนักเรียน
- (ฏ) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- (ฐ) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
- (ฑ) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (ฒ) การทัศนศึกษา
- (ณ) งานกิจการนักเรียน
- (ด) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- (ต) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- (ถ) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- (ท) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- (ธ) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- (น) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

**ชิต ปุริโส ตม** กล่าวว่า งานบริหารการศึกษา (Tasks of Educational Administration) นิยมแบ่งออกเป็น ๖ งาน ดังนี้

(๑) การบริหารงานวิชาการ (Academic Affairs Administration) งานวิชาการประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญคือ หลักสูตร การเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การนิเทศ การวัดผลและประเมินผล

(๒) การบริหารงานบุคลากร (Personal Administration) งานบุคลากรประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ คือ การจัดหาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

(๓) การบริหารงานกิจการนักเรียนนักศึกษา (Student Affairs Administration) งานกิจการนักเรียนนักศึกษาประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ คือ การสำรวจผู้เข้าเรียนและการพยากรณ์ปริมาณนักเรียน การรับ การแบ่งกลุ่มและการเลื่อนชั้น การรายงานเกี่ยวกับนักเรียน การส่งเสริมวินัยการแนะนำ การบริการสุขภาพ และกิจกรรมต่างๆ ของนักเรียน

(๔) การบริหารงานธุรการ การเงิน และการพัสดุ (Executive Fiscal and Commodity Administration) งานธุรการ การเงิน และการพัสดุประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ คือ งานเอกสารงานสารบรรณ การจัดสำนักงาน การบัญชี การรับ-จ่ายเงิน การงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมพัสดุตลอดจนการจำหน่าย

(๕) การบริหารงานอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม (School Plan Environment Administration) การบริหารอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อมประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ คือ การเลือกสถานที่ การสร้าง การใช้ การปรับปรุง การบำรุงรักษา การซ่อมแซม การตกแต่ง การกำจัดสิ่งปฏิกูล

(๖) การบริหารงานสัมพันธ์กับชุมชน (Community Relationship Administration) การบริหารงานสัมพันธ์กับชุมชนประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ คือ การประชาสัมพันธ์ การประชุมผู้ปกครอง การเยี่ยมบ้านนักเรียน การรายงานเกี่ยวกับนักเรียน การให้บริการแก่ชุมชนใช้สถานที่จัดกิจกรรมต่างๆ การนำนักเรียนพัฒนาชุมชนและสาธารณสถานต่าง สมาคมผู้ปกครอง และสมาคมศิษย์เก่า<sup>๒๗</sup>

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารการศึกษาจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขนาดและระดับของสถานศึกษา ซึ่งแต่ละสถานศึกษาจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของรายละเอียดบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา

#### ๒.๒.๔ ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา ๔ ด้าน

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษาไว้ ๔ กลุ่ม คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ในการบริหารงานแต่ละด้านมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ความสำคัญ และขอบข่ายของการบริหารงานในสถานศึกษา ดังต่อไปนี้<sup>๒๘</sup>

##### ๒.๒.๔.๑ การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ถือเป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียนเพราะหน้าที่ของโรงเรียนคือ การให้ความรู้ทางวิชาการแก่ ผู้เรียน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ด้วยเจตนาให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษาชุมชนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสียทุกฝ่ายซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผลรวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพ

<sup>๒๗</sup> ชิต ปุริโสคม, “งานบริหารการศึกษา”, ในคอลัมน์ ด้วยศรัทธามหาชัย, (คณะครุศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ๒๑ สิงหาคม ๒๕๕๒), หน้า ๑๑๓-๑๑๔.

<sup>๒๘</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๓ – ๓๔.

และมีประสิทธิภาพ<sup>๒๙</sup>

มีผู้ให้ความหมายและกล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ มากมายหลายท่านด้วยกัน จึงขอยกมากล่าวเป็นตัวอย่าง ดังนี้

**ปัญญา แก้วกียูร และสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล** ได้กล่าวว่า งานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษา ในระดับสถานศึกษาการบริหารวิชาการเป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้เรียนโดยทั่วไปงานวิชาการจะประกอบด้วย การศึกษาปัญหาในชุมชน และสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดเตรียมการเรียนการสอน การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมการสอน การวัดและประเมินผล การดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุด แหล่งการเรียนรู้ การนิเทศติดตามผล การวางแผนและการกำหนดวิธีดำเนินงานทางด้านวิชาการ รวมถึงการประชุมทางวิชาการ<sup>๓๐</sup>

**ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์** ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการว่า เป็นการบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน และได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการว่าเป็นงานสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องการบริหารวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาด้วย<sup>๓๑</sup>

**เมย์ อำนวยพันธ์วิไล** ได้กล่าวว่า ความสำคัญและถือเป็นหัวใจหลักของการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักและเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาด้วย สถานศึกษาหรือโรงเรียนจะได้มาตรฐาน หรือคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาได้มากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการบริหารงานวิชาการทั้งสิ้น ดังนั้นในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีหลักการในการบริหารงานวิชาการด้านนี้อย่างทันสมัย และมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการบริหารงาน ด้านอื่นๆ<sup>๓๒</sup>

**มนตรี พุ่มซ้อน** ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ เกิดผล ซึ่งการบริหารงานวิชาการเป็นงานที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบเป็นอันดับแรก เพราะภารกิจหลัก

<sup>๒๙</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๓-๓๘.

<sup>๓๐</sup> ปัญญา แก้วกียูร และ สุภัทรพันธุ์พัฒนกุล, การบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือเขตพื้นที่เป็นฐาน, (กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๗.

<sup>๓๑</sup> ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร : สุนทรฟิล์ม, ๒๕๔๕), หน้า ๒.

<sup>๓๒</sup> เมย์ อำนวยพันธ์วิไล, “วิธีการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามหลักอิทธิบาท ๔ ของกลุ่มโรงเรียนชาวนุรลักษณ์ อำเภอลำลูกเกดบุรี จังหวัดกำแพงเพชร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๕๐.

ของสถานศึกษาคือการให้บริการทางวิชาการ อันได้แก่ งานด้านหลักสูตรและ การจัดการเรียนการสอน งานด้านการปรับปรุงการเรียนการสอน งานด้านวัดผลและประเมินผล เป็นต้น เพราะหน้าที่ของสถานศึกษาหรือโรงเรียน คือการให้ความรู้ทางด้านวิชาการแก่ผู้เรียน ดังนั้นงานวิชาการจึงถือว่าเป็นหัวใจของโรงเรียนถ้าหากงานวิชาการล้มเหลวแสดงว่า การ บริหารงานวิชาการไม่มีประสิทธิภาพ<sup>๓๓</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาต้องให้ความสำคัญอย่างมาก เพราะงานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารงานด้านอื่นๆ และงานวิชาการนี้ไม่ได้ถือว่าสำคัญเฉพาะต่อผู้บริหารเองหรือคณะครูเท่านั้น วิชาการนี้มีความสำคัญไปถึงนักเรียนด้วย นั่นเป็นเพราะงานวิชาการเปรียบเสมือนเป็นหัวใจของการศึกษา หัวใจของการบริหารโรงเรียน เนื่องด้วยงานวิชาการเป็นงานที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดการ พัฒนาในด้านความรู้ ความสามารถ การใช้ความคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ ควบคู่ไปกับคุณธรรมและ จริยธรรมเพื่อพัฒนาด้านจิตใจ พัฒนาคุณธรรมอันเกิดจากความรู้ งานวิชาการจึงเป็นงานที่สามารถทำ ให้เกิดการพัฒนาระบบการศึกษาของโรงเรียน ครูและตัวผู้เรียน

#### ๒.๒.๔.๒ การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หรือบางคนเรียกว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) นอกเหนือจากนี้ยังมีคำอื่นๆ อีกหลายคำที่มีความหมายเช่นเดียวกันอย่างเช่น การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่ การบริหารอัตรากำลัง การบริหารเจ้าหน้าที่ ส่วนคำภาษาอังกฤษก็มีการใช้ที่แตกต่างกัน เช่น Personnel, Administration, Labor Relation, Labor Management, Management of Human Resource<sup>๓๔</sup> และการบริหารงานบุคคลทางการศึกษา ถือเป็นผู้ขับเคลื่อนในการบริหารงานด้านต่างๆ บุคลากรเป็น ทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษานั้นๆ ที่ตัวผู้บริหารเองต้องรู้จักการบริหารบุคคลเหล่านั้นให้ ถูกต้องตรงตามความสามารถของแต่ละคน เพื่อส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

**สมคิด บางโม** ให้ความหมายของงานการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึง การบริหารในด้านที่เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้คนให้เกิดประโยชน์เต็มที่เพื่อรักษากำลังแรงงาน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์<sup>๓๕</sup>

กระบวนการในการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปมี ๗ ขั้นตอน คือการวางแผนกำลังคน และกำหนดเงินเดือน การแสวงหา การบำรุงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล

<sup>๓๓</sup> มนตรี พุฒซ้อน, “การบริหารงานวิชาการตามหลักอริยสัจ ๔ ระดับโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอ บ้านนา จังหวัดนครนายก ,” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๒๒.

<sup>๓๔</sup> หนูพร สุภาชาติ, “สภาพปัญหาและประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๒), หน้า ๑๘.

<sup>๓๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๒ – ๑๗๔.

และการให้พ้นจากงาน และการจัดสวัสดิการ ซึ่งงานการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนโดยทั่วไปมีดังนี้

- (๑) การปฐมนิเทศ
- (๒) การควบคุมการทดลองปฏิบัติราชการ
- (๓) การโอนย้าย
- (๔) การจัดทำทะเบียนประวัติ
- (๕) การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น
- (๖) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (๗) การพิจารณาความดีความชอบ
- (๘) การพัฒนาบุคคล
- (๙) การจัดสวัสดิการ
- (๑๐) การให้ออกจากงาน

กระบวนการบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายงานดังนี้ คือการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาและธำรงรักษามูลค่าบุคลากร การรักษาระเบียบวินัย การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร งานบุคลากรหรืองานบริหารงานบุคคล จึงหมายถึง การวางแผนบุคคลและอัตรากำลังในการปฏิบัติงานในโรงเรียน การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพในการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานการจัดการเรียนการสอน และเพื่อพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และรวมถึงการทำโทษทางวินัยตามความเหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดผลเสียในการปฏิบัติงานของบุคลากร

**กระทรวงศึกษาธิการ** ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาว่า เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านบริหารงานบุคลากรให้เกิดความคล่องตัวเป็นอิสระภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถมีขวัญและกำลังใจ ได้รับยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นหากขาดซึ่งบุคลากรที่ดี ก็ยากที่จะหวังความสำเร็จจากกิจการงานนั้นๆได้ ทั้งนี้เพราะปัจจัยอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคนิควิธีการ จะดำเนินไปได้ด้วยดีมีประสิทธิผลนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยคนบุคลากรในการดำเนินงาน<sup>๓๖</sup>

**ธงชัย สันติวงษ์** ได้กำหนดขอบข่ายและหน้าที่ในการบริหารงานบุคลากรไว้ คือ การออกแบบงานและการวิเคราะห์งานเพื่อจัดแบ่งตำแหน่ง การวางแผนกำลังคนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การปฐมนิเทศ การบรรจุพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน การอบรมและพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทน การทำนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและการแรงงานสัมพันธ์ การใช้วินัยและการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล<sup>๓๗</sup>

**สุดา สุวรรณภิรมย์** ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นงานที่ผู้บริหารใน

<sup>๓๖</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๕๑.

<sup>๓๗</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๓๕.

องค์การทุกคนต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์กร อีกทั้งยังดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กรเหล่านี้มีความรู้ความสามารถ เพิ่มพูนมากขึ้น และทำงานในฝ่ายของตนเองรวมทั้งประสานงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๓๘</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารเป็นอย่างมาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรหรือสภาพแวดล้อม ซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในองค์กรโดยตรง ผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจและมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์กร และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มพูนมากขึ้น เพื่อการพัฒนาขององค์กรโดยเฉพาะการบริหารการศึกษา

### ๒.๒.๔.๓ การบริหารงานงบประมาณ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้อธิบายว่า งบประมาณมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย

(๑) งบประมาณแสดงให้เห็นถึงแผนการทางการเงิน ซึ่งโรงเรียนสามารถนำไปใช้วิเคราะห์ใน การปฏิบัติงานทางด้านการเงินเพื่อการบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาของโรงเรียน

(๒) งบประมาณทำให้เจ้าหน้าที่และผู้ปกครองเกิดความตระหนักถึงแหล่งเงินที่โรงเรียน จัดหารายได้มาใช้

(๓) งบประมาณช่วยกำหนดการแบ่งส่วนและจำกัดขอบเขตของการใช้จ่าย

(๔) งบประมาณช่วยกำหนดระดับความสำคัญของงานกิจกรรมของโรงเรียน

(๕) งบประมาณช่วยพัฒนาความร่วมมือและการติดต่อสื่อสารระหว่างครู ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่ และกลุ่มองค์กรของผู้ปกครอง

(๖) งบประมาณช่วยพัฒนาความสนใจในผลประโยชน์และความมีอิสระของเจ้าหน้าที่<sup>๓๙</sup>

**ณรงค์ สัจพันโรจน์** ได้กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน และรายการงบประมาณตามที่รัฐสภาได้พิจารณาและอนุมัติงบประมาณลงมา เพื่อให้แผนงานงานที่กำหนดไว้ได้ปฏิบัติสำเร็จลุล่วงลงภายใต้ปีงบประมาณนั้น ๆ และเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประหยัดไม่มีการรั่วไหล โดยใช้กระบวนการบริหารงบประมาณในรูปแบบต่าง ๆ ตามขั้นตอนของงบประมาณ คือ การขออนุมัติ เงินประจำงวด การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ โดยการวางฎีกา การตรวจสอบ ค่าใช้จ่ายเงิน

<sup>๓๘</sup> สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชา “การบริหารงานบุคคล Personnel management”, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๗.

<sup>๓๙</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, อ้างใน สำนักงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๐, (กรุงเทพมหานคร : ครุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

งบประมาณ และการรายงานผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ<sup>๔๐</sup>

**กิตติมา ปรีดีติลล** ได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานงบประมาณหรืองานบริหารการเงินโรงเรียนว่า ควรจะประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

(๑) การวางแผนการเงินของโรงเรียน เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงิน ของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อการได้มาหรือการจ่ายเงินของโรงเรียน

(๒) การจัดการเกี่ยวกับทรัพย์สินของโรงเรียนโดยส่วนรวม เช่น ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง และ วัสดุ ครุภัณฑ์ของโรงเรียน

(๓) การควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน เพื่อให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามมาตรฐานและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ระบบบัญชีและวิธีการต่าง ๆ ในการตรวจสอบเงินและทรัพย์สินของโรงเรียน

(๔) การจัดการเกี่ยวกับการรับและจ่ายเงินของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้อง กับหลักเกณฑ์ทางเศรษฐศาสตร์ หลักการทางการบริหารและการคลังทั่วไป<sup>๔๑</sup>

**เสรี ราชโรจน์** ได้กล่าวถึงขอบข่ายการดำเนินงานงบประมาณของสถานศึกษา ไว้ดังนี้

(๑) การจัดตั้งงบประมาณ

(๒) การจัดสรรงบประมาณ

(๒.๑)การจัดสรรงบประมาณ

(๒.๒) การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ

(๒.๓) การโอนและการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

(๒.๔) การรายงานผล

(๓) การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ

(๓.๑) การตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณ

(๓.๒) การตรวจสอบติดตามการใช้ผลผลิต

(๔) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

(๔.๑) ทุนการศึกษา

(๔.๒) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

(๔.๓) กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

(๔.๔) การจัดการทรัพยากร

(๔.๕) การส่งเสริมการบริหาร การจัดหารายได้และผลประโยชน์ในรูปแบบ

ที่หลากหลาย

<sup>๔๐</sup> ณรงค์ สัจพันโรจน์, อ้างใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรการศึกษาหน่วยที่ ๑-๘ พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๑), หน้า ๕๙๓.

<sup>๔๑</sup> กิตติมา ปรีดีติลล, อ้างใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, หลักการบริหารงบประมาณและการเงินโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

## (๕) การบริหารการเงิน

(๕.๑) การเบิกเงินจากคลัง

(๕.๒) การรับเงิน

(๕.๓) การเก็บรักษาเงิน

(๕.๔) การจ่ายเงิน

(๕.๕) การนำส่งเงิน

## (๖) การบริหารการบัญชี

(๖.๑) การจัดทำบัญชีการเงิน

(๖.๒) การจัดทำทะเบียนทางการเงิน

(๖.๓) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

(๖.๔) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

## (๗) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

(๗.๑) การวางแผนจัดหาพัสดุ

(๗.๒) การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ

(๗.๓) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

(๗.๔) การจัดหาพัสดุ

(๗.๕) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

(๗.๖) การจัดหาผลประโยชน์และสินทรัพย์<sup>๔๒</sup>

สรุปได้ว่า สถานศึกษาใดก็ตามเมื่อได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณต้องมีการดำเนินงานอันเป็นไปตามระเบียบของการบริหารงบประมาณทางการศึกษาเพื่อให้การบริหารงบประมาณนั้นๆ เป็นไปเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอย่างเต็มที่

**๒.๒.๔.๔ การบริหารงานทั่วไป**

**ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์** สรุปว่า กระบวนการบริหารการศึกษา ได้กำหนดไว้ ๕ ขั้นตอนคือ การวางแผน (Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) การกระตุ้น (Stimulating) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผล (Evaluating)<sup>๔๓</sup>

**กระทรวงศึกษาธิการ** ได้ระบุไว้ในคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิตบุคคลว่า การบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กรให้บริการงานบริหารอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับมุ่งพัฒนาสถานศึกษาใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัด

<sup>๔๒</sup> เสรี ราชโรจน์, อังโน สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๕), หน้า ๒๐-๒๑.

<sup>๔๓</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘.

การศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>๔๔</sup>

**สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ** ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษาเป็นระบบครบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบไปด้วย ร่วมกันวางแผน (Plan) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (Do) ร่วมกันตรวจสอบ (Check) และรวมกันปรับปรุง (Action) โดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพด้วย<sup>๔๕</sup>

**บงกช อาษา** ได้กล่าวว่า การบริหารทั่วไปเป็นงานที่รวมเอาภารกิจหน้าที่ที่เห็นว่าเป็นด้านย่อยๆ และไม่อาจจะจัดเข้าไว้ในภารกิจหน้าที่หลักใดๆ ได้โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>๔๖</sup>

**กระทรวงศึกษาธิการ** ได้จัดแบ่งขอบข่ายการบริหารงานทั่วไปไว้ ดังนี้

(๑) การดำเนินงานธุรการ ได้แก่ การวางแผนงานธุรการ การจัดบุคลากรรับผิดชอบ และ พัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน

(๒) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การรวบรวมประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูล สนับสนุนข้อมูล รับทราบหรือดำเนินการตามมติของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินงานด้านธุรการในการจัดประชุม จัดทำรายงาน การประชุม และแจ้ง มติที่ประชุมให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบดำเนินการหรือถือปฏิบัติแล้วแต่กรณี

(๓) การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ การสำรวจการจัดทำทะเบียนเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การจัดระบบฐานข้อมูลการนำเสนอเผยแพร่ข้อมูลและการประเมินปรับปรุงพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศ

(๔) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา ได้แก่ จัดระบบการประสานงาน และ เครือข่ายการศึกษา พัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบ ประสานงานแลกเปลี่ยนความรู้ให้ความร่วมมือ และ สนับสนุนทางวิชาการกับเครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

(๕) การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร ได้แก่ การจัดระบบการบริหารวิเคราะห์

<sup>๔๔</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรังสิตสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๒.

<sup>๔๕</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

<sup>๔๖</sup> บงกช อาษา, อ่างใน จิตติมา ธมชยากร “การบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองตะกั่วป่าจังหวัดพังงา”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๓), หน้า ๑๐.

โครงสร้างภารกิจ การดำเนินงานปริมาณคุณภาพ และสภาพของสถานศึกษา การพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุมโครงสร้าง ภารกิจ บุคลากร เทคโนโลยี ให้มีความรู้ทักษะ เจตคติให้บรรลุเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของบุคลากร ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผล การประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรและกระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ

(๖) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ได้แก่ การกำหนดนโยบายวางแผนระดมจัดหา เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(๗) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป ได้แก่ สำรวจปัญหาความต้องการ ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก จัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม ติดตามประเมินผล นำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนา

(๘) การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ได้แก่ การวางแผน การ บำรุงดูแลรักษาพัฒนาติดตาม และตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่ และสรุปประเมินผล

(๙) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน ได้แก่ การประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการ สำรวจข้อมูลจำนวนโรงเรียน จัดทำสำมะโนผู้เรียน ที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาจัดระบบข้อมูล สารสนเทศ และเสนอข้อมูลให้เขตพื้นที่ทราบ

(๑๐) การรับนักเรียน ได้แก่ การกำหนดแผนการรับนักเรียน ดำเนินการรับนักเรียน ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ในการติดตามช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเข้าเรียน และประเมินผลและรายงานผลการรับเด็กเข้าเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา

(๑๑) การส่งเสริมและประสานงาน การจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตาม อัธยาศัย ได้แก่ การสำรวจ การกำหนดแนวทาง และความเชื่อมโยงในการจัดและพัฒนาศึกษา ของสถานศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยตามความ ต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นที่ สอดคล้องกับแนวทางของเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการจัด การศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ประสานเชื่อมโยงความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัด การศึกษา และ ติดตามประเมินผล การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษา

(๑๒) การส่งเสริมกิจการนักเรียน ได้แก่ การวางแผนจัดกิจกรรมนักเรียนและ ส่งเสริม สนับสนุนให้นักเรียน ได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความถนัดและ ความสนใจ ของผู้เรียน จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง และสรุปประเมินผลกิจการนักเรียน

(๑๓) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา ได้แก่ วางแผนจัดให้มีเครือข่าย ประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา พัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบ สร้างกิจกรรมประชาสัมพันธ์ในหลาย รูปแบบโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม และติดตามประเมินผลการประชาสัมพันธ์

(๑๔) การส่งเสริมสนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ได้แก่ การกำหนดแนวทางการให้คำปรึกษา แนะนำส่งเสริมสนับสนุน และประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

(๑๕) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความเสี่ยงของการดำเนินงาน การกำหนดปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง การกำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยง วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในให้บุคลากรเกี่ยวข้องทุกฝ่ายนำมาตราการป้องกันความเสี่ยงไปใช้ในการควบคุมการดำเนินงานตามภารกิจ ประเมินผล และ รายงานผลการควบคุมภายใน

(๑๖) งานบริการสาธารณะ ได้แก่ การจัดให้มีระบบการบริการสาธารณะจัดระบบ ข้อมูลข่าวสารบริการข้อมูลข่าวสารแก่สาธารณชน พัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพเกิดความพึงพอใจ ต่อผู้มารับบริการ ประเมินความพึงพอใจงานบริการสาธารณะจากผู้มาขอรับบริการนำผลการประเมิน มาปรับปรุงแก้ไข พัฒนาระบบงานบริการสาธารณะ<sup>๔๗</sup>

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือ โรงเรียน นำหลักการและกระบวนการทางการบริหารมาประยุกต์ใช้โดยเริ่มจากการวางแผน การจัด องค์การในสถานศึกษา การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การติดต่อประสานงาน การตัดสินใจ การรายงานผลการดำเนินงาน การเงินและ งบประมาณ รวมทั้งงานอื่นๆ ที่เกี่ยวกับสถานศึกษาซึ่งมี ระบบและเป้าหมายที่แน่นอน เป็นรูปธรรมเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จ อย่างสูงสุดตามเจตนารมณ์ของการศึกษาที่กำหนดไว้

## ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักอิทธิบาท ๔

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักอิทธิบาท ๔ ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังต่อไปนี้

### ๒.๓.๑ ความหมายของอิทธิบาท ๔

จากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในอังกุตตรนิกาย ทุกขนิบาตร ได้กล่าวถึง อิทธิบาท ในอิทธิบาทสูตร ดังนี้

ภิกษุ นั้นเจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วย ฉันทสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากฉันทะ และ ความเพียรสร้างสรรค์) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจาก วิริยะและ ความเพียรสร้างสรรค์) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิด จากจิตจะ และความเพียรสร้างสรรค์) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิปธานสังขาร (สมาธิ ที่เกิดจาก วิมังสาและความเพียรสร้างสรรค์)<sup>๔๘</sup>

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)** ได้เขียนเกี่ยวกับอิทธิบาท ๔ สรุปได้ว่าหลักธรรมที่ไม่เคยล้าสมัย หรือหลักธรรมอันเป็นหลักแห่งความสำเร็จ หรือทางแห่งความสำเร็จ ๔ ประการ ที่ในปัจจุบันแม้ เราจะหลงลืมกันไปบ้างว่า คืออะไร แต่ถ้าหากได้ย้อนรำลึกกันบ้างว่ามีอะไร และคืออะไร จะเห็นได้ว่าหลักธรรมอายุ ๒ พันกว่าปีนี้ ไม่มีใครว่าใดที่จะเรียกว่าล้าสมัย

(๑) ฉันทะ เพราะเหตุว่าทรงรักสิ่งที่ทรงทำ จึงได้ทำสิ่งที่ทำอยู่ในขณะนี้

<sup>๔๗</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๖๔-๗๓.

<sup>๔๘</sup> อด.ติ. (ไทย) ๒๐/๑๖๓/๔๐๓.

(๒) วิริยะ คือความพากเพียร ความพยายามไม่ย่อท้อ

(๓) จิตตะ คือความเอาพระทัยจดจ่อในสิ่งที่ทรงทำ เพราะฉะนั้นท่านจึงทำได้

(๔) วิมังสา ทำงานแล้วไม่ทิ้ง คอยตรวจสอบ ทบทวน ไตร่ตรอง พิจารณา ดังนั้นหลักความสำเร็จ ปฏิบัติตามหลักธรรม ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแห่งกิจการ ที่เรียกว่า อธิบาท (ธรรมให้ถึงความสำเร็จ) ซึ่งมี ๔ ข้อ

(๑) ฉันทะ : รักงาน (การเห็นคุณค่า ความรัก ความพอใจ) คือ มีใจรักพอใจจะทำสิ่งนั้น และทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจหรืองานที่ทำ มิใช่สักว่าทำพอให้เสร็จๆ หรือเพียงเพราะอย่างได้รางวัลหรือผลกำไร

(๒) วิริยะ : สู้งาน (ความเพียร เห็นเป็นความท้าทาย ใจสู้ ขยัน) คือ พากเพียรทำ ขยัน หมั่นประกอบ หมั่นกระทำสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดถอย ก้าว ไป ข้างหน้าจนกว่าจะสำเร็จ

(๓) จิตตะ : ใส่ใจงาน (ความคิดอุทิศตัวต่องาน ใจจดจ่อจริงจัง) คือ เอาจิตฝึกฝนตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิดไม่ปล่อยจิตใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย ใช้ความคิดในเรื่องนั้นบ่อยๆ เสมอๆ ทำกิจหรืองานนั้นอย่างอุทิศตัวอุทิศใจ

(๔) วิมังสา : ทำงานด้วยปัญญา (ไตร่ตรอง พิสูจน์ ทดสอบ ตรวจสอบ ตรวจสอบข้อบกพร่อง เกินเลยบกพร่องขัดข้องในสิ่งที่ทำนั้น โดยรู้จักทดลอง วางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น เพื่อจัดการและดำเนินงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป<sup>๔๙</sup>

**พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต)** กล่าวว่า อธิบาท แปลว่า ธรรมเครื่องให้ถึงอธิปัตติ (หรือความสำเร็จ) หรือธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จหรือแปลงง่ายๆว่าทางแห่งความสำเร็จ มี ๔ อย่างคือ ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความคิดจดจ่อ) และวิมังสา (ตรวจสอบไตร่ตรอง) แปลให้ง่ายตามลำดับว่า มีใจรักพากเพียรทำเอาจิตฝึกฝน ใช้ปัญญาสอบสวน<sup>๕๐</sup>

อธิบาท มาจากคำ ๒ คำ คือ อธิ หมายถึง ความสำเร็จ ความสัมฤทธิ์ การบรรลุผล และ บาท หมายถึง วิถีทาง เป็นรากฐานที่นำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น อธิบาท หมายถึง วิถีทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เป็นหลักในการสร้างความสำเร็จให้แก่ตนเอง เป็นหลักธรรมที่นำมาใช้ในการประกอบกิจซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยความหมายของความสำเร็จนั้น ควรเป็นความสำเร็จในทางที่ดีทางสร้างสรรค์ มากกว่าความชั่วทางทำลาย หลักธรรมนี้เรียกอีกอย่างว่าธรรมสามัคคี เป็นหลักธรรมที่การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน ผู้กระทำจะต้องร่วมกันกระทำทั้ง ๔ ข้อ ถึงจะไปถึงความสำเร็จที่หวังไว้จะหาเพียงข้อใดข้อหนึ่งไม่ได้

อธิปัตติ แปลว่า ความยิ่งใหญ่ บาท แปลว่า ทางเดิน อธิบาท จึงแปลว่า ทางเดินที่จะนำไปสู่ความยิ่งใหญ่นั่นเอง ถ้าเราปรารถนาจะประสบความสำเร็จในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการงานที่ดี การศึกษาก็ดี หรือ กิจการงานใดๆ ก็ตามเราต้องใช้อธิบาท ๔

<sup>๔๙</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **ธรรมบุญชีวิต**, พิมพ์ครั้งที่ ๔๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การกรรมาศศาสนา, ๒๕๕๕), หน้า ๔๐.

<sup>๕๐</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **พุทธธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๘๔๒-๘๔๖.

ภคิน อรรถโยธิน กล่าวว่า อิทธิบาท ๔ เป็นคุณ ๔ อย่าง ถ้ามีบริบูรณ์แล้วจะชักนำให้บุคคลถึงสิ่งที่ต้องการซึ่งไม่เหลือวิสัยจนกล่าวได้ว่าอิทธิบาท ๔ เป็นธรรมที่เป็นธรรมที่มีอุปการะแก่งานทุกชนิด ตั้งแต่งานของผู้ครองเรือนจนถึงงานของผู้บำเพ็ญสมณวิปัสสนา อิทธิบาท ๔ เป็นธรรมสำหรับความสำเร็จ ซึ่งต้องใช้ในการทำงาน และเป็นทางเดียวที่จะปฏิบัติเพื่อนำไปสู่นิพพานได้ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุทั้งหลาย ย่อมเจริญด้วยอิทธิบาทเป็นเรื่องปรุ้งสมาธิ อันประกอบด้วย ฉันทะเป็นประธาน ด้วยวิริยะเป็นประธาน ด้วยจิตตะเป็นประธาน ด้วยวิมังสาเป็นประธาน”

**ฉันทะ (Aspiration)** พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายของฉันทะว่า หมายถึง ความพอใจ ใฝ่รัก ใฝ่หาความรู้ใฝ่สร้างสรรค์ ความชอบใจ ความยินดีมีความพอใจในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากทำสิ่งนั้นให้สำเร็จหรือให้บรรลุเป้าหมาย กล่าวว่า รักงานและรักจุดหมายของงานด้วยเป็นความอยากและความต้องการอย่างหนึ่ง ซึ่งความอยากของฉันทะ จะทำให้เกิดความสุขความชื่นชมเมื่อเห็นสิ่งหรืองานนั้นบรรลุความสำเร็จ ดังนั้นหากการทำงานมีจุดเริ่มต้นของการทำงานเกิดขึ้นที่ใจ เมื่อใจรักงานก็อยากจะทำเต็มใจที่จะทำงานนั้น ก็จะมีความต้องการทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุด ให้สำเร็จผลที่ดีที่สุดในสิ่งนั้นโดยจะไม่พะวังกับสิ่งล่อใจหรือผลตอบแทนอื่นๆ จิตใจจะแน่วแน่มั่นในการทำงาน ฉันทะ จึงไม่เป็นเพียงแคร์รักในงานที่ทำเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการอยากทำให้ดีขึ้นด้วยนั่นคือ เมื่อจะทำอะไรแล้วจะต้องทำให้ดีที่สุด ให้เรียบร้อยสมบูรณ์ ฉันทะจะเกิดการทำงานอย่างสม่ำเสมอจนก็จะสำเร็จได้ดีด้วยและมีความสมบูรณ์ในงาน<sup>๕๑</sup>

ฉันทะ คือความพอใจ ความเต็มใจในการทำงานซึ่งเป็น จุดเริ่มต้นของการทำงาน เมื่อใจรักแล้วก็อยากจะทำเต็มใจที่จะทำงานนั้น งานก็ย่อมสำเร็จ ฉันทะ พอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น ถ้าไม่ฉันทะแล้วก็ไปไม่รอด ไม่ว่าจะทำอะไร คนเจริญก้าวหน้าก็ต้องมีใจรักทุ่มเทศึกษาค้นคว้าเรื่องนั้นโดยเฉพาะทุ่มเทความรัก ทุ่มเทความสามารถลงไปในเรื่องนั้นก็ก้าวหน้าเป็นไปด้วยดี ฉันทะ คือ ความรัก จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเราเล็งเห็นผลของงานว่าถ้าทำงานนี้แล้วจะได้อะไร ฉันทะ คือ ความพึงพอใจหรือต้องการที่จะทำหรือใฝ่ใจในสิ่งที่ทำนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป<sup>๕๒</sup>

**วิริยะ (Exertion)** พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) กล่าวว่า หมายถึง ความเพียร ความบากบั่น ความพยายามทำหน้าที่อย่างไม่ท้อถอย มีใจสู้โดยไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรคและความยากลำบากในการทำงานแม้ว่างานจะถูกใจ แต่ถ้าไม่ขยันฝึกฝนจนชำนาญหรือมีความเพียรพยายามงานย่อมไม่เกิดผลสำเร็จขึ้นได้ต้องมีความกล้าที่จะทำงานนั้น ต้องมีจิตใจที่แน่วแน่มั่นคงมุ่งตรงต่อจุดหมาย ในการสร้างเสริมวิริยะจะต้องสร้างที่ฐานรากของจิตใจ คือ ต้องจุดจิตสำนึกในการฝึกฝนโดยมองเห็นว่างานเป็นสิ่งที่ท้าทาย ใจสู้เมื่อทำแล้วก็จะไม่ท้อถอย วิริยะจึงมีความจำเป็นยิ่งสำหรับงานทุกอย่างรวมทั้งงานบริหารการศึกษา<sup>๕๓</sup>

ความเพียร ได้แก่ ความอาจหาญ แก่กล้า บากบั่นก้าวไปใจสู้ ไม่ย่อท้อไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก เมื่อคนรู้ว่าสิ่งใดมีคุณค่าควรแก่การบรรลุถึง ถ้าวิริยะเกิดแก่เขาแล้วแม้

<sup>๕๑</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ธรรมะกับการทำงาน, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๓), หน้า ๑๘๓.

<sup>๕๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๓.

<sup>๕๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๔.

ได้ยืนยันว่าจุดหมายนั้นจะบรรลุถึงได้ยากนักมีอุปสรรคมากมาย หรืออาจใช้เวลายาวนานก็ไม่หือถอยกลับเห็นเป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะเอาชนะให้ได้ทำให้สำเร็จ คนที่มีความเพียรเท่ากับมีแรงหนุนเวลาทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตามจิตใจจะแน่วแน่มั่นคง พุ่งตรงต่อจุดหมาย สมาธิเกิดขึ้นได้ เรียกว่าเป็นวิริยะสมาธิ วิริยะ คือ ความเพียรหรือขยันหมั่นเพียรประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็งอดทนเอาธุระไม่หือถอย

**จิตตะ (Thoughtfulness)** พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) จิตตะ หมายถึง จิตใจที่จดจ่อเอาใจใส่ตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน เอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้นไม่ว่างธุระ และเป็นความคิดไม่ฝักใฝ่ไม่ปล่อยใจฟุ้งซ่านเลื่อนลอย ในการทำงานจะต้องเอาใจใส่กับงานไม่ปล่อยปะละเลยงานของตน คอยตรวจตรางานอยู่เสมอ เป็นการอุทิศตนกับงานที่ทำในการสร้างเสริมจิตตะให้เกิดในตัวบุคคลนั้น จะต้องชี้ให้เห็นความสำคัญของงานที่ทำว่างานนั้นมีความสำคัญต่อชีวิต ต่อสังคม ต่อประเทศชาติต่อโลก จิตตะจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำงานนั้นสำเร็จลงได้อย่างสมบูรณ์ด้วยการมุ่งมั่นในงานที่ทำนั้น<sup>๕๔</sup>

จิตตะ ความคิดจดจ่อ หรือเอาใจฝักใฝ่ ได้แก่ความมีจิตผูกพัน จดจ่อ ฝักคิดเรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้นไม่ปล่อยไม่ห่างไปไหน ถ้าจิตตะเป็นไปอย่างแรงกล้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรืองานใดงานหนึ่งคนผู้นั้นจะไม่สนใจรับรู้เรื่องอื่นๆ ใครพูดอะไรในเรื่องอื่นๆ ไม่สนใจ แต่ถ้าพูดเรื่องงานนั้นจะสนใจเป็นพิเศษทันที บางทีจิตหาเรื่องนั้นงานนั้น หลง่วนอยู่ได้ทั้งวันทั้งคืนไม่เอาใจใส่ร่างกายการแต่งเนื้อแต่งตัวอะไรจะเกิดขึ้นก็ไม่สนใจ เรื่องอื่นเกิดขึ้นไถ่ๆ บางทีไม่รู้ ทำจนลืมนวันลืมนคืนลืมนกินลืมนอนความมีใจจดจ่อฝักใฝ่เช่นนี้ย่อมทำให้สมาธิเกิดขึ้น จิตจะแน่วแน่มั่นบสนิทในกิจที่ทำมีกำลังมากเฉพาะสำหรับกิจนั้น เรียกว่า จิตตสมาธิ จิตตะ คือ ความคิดหรือตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิดไม่ปล่อยให้จิตใจฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป

**วิมังสา (Investigation)** พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) กล่าวว่า วิมังสาการสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณาตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบหาข้อยิ่งหย่อนเกินเลยบกพร่องหรือขัดข้องในกิจที่ทำ เป็นต้น รู้จักทดลองคิดค้นหาทางแก้ไขปรับปรุง คนที่มีวิมังสาชอบคิดค้นหาเหตุผล ชอบสอบสวนทดลองการคิดหาเหตุผลและชอบทดลองอย่างนี้ย่อมช่วยรวมจิตให้คอยกำหนดและติดตาม เรื่องที่พิจารณาอย่างติดเจดตลอดเวลา เป็นเหตุให้จิตแน่วแน่มั่นตั้งไปกับเรื่องที่พิจารณาไม่ฟุ้งซ่านไม่วอกแวก และมีกำลัง เรียกว่าเป็นวิมังสาสมาธิ วิมังสาคือความไตร่ตรองหรือทดลองได้แก่หมั่นใช้ปัญญาพิจารณา ใคร่ครวญตรวจหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำมีการวางแผนวัดผล คิดค้น วิธีแก้ไขปรับปรุงงาน<sup>๕๕</sup>

วิมังสา หมายความว่า การหาเหตุผลในเรื่องนั้นว่ามีอุปสรรคขัดข้องเราก็กต้องค้นหาเหตุผล จะปรับปรุงงานอย่างไรให้งานก้าวหน้าไปกว่านี้ ให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นไปกว่านี้ให้รวดเร็วกว่านี้ การค้นคว้าเป็นเหตุให้เกิดปัญญา เกิดความก้าวหน้าในหลักวิชาที่จะใช้บริหารงานต่อไป การค้นคว้าจะได้ความรู้และทำให้งานก้าวหน้า สดุดยอดของวิธีทำงานให้สำเร็จอยู่ในอิทธิบาทข้อสุดท้ายนี้ คือ วิมังสา แปลว่า การพินิจพิเคราะห์หมายความว่า การทำงานด้วยปัญญา ด้วยสมองไม่ใช่สักแต่ว่าทำ

<sup>๕๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๗.

<sup>๕๕</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **พุทธธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๘๔๕.

คนเราแม้รักงานแค่ไหนหากบั่นปานใด หรือเอาใจจดจ่ออยู่ตลอดเวลาแต่ถ้าขาดการใช้ปัญญาพิจารณางานด้วยแล้ว ผลที่สุดงานก็ค้างค้ำจนได้ต้องทำกันใหม่รำไป คนที่ทำงานด้วยปัญญานั้นต้องทำให้ถูกกาลไม่ทำก่อนหรือหลังเวลา ทำให้ถูกลักษณะของงาน องค์การหรือหน่วยงานของตน ผู้บริหารจะต้องเป็นคนหูไว ตาไว ทันสมัย ทันความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีข่าวสารหรือที่เรียกว่า IT (Information technology) นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้บริหารแทนกำลังคนซึ่งขาดแคลน

**พุทธทาสภิกขุ** ได้กล่าวถึงความหมายของอิทธิบาท ๔ ไว้ดังนี้ อิทธิบาท ๔ คือ บทของพระธรรมเช่นว่าจะมีฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ที่เรียกว่าอิทธิบาท นี่ต้องมีและมีได้โดยไม่รู้สีกตัวคนที่มีการทำงานย่อมทำงานด้วยความพอใจความขยันขันแข็ง ความเอาใจใส่ใคร่ครวญอยู่เสมอนี้เรียกว่าเขามีอิทธิบาททั้งสี่ประการนั้นโดยไม่รู้สีกตัว<sup>๕๖</sup>

**พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต)** ได้กล่าวถึงความหมายของอิทธิบาท ๔ ไว้ดังนี้ อิทธิบาท ๔ คือ ทางแห่งความสำเร็จจุดเริ่มที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ถ้าเราพัฒนาคนถูกต้องอย่างที่ว่ามนุษย์ไม่แปลกแยกจากความเป็นจริงของธรรมชาติตั้งแต่ขั้นพื้นฐานทุกอย่างก็สอดคล้องไปกันได้หมดไม่มีอะไรเสียหายเมื่อเราวางฐานได้ดีแล้วเราก็ใช้หลักการต่างๆ ในการทำงานบนพื้นฐานแห่งความถูกต้องนั้นเมื่อพื้นฐานถูกต้องแล้วเราเอาธรรมะอะไรมาใช้ตอนนั้นก็เดินหน้าไปด้วยดี เช่น เอาหลักอิทธิบาทมาใช้ก็คือ หลักแห่งความสำเร็จ<sup>๕๗</sup>

**พระเทพดิลก (ระบอบ ฐิตญาโน)** ได้กล่าวถึงความหมายของอิทธิบาท ๔ ไว้ดังนี้ อิทธิบาท ๔ คือ คุณธรรมที่จะนำผู้ประพฤติปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนประสงค์ซึ่งต้องไม่เหลือวิสัยคือสิ่งที่ตนประสงค์นั้นต้องอยู่ในวิสัยที่อาจใช้ความเพียรพยายามทำให้เกิดขึ้นได้มิใช่เป็นความเพ้อฝันที่ไม่มีโอกาสประสบความสำเร็จคุณธรรมกลุ่มนี้เรียกว่า อิทธิบาท ๔<sup>๕๘</sup>

**พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)** ได้กล่าวความหมายของหลักอิทธิบาท ๔ ไว้ดังนี้ อิทธิบาท ๔ คือ ใช้คุณธรรมนำทางสู่ความสำเร็จที่ตนประสงค์ ต้องมีความพึงพอใจมีความเพียร มีสมาธิจึงทำให้เกิดปัญญา และหัวใจของการบริหารเชิงพุทธที่สำคัญที่สุด คือ พรหมวิหาร ๔ ต้องมีทั้งเมตตา กรุณา ให้ความช่วยเหลือสั่งสอนผู้น้อยให้เรียนรู้ที่จะอยู่ด้วยตนเองมีมิตตา ปลอญให้เขาเติบโตได้ไม่เข้าการแทรกแซงและอุเบกขา รู้จักความพอดีปล่อยว่างฝึกจิตให้พอเพียงในสิ่งที่มีที่เป็นนี้คือหลักธรรมประจำใจ ที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตและบริหารงานได้อย่างที่ประเสริฐและบริสุทธิ์

**สนอง วรอุไร** ได้กล่าวไว้ว่า อิทธิบาท ๔ คือ สูตรสำเร็จของชีวิต ตามที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า จิตเป็นรากฐานของสิ่งทั้งหลาย จิตประเสริฐกว่าสิ่งทั้งหลาย สิ่งทั้งหลายสำเร็จได้ด้วยจิต เพราะฉะนั้น ความสำเร็จจึงอยู่ที่ใจไม่ว่าเราจะต้องการอะไรหากเราตั้งใจกำหนดจิตไว้มั่นคง ทุกสิ่งจะ

<sup>๕๖</sup> พุทธทาสภิกขุ, *การทำงานที่เป็นสุข*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๙), หน้า ๓๐.

<sup>๕๗</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), *ธรรมะกับการทำงาน*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๓), หน้า ๗๙.

<sup>๕๘</sup> พระเทพดิลก (ระบอบ ฐิตญาโน), *อธิบายหลักธรรมตามหมวดจากนวโกวาท*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖๖.

สำเร็จได้ตั้งใจ และอิทธิบาท ๔ ให้ถึงขั้น คือ ทำสิ่งต่างๆ ด้วยใจรัก ด้วยความพากเพียร ด้วยใจจดจ่อ และใช้ปัญญาไต่สวนอย่างสม่ำเสมอ แล้วความสำเร็จจะไม่หนีไปไหน<sup>๕๙</sup>

**ปริญญ์ จงวัฒนา** กล่าวว่า อิทธิบาท ๔ คือ คุณธรรม ๔ ประการที่เป็นฐานนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้

(๑) ฉันทะ ความพอใจ ความพึงใจที่จะกระทำการใดๆ เพื่อที่ได้รับผลสำเร็จตามปรารถนา

(๒) วิริยะ ความเพียร คือ มีความขยันหมั่นเพียรที่จะกระทำการใดๆ ที่ได้ตั้งปรารถนาไว้แล้ว และได้มีความพอใจ พึงใจ กระทำแล้วให้สำเร็จลุล่วงตามปรารถนา

(๓) จิตตะ จิตจดจ่อ คือ มีสติ มีสมาธิ ในการที่จะกระทำการใดๆ ที่ตั้งปรารถนาไว้แล้วได้ มีความพอใจ พึงใจก่อกิจกรรมนั้นแล้วได้ใช้ความเพียรพยายามแล้ว ก็ต้องใช้กำลังใจ กำลังความคิด กำลังสติปัญญา และสมาธิ ไม่หันเหไปทางอื่น การกระทำการนั้นๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามปรารถนา

(๔) วิมังสา ความไตร่ตรอง ทดสอบ ทดลอง พินิจพิจารณา เมื่อกระทำการใดๆ แล้วย่อมประสบปัญหา ใหญ่บ้างเล็กบ้าง ก็ต้องใช้การใคร่ครวญพิจารณาถึงปัญหาต่างๆ เหล่านั้นด้วยอุบายปัญญา ตั้งข้อสมมติฐานเป็นเหตุ เพื่อที่จะหาปัจจัยองค์ประกอบในสิ่งที่ตนรู้มาเป็นข้อเปรียบเทียบเชิงกระทบ เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และทำการทดสอบทดลอง สามารถให้ผลได้จริงตามที่ตั้งข้อสมมติหรือไม่ กระทำซ้ำแล้วซ้ำอีกจนมีความแน่ใจจนสามารถประสบความสำเร็จได้ตามปรารถนาตั้งใจ<sup>๖๐</sup>

**พระจันทะมุนี นารทปญโญ (แสงสุริจันทร)** ได้ให้ความหมายของหลักอิทธิบาท ๔ ไว้ว่า อิทธิบาท ๔ หมายถึง คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย หรือหนทางแห่งการดำเนินชีวิตไปสู่ความสำเร็จ ความถูกต้อง และการเข้าถึงประโยชน์ นอกจากนี้อิทธิบาท ๔ ยังเป็นธรรมอนุโลมได้ว่า มีจุดมุ่งหมายเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคคล มี ๔ ประการคือ

(๑) ฉันทะ คือ ความรัก ความชอบ ความพอใจ ความสนใจในสิ่งที่กระทำหรือหมายถึง การมีความรักและความรับผิดชอบต่องาน ต่อหน้าที่ของตน กล่าวคือ ต้องมาทำงานให้ตรงต่อเวลา อย่างสม่ำเสมอ การทำงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ความต้องการกระทำใฝ่ใจรักทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาที่จะทำได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป

(๒) วิริยะ คือ ความเพียร ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง จัดเป็นการฝึกหัดอบรมตนเองให้มีศักยภาพในการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นไปเป็นขั้นๆ หรือเป็นระดับๆ ไป

(๓) จิตตะ คือ ความคิดมุ่งไป ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิดเอาจิตฝึกฝืน ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำอย่างมั่นคง

(๔) วิมังสา คือ ความไตร่ตรอง หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจตราหาเหตุ ตรวจสอบ ข้อสงสัยย้อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธี แก้ไขปรับปรุงตนเองเป็น

<sup>๕๙</sup> สอนง วรอุไร, *ทำชีวิตให้ได้ดีและมีสุข*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อัมรินทร์ , ๒๕๕๐), หน้า ๙๗.

<sup>๖๐</sup> ปริญญ์ จงวัฒนา, *พุทธธรรมเพื่อกัลยาณมิตร*, (กรุงเทพมหานคร : บจก. ศิลป์สยามบรรจุกุณธ์ และการพิมพ์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๔๔ - ๑๔๕.

(Planning, Doing, Checking, Acting)<sup>๒๑</sup>

สรุปได้ว่า หลักอิทธิบาท ๔ ในการบริหารสถานศึกษา การบริหารงานจำเป็นต้องมีหลักธรรมเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติงาน โดยอิทธิบาท ๔ คือแนวทางในการปฏิบัติที่ดีที่สุดซึ่งประกอบด้วย ๑. ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น ๒. วิริยะ ความพากเพียรในสิ่งนั้น ๓. จิตตะ ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในสิ่งนั้น ๔. วิมังสา ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของสิ่งนั้น หลักธรรมทั้ง ๔ นี้จะสามารถบริหารองค์กรนั้นๆ ไปสู่ผลสำเร็จได้เนื่องด้วย การพอใจในสิ่งที่ตนมีจะสามารถประมาณตนเองได้ หากเรามีความพากเพียรในสิ่งที่จะทำ ไม่ว่าจะยากแค่ไหนจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ การเอาใจใส่ในการทำงานจะเพิ่มความรอบครอบและลดข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และการสอดส่องในเหตุผลนั้นคือการแสวงหาผลประโยชน์ที่เป็นจุดประสงค์

### ๒.๓.๒ องค์ประกอบของหลักอิทธิบาท ๔

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของหลักอิทธิบาท ๔ จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเข้าถึงหลักอิทธิบาท ๔ อย่างถ่องแท้ ทั้งที่ได้มีนักวิชาการที่ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป ในด้านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เกี่ยวกับหลักอิทธิบาท ๔ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักอิทธิบาท ๔ ไว้ดังนี้

**พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต)** กล่าวถึงองค์ประกอบของอิทธิบาท ๔ ไว้ดังนี้

(๑) ฉันทะ แปลว่า ความพอใจ ได้แก่ ความมีใจรักในสิ่งที่ทำ และพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้นอยากทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จอยากให้งานนั้นหรือสิ่งนั้นบรรลุ พุดง่าย ๆ ว่ารักงานและรักจุดหมายของงาน พุดให้ลึกลงไปทางธรรมว่า ความรักความใส่ใจปรารถนาต่อภาวะดีงามเต็มเปี่ยมสมบูรณ์ ซึ่งเป็นจุดหมายของสิ่งที่กระทำหรือจะเข้าให้ถึงได้ด้วยการกระทำนั้น อยากให้สิ่งนั้นๆ เข้าถึงหรือดำรงอยู่ในภาวะที่ดีที่งดงามที่ประณีต ที่สมบูรณ์ที่สุดของมันหรืออยากให้ภาวะดีงาม เต็มเปี่ยมสมบูรณ์ของสิ่งนั้นๆ ของงาน นั้นอยากทำให้สำเร็จตามจุดหมายที่ดีงามนั้น เมื่อเห็นสิ่งนั้นหรืองานนั้น กำลังเดินทางไปสู่จุดหมาย ก็เกิดปิติเป็นความอิ่มเอมใจ ครั้นสิ่งหรืองานที่ทำบรรลุจุดหมายก็ได้รับความโสมนัสเป็นความฉ่ำชื่นใจที่พร้อมด้วยความรู้สึกโปร่งโล่งผ่องใส เบิกบานแผ่ออกไปเป็นอิสระไร้ขอบเขต

ถ้าสามารถปลุกเร้าฉันทะให้เกิดอย่างแรงกล้า เกิดความรักในคุณค่าความดีงาม ความสมบูรณ์ของสิ่งนั้นหรือจุดหมายนั้นอย่างเต็มที่แล้ว คนก็จะทุ่มเทชีวิตจิตใจอุทิศให้แก่สิ่งนั้น เมื่อรักแท้ก็มอบใจให้อาถึงขนานยอมสละชีวิตเพื่อสิ่งนั้นได้ เมื่อมีฉันทะแล้วก็ต้องทำการสิ่งนั้น ให้ดีที่สุดให้สำเร็จผลอย่างดีที่สุดของสิ่งนั้นของงานนั้น ไม่หวั่นพะวงกับสิ่งล่อเร้าหรือผลตอบแทนทั้งหลาย จิตใจมุ่งแน่วแน่ มั่นคงในการดำเนินสู่จุดหมาย เดินเรียบสม่ำเสมอ ไม่ชาน ไม่ส่าย ฉันทะสมาธิ จึงเกิดขึ้นโดยนัยนี้ และพร้อมนั้น

(๒) วิริยะ แปลว่า ความอาจหาญ แก่กล้า บากบั่น ก้าวไป ใจสู้ ไม่ย่อท้อไม่หวั่นกลัว ต่ออุปสรรคและความยากลำบาก เมื่อคนรู้ว่าสิ่งใดมีคุณค่าควรแก่การบรรลุถึง ถ้าวิริยะเกิดขึ้นแก่เข้า

<sup>๒๑</sup> พระจันทะมุนี นารทปญโญ (แสงสุริจันทร), “ศึกษาพุทธวิธีในการวางแผนการบริหารองค์กร”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

แล้วแม้ได้ยืนยันว่าจุดหมายจะบรรลุถึงได้ยากนัก มีอุปสรรคมาก หรืออาจใช้เวลายาวนานเท่านี้ปีเท่านี้ เดือนเขาก็ไม่ทอดอภัยกลับเห็นเป็นสิ่งท้าทายที่เขาจะเอาชนะให้ได้ให้สำเร็จ คนที่มีความเพียร เท่ากับมีแรงหนุนเวลาทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะแน่วแน่มั่นคง พุ่งตรงต่อจุดหมาย สมาธิก็เกิดขึ้นได้เรียกว่าเป็น วิริยะสมาธิ

(๓) จิตตะ แปลว่า ความคิดจดจ่อ หรือเอาใจฝักใฝ่ ได้แก่ ความมีจิตผูกพัน จดจ่อเฝ้าคิด เรื่องนั้นใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อย ไม่ห่างไปไหน ถ้าจิตตะเป็นไปอย่างแรงกล้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรืองาน อย่างใดอย่างหนึ่ง คนผู้นั้นจะไม่สนใจรับรู้เรื่องอื่นๆ ใครพูดอะไรเรื่องอื่นๆไม่สนใจ แต่ถ้าพูดเรื่องงานนั้น จะสนใจเป็นพิเศษโดยทันที บางทีจัดทำเรื่องนั้น งานนั้นขลุกขจวนอยู่ได้ทั้งวันทั้งคืน ลืมกินลืมนอน ความมีใจฝักใฝ่เช่นนี้ย่อมทำให้สมาธิเกิดขึ้น จิตจะแน่วแน่มั่นคงในจิตที่ทำงาน มีกำลังมาก เฉพาะสำหรับกิจนั้น เรียกว่าเป็นจิตตะสมาธิ

(๔) วิมังสา แปลว่า ความสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญ ตรวจสอบเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกินเลยบกพร่องหรือขัดข้อง เป็นต้นในกิจที่ทำรู้จักทดลอง และคิดค้นหาทางแก้ไขและปรับปรุง ข้อนี้เป็นการใช้ปัญญาชักนำสมาธิซึ่งจะเห็นได้ไม่ยากคนมีวิมังสาเป็นพวกชอบคิด ค้นหาเหตุผลสอบสวนทดลอง เมื่อทำอะไรก็คิดพิจารณาทดสอบไปเช่นคิดว่าผลนี้เกิดจากเหตุอะไรทำไมจึงเป็นอย่างนี้ ผลนี้เกิดจากปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบเหล่านี้เท่านี้ถ้าชกองค์ประกอบนี้ออกเสียจะเป็นอย่างนี้ ถ้าเพิ่มองค์ประกอบนี้เข้าไปแทนจะเกิดผลอย่างนี้ ลองเปลี่ยนองค์ประกอบนั้นแล้ว ไม่เกิดผลอย่างนี้ความหมาย เป็นเพราะอะไรจะแก้ไขจุดไหน เป็นเหตุให้จิตแน่วแน่มั่นคงไปกับเรื่องที่พิจารณา ไม่ฟุ้งซ่านไม่วอกแวก เรียกว่าเป็นวิมังสาสมาธิ<sup>๒๒</sup>

**ปริญญ จงวัฒนา** กล่าวว่า อธิติบาท ๔ คือ คุณธรรม ๔ ประการที่เป็นฐานนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้

(๑) ฉันทะ ความพอใจ ความพึงใจที่จะกระทำการใดๆ เพื่อที่ได้รับผลสำเร็จตามปรารถนา

(๒) วิริยะ ความเพียร คือ มีความขยันหมั่น เพียรที่จะกระทำการใดๆ ที่ได้ตั้งปรารถนาไว้แล้ว และได้มีความพอใจ กระทำแล้วให้สำเร็จลุล่วงตามปรารถนา

(๓) จิตตะ จิตจดจ่อ คือ มีสติ มีสมาธิ ในการที่จะกระทำการใดๆ ที่ตั้งปรารถนาไว้แล้วได้มีความพอใจ พึงใจก่อกิจกรรมนั้นแล้วได้ใช้ความเพียรพยายามแล้ว ก็ต้องใช้กำลังใจ กำลังความคิด กำลังสติปัญญา และสมาธิไม่หันเหไปทางอื่น การกระทำการนั้นๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามปรารถนา

(๔) วิมังสา ความไตร่ตรอง ทดสอบ ทดลอง พินิจพิจารณาเมื่อกระทำการใดๆ แล้วย่อมประสบปัญหาใหญ่บ้างเล็กบ้าง ก็ต้องใช้การใคร่ครวญพิจารณาถึงปัญหาต่างๆเหล่านั้นด้วยอุบาย ปัญญา ตั้งข้อสมมติฐานเป็นเหตุ เพื่อที่จะหาปัจจัยองค์ประกอบในสิ่งที่ตนรู้มาเป็นข้อเปรียบเทียบ เชิงกระทบ เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และทำการทดสอบทดลอง สามารถให้ผลได้จริง

<sup>๒๒</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พุทธธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๘๔๒-๘๔๔.

ตามที่ตั้งข้อสมมุติหรือไม่ กระทำซ้ำแล้วซ้ำอีกจนมีความแน่ใจ จนสามารถประสบกับความสำเร็จได้ตามปรารถนาตั้งใจ<sup>๖๓</sup>

**สุชีพ ปุญญานุภาพ** ได้ให้คำแปลของอิทธิบาท ๔ ไว้ ๒ ทาง คือ หนึ่ง แปลว่า ข้อปฏิบัติที่ให้ผู้รู้ฤทธิ์ (Basic of Psychic Power) อีกอย่างหนึ่งแปลว่า ข้อปฏิบัติที่ให้บรรลุถึงความสำเร็จ (Law of Success) และได้ให้ความหมายอิทธิบาท ๔ ไว้อีกว่า เป็นคุณให้บรรลุความสำเร็จ ๔ อย่าง ได้แก่ ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น วิริยะ ความเพียร จิตตะ เอาใจใส่ วิมังสา ใช้ปัญญาพิจารณา สอບສວນ<sup>๖๔</sup>

**จากรุมาศ เรื่องสุวรรณ** ได้สรุปหลักอิทธิบาท ๔ ไว้ว่า เป็นหลักแห่งการประกอบกิจการงานใดๆ ให้สำเร็จ ประกอบด้วย ฉันทะ คือ ความพอใจและรักที่จะทำในงานนั้นๆ วิริยะ คือ ความพากเพียรในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อจนงานสำเร็จ จิตตะ คือ การตั้งใจทำงานหมั่นตรวจตรางานอยู่เสมอ เอาใจใส่ในสิ่งที่ทำไม่เอาใจไปคิดในเรื่องอื่น วิมังสา คือ การคิดไตร่ตรองเกี่ยวกับงานที่ทำ ใช้สติปัญญาคิดใคร่ครวญข้อดีข้อเสีย และปรับแก้อย่างมีเหตุผล<sup>๖๕</sup>

สรุปได้ว่า อิทธิบาท ๔ คือ หลักธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาซึ่งเป็นหนทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หรือเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้โดยแบ่งเป็น ๔ แนวทาง ๑. ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น การพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่จะสร้างความสุขให้กับตนเอง ๒. วิริยะ ความพากเพียรในสิ่งนั้น การจะประสบผลสำเร็จจะต้องมีความอดทน มานะ มุ่งมั่น จึงจะสามารถบรรลุผลได้ ๓. จิตตะ ความเอาใจใส่ ผักใฝ่ในสิ่งนั้นการตั้งใจรับรู้ในทุกการกระทำจะช่วยควบคุมจิตใจ ๔. วิมังสา ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของสิ่งนั้นการใช้สติปัญญาในการคิด วิเคราะห์ ตรวจสอบเหตุผลและข้อบกพร่องจะเพิ่มความละเอียดให้กับสิ่งที่ปฏิบัติได้

### ๒.๓.๓ ที่มาของหลักอิทธิบาท ๔

จากการทบทวนเอกสารปรากฏว่า มีนักวิชาการและผู้วิจัยได้ศึกษาและอธิบายถึงอิทธิบาท ๔ ที่ปรากฏในพระไตรปิฎกไว้หลายท่าน ดังนี้

ในพระพุทธศาสนานั้น สมานิที่เกิดจากฉันทะและความเพียรที่มุ่งมั่น เจริญอิทธิบาทประกอบด้วย วิริยสมาธิปธานสังขาร หมายถึง สมาธิที่เกิดจากวิริยะและความเพียรสร้างสรรค์ เจริญอิทธิบาทประกอบด้วย จิตตสมาธิปธานสังขาร หมายถึง สมาธิที่เกิดจากจิตตะและความเพียรสร้างสรรค์ เจริญอิทธิบาทประกอบด้วย วิมังสาสมาธิปธานสังขาร หมายถึง สมาธิที่เกิดจากวิมังสาและความเพียรสร้างสรรค์ เพราะฉะนั้น อิทธิบาท ๔ มีองค์ประกอบ ดังนี้ ฉันทสมาธิ หมายถึง สมาธิที่เกิดจากฉันทะ วิริยะ หมายถึง การปรารถนาความเพียรทางใจ สัมมาวายามะ จิต หมายถึง มโนมโนส

<sup>๖๓</sup> ปริญญา จงวัฒนา, **พุทธธรรมเพื่อกลายมิต**, (กรุงเทพมหานคร : บจก. ศิลป์สยามบรรจภัณฑ์ และการพิมพ์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๔๔ – ๑๔๕.

<sup>๖๔</sup> สุชีพ ปุญญานุภาพ, **คุณลักษณะพิเศษแห่งพระพุทธศาสนา**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๑๙.

<sup>๖๕</sup> พันเอกจากรุมาศ เรื่องสุวรรณ, “การสังเคราะห์แบบจำลองการสอนวิชาชีฟฆางตามหลักอิทธิบาท ๔ ของพลทหารในส่วนสนับสนุนกองบัญชาการทองทัพบก”, **ปริญญาคุษภีบัณฑิต**, (อาชีวศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๕.

มโนวิญญาณธาตุที่สมกัน ความบากบั่น ความตั้งหน้า ความพยายาม ความอดุสหาะ ความทนทาน ความเข้มแข็ง ความก้าวไปอย่างไม่ท้อถอย ความไม่ทอดทิ้งธุระ ความประคับประคองธุระไว้ด้วยดี วิริยะ วิริยินทรีย์ วิริยะผละสัมมาวายามะ วิมังสา หมายถึง ปัญญา กิริยาที่รู้ชัด ความไม่หลงความ วิจัยธรรม สัมมาทิฏฐิสมานธิ หมายถึง ความตั้งอยู่แห่งจิต ความดำรงอยู่แห่งจิต ความไม่ส่ายไปแห่งจิต ความไม่ฟุ้งซ่านแห่งจิต ภาวะที่จิตไม่ส่ายไป ความสงบ สัมมาสมาธิ (สภาวะที่จิตมีอารมณ์เดียว)<sup>๖๖</sup>

**ในมหาปริณิพพานสูตร** พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงแสดงอานุภาพของอิทธิบาท ๔ ประการ ไว้ว่า อานนท กรุราชฤคหะนารีนรมย์ ภูเขาคิชฌกูฏนารีนรม อธิติบาท ๔ ผู้ใดผู้หนึ่งเจริญทำให้มาก แล้วทำให้เป็นดุจยานแล้ว ทำให้เป็นที่ตั้งแล้ว ให้ตั้งมั่นแล้ว สั่งสมแล้ว ปรรากติ ผู้นั้นเมื่อมุ่งหวัง พึง ดำรงอยู่ได้หนึ่งกัลป์หรือเกินกว่าหนึ่งกัลป์ อธิติบาท ๔ ตถาคตเจริญทำให้มากแล้ว ทำให้เป็นดุจยาน แล้ว ทำให้เป็นที่ตั้งแล้ว ให้ตั้งมั่นแล้ว สั่งสมแล้ว ปรรากติแล้ว ตถาคตเมื่อมุ่งหวังพึงดำรงอยู่ได้หนึ่ง กัลป์หรือเกินกว่าหนึ่งกัลป์<sup>๖๗</sup>

**ในขนวสฺสสูตร สันถัมมารพรม** ได้กล่าวถึงการเจริญอิทธิบาท ๔ ประการ โดยพวก เทพชั้นดาวดึงส์ได้กล่าวว่า พระผู้มีพระภาคผู้ทรงรู้ทรงเห็น เป็นพระอรหันต์สัมมาสัมพุทธเจ้า พระองค์นั้น ทรงบัญญัติอิทธิบาท ๔ ประการนี้ แม้ที่ทรงบัญญัติไว้อย่างดีก็เพียงเพื่อเพิ่มพูน ความสำเร็จ เพื่อให้ชำนาญในเรื่องความสำเร็จ เพื่อพลิกแพลงให้เกิดความสำเร็จภิกษุในธรรมวินัยนี้

(๑) เจริญอิทธิบาท คือ ฉันทสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากฉันทะและความเพียร สร้างสรรค์)

(๒) เจริญอิทธิบาท คือ วิริยสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากวิริยะและความเพียร สร้างสรรค์)

(๓) เจริญอิทธิบาท คือ จิตตสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากจิตตะและความเพียร สร้างสรรค์)

(๔) เจริญอิทธิบาท คือ วิมังสาสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากวิมังสาและความเพียร สร้างสรรค์)<sup>๖๘</sup>

โดยเนื้อความในขนวสฺสสูตรดังที่ได้กล่าวมานี้ แสดงถึงอานิสงส์ของการเจริญอิทธิบาท ธรรมเพื่อเพิ่มพูนความสำเร็จ เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จตลอดทั้งการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามสมประสงค์

ในพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กล่าวถึง การเจริญอิทธิ บาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิและปธานสังขารดังนี้

ภิกษุเจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิและปธานสังขารเป็นอย่างไร

ถ้าภิกษุทำฉันทะให้เป็นอธิบดีแล้วได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้เรียกว่า ฉันทสมาธิ

ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายาม ปรรากความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อป้องกันบาป อุกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิด

<sup>๖๖</sup> ม.ม.(ไทย) ๑๓/๒๔๗/๒๔๒.

<sup>๖๗</sup> ที.ม.(ไทย) ๑๐/๑๓๙/๑๒๗.

<sup>๖๘</sup> ที.ม.(ไทย) ๑๐/๒๘๗/๒๑๘.

ภิกษุ นั้นสร้างฉันทะ พยายาม ปราศจากความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว

ภิกษุ นั้นสร้างฉันทะ พยายาม ปราศจากความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อยังกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิด

ภิกษุ นั้นสร้างฉันทะ พยายาม ปราศจากความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อความดำรงอยู่ ไม่เลือนหาย ภิกษุ โภคาโภคะ ไพบูลย์ เจริญเต็มที่แห่งกุศลธรรมที่เกิดแล้วธรรมเหล่านี้เรียกว่าปธานสังขาร ประมวลย่อฉันทสมาธิและปธานสังขารเข้าเป็นอย่างเดียวกัน จึงนับได้ว่าฉันทสมาธิและปธานสังขารด้วยประการฉะนี้<sup>๖๙</sup>

สรุปได้ว่า อธิธิบาท ๔ หมายถึง หลักธรรมที่ปฏิบัติเพื่อเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เป็นหนทางนำไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่การงานต่างๆ ตามที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งประกอบด้วยฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความคิด) และวิมังสา (ความไตร่ตรอง)

## ๒.๔ การประยุกต์ใช้หลักอธิธิบาท ๔ ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยนำเสนอหลักอธิธิบาท ๔ ประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ๔ ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ๑) ด้านการประยุกต์ใช้หลักอธิธิบาท ๔ ในการบริหารงานวิชาการ ๒) ด้านการประยุกต์ใช้หลักอธิธิบาท ๔ ในการบริหารงานงบประมาณ ๓) ด้านการประยุกต์ใช้หลักอธิธิบาท ๔ ในการบริหารงานบุคคล ๔) ด้านการประยุกต์ใช้หลักอธิธิบาท ๔ ในการบริหารงานทั่วไป ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

### ๒.๔.๑ ด้านการประยุกต์ใช้หลักอธิธิบาท ๔ ในการบริหารงานวิชาการ

บริหารงานวิชาการ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนยึดกรอบอธิธิบาท ๔ ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่นวางแผนงานวิชาการจัดให้มีการนิเทศกำกับติดตามการวัดและประเมินผลการแนะแนวตลอดจนการประเมินผลการใช้หลักสูตรพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ส่งเสริมกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลายจัดหาสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นมีการพัฒนางานวิชาการอย่างมีส่วนร่วมโดยใช้ระบบประกันคุณภาพภายในเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพภายในและใช้มาตรฐานการศึกษาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานอย่างมีระบบ ๔ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้<sup>๗๐</sup>

๑. ฉันทะ คือ ความพอใจ ความชอบ ความรัก การเป็นผู้บริหารที่ดี จะต้องเริ่มต้นตั้งแต่ความพอใจ ความรักความชอบ ในงานบริหารก่อน ถ้าไม่รักไม่ชอบไม่ต้องการจะเป็นผู้บริหารแล้ว ถูกบังคับให้เป็นผู้บริหารคนๆ นั้นจะไม่มีความสุขในการทำงานด้านบริหาร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการ

<sup>๖๙</sup> อภ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๒/๓๔๒.

<sup>๗๐</sup> สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), คู่มือการประเมินคุณภาพภายในกรอบสาม (พ.ศ. ๒๕๕๔-๒๕๕๘) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับสถานศึกษา (แก้ไขเพิ่มเติม พฤศจิกายน ๒๕๕๔), (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๔), หน้า ๖๐-๖๑.

บริหารคน บริหารงาน บริหารงบประมาณต่างๆ เราจะสังเกตได้ว่างานใดๆ ถ้าเรารักชอบแล้วเรามักจะทำงานนั้นๆ ด้วยความสุข

๒. วิริยะ คือ ความขยัน หมั่นเพียร คนที่ประสบความสำเร็จในงานด้านบริหารจะต้องมีความรัก ความชอบ ความพอใจ ยังไม่พอ ต้องมีความขยันหมั่นเพียร เราจะเห็นได้จากการอ่านหนังสือ ดูโทรทัศน์ ฟังวิทยุ หรือ ดู ฟังอ่าน จากสื่อต่างๆ ว่า คนที่เป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องเป็นคนที่ยขยันมากกว่าลูกน้อง ผู้บริหารบางคนต้องอยู่ในที่ทำงานมากกว่าลูกน้องในขณะที่ลูกน้อง กลับบ้านแล้ว ผู้บริหารยังต้องมาตรวจงานในตอนกลางคืน ฉะนั้น ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จจึงต้องมีความเพียร ดังเช่นคำเปรียบที่ว่า “ น้ำหยดลงหินทุกวันหินมันยังกร่อน” ถ้าต้องการประสบความสำเร็จไม่ว่าเรื่องใดๆ บุคคลผู้นั้นจะต้องมีความเพียร

๓. จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ มีจิตใจที่จดจ่อกับสิ่งนั้น ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ นอกจากจะมี ความพอใจ ความขยัน ยังไม่พอ ยังต้องมีการเอาใจใส่ในงานอีก จึงจะทำให้งานบริหารประสบความสำเร็จ การจดจ่อในงานนั้นๆ มักจะทำให้งานนั้นๆ เกิดความผิดพลาดน้อย และงานนั้นๆ ออกมาสวยเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล มีคุณภาพ

๔. วิมังสา คือ รู้จักพิจารณา ไคร่ครวญ (ทำไมเราถึงตัดสินใจพลาด ขณะที่คู่แข่งตัดสินใจได้ถูก) ต้องรู้จักวิเคราะห์ ไคร่ครวญ ปรับปรุง แก้ไข พัฒนา งานด้านบริหาร และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มมากขึ้น เช่น การพัฒนา การพูดต่อหน้าที่ชุมชน การเจรจา การพัฒนาบุคลิกภาพ มนุษย์สัมพันธ์ ฯลฯ การที่ผู้บริหารรู้จักพิจารณา ไคร่ครวญ วิเคราะห์ มักจะทำให้การตัดสินใจได้ถูกต้องมากกว่าผิด มีการใช้ข้อผิดพลาดมาแก้ไขได้ในอนาคต<sup>๗๑</sup>

สรุปได้ว่า ด้านการประยุกต์ใช้หลักอริยบท ๔ ในการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบูรณาการหลักอริยบท ๔ มาใช้ในการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษายึดกรอบหลักอริยบท ๔ ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น วางแผนงานวิชาการ จัดให้มีการนิเทศ กำกับติดตาม การวัดผลและประเมินผล การแนะแนว ตลอดจน การประเมินผลการใช้หลักสูตรพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ส่งเสริมกิจกรรมคุณภาพ ผู้เรียนอย่างหลากหลาย

## ๒.๔.๒ ด้านการประยุกต์ใช้หลักอริยบท ๔ ในการบริหารงานงบประมาณ

ด้านการประยุกต์ใช้หลักอริยบท ๔ ในการบริหารงานงบประมาณ หมายถึง การบูรณาการเอาหลักอริยบท ๔ ไปใช้ในการบริหารจัดการด้านงบประมาณ หมายถึงผู้บริหารสถานศึกษา จัดระบบการบริหารงบประมาณที่คล่องตัวโปร่งใสตรวจสอบได้บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมกับการเสนอของงบประมาณการจัดสรรงบประมาณการบริหารการเงิน/บัญชี พัสดุและสินทรัพย์การตรวจสอบติดตามและประเมินผลและรายงานการใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมบรรณรงคให้บุคลากรมีความประหยัดและใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่าเป็นไปตามที่ระเบียบกฎหมายหรือตามที่ต้นสังกัดกำหนด<sup>๗๒</sup>

<sup>๗๑</sup> ดร.สุทธิชัย ปัญญโรจน์, ประสบความสำเร็จในการบริหารโดยยึดหลักอริยบท ๔, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.oknation.net/blog/markandtony/2016/03/14/entry-1> [ ๒ พ.ย. ๒๕๖๐].

<sup>๗๒</sup> อ้างแล้ว.

๑. ฉันทะ ความรักงานคือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้รักงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบอยู่ตลอดและจะต้องเอาใจใส่กระตือรือร้นในการทำงานพร้อมเพิ่มพูนวิชาความรู้ความสามารถให้แก่ตนเองอยู่เสมอและมุ่งมั่นที่จะทำงานในหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จ

๒. วิริยะ ความเพียรคือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียรเอาใจใส่ในการทำงานและประกอบด้วยความอดทนไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในการทำงานในหน้าที่หรือในอาชีพของตนจนกว่าจะถึงความสำเร็จ

๓. จิตตะความเป็นผู้มีใจจดจ่ออยู่กับการงานผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เอาใจใส่ต่อกิจการงานที่ทำและมุ่งกระทำงานอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะสำเร็จไม่ทอดทิ้งหรือวางธุระเสียกลางคันไม่เป็นคนจับจดหรือทำงานแบบทำๆ หยุดๆ ผู้บริหารจะต้องคอยดูแลเอาใจใส่ติดตามผลงานและหรือตรวจงานหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การของตนเพื่อประกอบการพิจารณาวินิจฉัยตัดสินใจและสั่งการให้กิจการงานทุกหน่วยดำเนินตามนโยบายและแผนงานให้ถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๔. วิมังสาความเป็นผู้รู้จักพิจารณาเหตุผลในการปฏิบัติงานของตนเองและของผู้�้อยหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาว่าดำเนินไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้หรือไม่ได้ผลสำเร็จหรือมีความคืบหน้าไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงไรมีอุปสรรคหรือปัญหาที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานหรือวิธีการบริหารกิจการงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จให้ถึงความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปได้<sup>๗๓</sup>

สรุปได้ว่า ด้านการประยุกต์ใช้หลักอริยบท ๔ ในการบริหารงานงบประมาณ หมายถึง การบูรณาการหลักอริยบท ๔ ไปใช้ในการบริหารจัดการงบประมาณคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการบริหารงบประมาณที่คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมกับการเสนอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงิน/บัญชีพัสดุ และทรัพย์สินการตรวจสอบติดตามและประเมินผล และรายงานการใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

### ๒.๔.๓ ด้านการประยุกต์ใช้หลักอริยบท ๔ ในการบริหารงานบุคคล

ด้านการประยุกต์ใช้หลักอริยบท ๔ ในด้านการบริหารงานบุคคล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบูรณาการหลักอริยบท ๔ ในการบริหารจัดการจัดการบริหารงานบุคคลากรอย่างเป็นระบบให้ด้านการวางแผนอัตราากำลังการสรรหาการมอบหมายงานการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดจนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร อย่างมีระบบ ๔ ขั้นตอน ดังนี้<sup>๗๔</sup>

๑. ฉันทะ คือ ความพอใจ และถ้าจะให้เข้าใจง่ายต้องแปลว่า ความรักงาน หรือเต็มใจทำ เมื่อคนเรามีความรักงานเราก็ออมทุ่มเททุกสิ่งทุกอย่างเต็มที่

๒. วิริยะ คือ ความเพียรพยายามหรือตั้งใจทำ ซึ่งไม่ได้หมายความว่าฝืนใจทำแบบซังกะตาย แต่หมายถึงท่านทำงานด้วยความเข้มแข็ง กล้าสู้ไม่ว่างาน จะลำบาก มากมายเพียงใดพยายามทำเต็มที่ โดยไม่คำนึงถึงความเหนื่อยยาก

<sup>๗๓</sup> อ่างแล้ว.

<sup>๗๔</sup> อ่างแล้ว.

๓. จิตตะ คือ ตั้งใจทำ หมายถึง คิดถึงงานที่ได้ลงมือทำไปแล้วตลอดเวลา เราใจจดจ่อที่งานนั้น ไม่ทิ้งงานพยายามหาทางปรับปรุงให้งานก้าวหน้าขึ้นเรื่อยๆ ไม่ว่างานจะใหญ่ จะยาก จะมากแค่ไหน ก็สำเร็จลงได้ง่ายเพราะใจสู้งาน

๔. วิมังสา คือ เข้าใจทำนั่นคือทำงานด้วยการใช้ปัญญา ทำงานอย่างฉลาด คนเราถึงจะรักงานเพียงใด พากเพียรเพียงใด เอาใจจดจ่ออยู่กับงานเพียงใด ถ้าขาดปัญญา ความรู้ ความเข้าใจ แทนที่งานจะสำเร็จ อาจไม่สำเร็จตามที่มุ่งหวัง<sup>๗๕</sup>

สรุปได้ว่า ด้านการประยุกต์ใช้หลักอริยบท ๔ ในการบริหารงานบุคคล หมายถึง การบูรณาการหลักอริยบท ๔ ในการบริหารจัดการงานบุคคลากรอย่างเป็นระบบในด้านการวางแผน อัตรากำลัง การสรรหา การมอบหมายงาน การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย

#### ๒.๔.๔ ด้านการประยุกต์ใช้หลักอริยบท ๔ ในการบริหารงานทั่วไป

ด้านการประยุกต์ใช้หลักอริยบท ๔ ในการบริหารงานทั่วไป หมายถึง การบูรณาการนำหลักอริยบท ๔ มาใช้ในการบริหารงานทั่วไปหมายถึง ผู้บริหารจัดการให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ครอบคลุมและเพียงพอเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและต่อการนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคลากรผู้เรียนงานธุรการงานอาคารสถานที่สภาพแวดล้อมและอุปกรณ์การประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐเอกชนตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาดังกล่าวนี้ คือการบริหารงานทั่วไปตามหลัก อริยบท ๔ ซึ่งเป็นหลักการบริหารอย่างมีระบบ ๔ ขั้นตอนดังนี้<sup>๗๖</sup>

๑. ฉันทะ คือ ความพอใจ ความชอบ ความรัก การเป็นผู้บริหารที่ดี จะต้องเริ่มต้นตั้งแต่ ความพอใจ ความรัก ความชอบ ในงานบริหารก่อน ถ้าไม่รักไม่ชอบ ไม่ต้องการจะเป็นผู้บริหารแล้ว ถูกบังคับให้เป็นผู้บริหาร คนๆนั้นจะมีความสุขในการทำงานด้านบริหาร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารคน บริหารงาน บริหารงบประมาณ ต่างๆ เราจะสังเกตได้ว่า งานใดๆ ถ้าเรารักชอบแล้วเรามักจะทำงานนั้นๆ ด้วยความสุข

๒. วิริยะ คือ ความขยัน หมั่นเพียร คนที่ประสบความสำเร็จในงานด้านบริหารจะต้องมีความรัก ความชอบ ความพอใจ ยังไม่พอ ต้องมีความขยันหมั่นเพียร ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จจึงต้องมีความเพียร ดังเช่นคำเปรียบที่ว่า “ น้ำหยดลงหินทุกวันหินมันยังกร่อน” ถ้าต้องการประสบความสำเร็จไม่ว่าเรื่องใดๆ บุคคลผู้นั้นจะต้องมีความเพียร

๓. จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ มีจิตใจที่จดจ่อกับสิ่งนั้น ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ นอกจากจะมี ความพอใจ ความขยัน ยังไม่พอ ยังต้องมีการเอาใจใส่ในงานอีก จึงจะทำให้งานบริหารประสบความสำเร็จ การจดจ่อในงานนั้นๆ มักจะทำให้งานนั้นๆ เกิดความผิดพลาดน้อย และงานนั้นๆ ออกมาสวย เรียบร้อย มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล มีคุณภาพ

<sup>๗๕</sup> หลักการและเทคนิคการบริหารตนเอง, ความหมายของการบริหารและทรัพยากรในการบริหาร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา :<http://www.novabizz.com> [๒ พ.ย. ๒๕๖๐].

<sup>๗๖</sup> อ้างแล้ว.

๔. วิมังสา คือ รู้จักพิจารณา ใคร่ครวญ ต้องรู้จักวิเคราะห์ ใคร่ครวญ ปรับปรุง แก้ไข พัฒนา งานด้านบริหาร และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มมากขึ้น เช่น การพัฒนา การพูดต่อหน้าผู้ชม การเจรจา การพัฒนาบุคลิกภาพ มนุษย์สัมพันธ์ ฯลฯ

สรุปได้ ด้านการประยุกต์ใช้หลักอริยบท ๔ ในการบริหารงานทั่วไป หมายถึง การบูรณาการหลักอริยบท ๔ มาใช้ในการบริหารงานทั่วไปคือ ผู้บริหารจัดการพัฒนาระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ครอบคลุมและเพียงพอเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษานั้นๆ และนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและการวางแผนการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคลากร ผู้เรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่สภาพแวดล้อมและอุปกรณ์ การประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

## ๒.๕ บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

### ๒.๕.๑ ความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกิดจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้กำหนดว่าการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วยเว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษาแห่งชาติ มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษากำหนดเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีมีคณะกรรมการและสำนักเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่กำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประสานส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วยผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นอยู่ในปัจจุบันได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตแล้วจัดการ ให้ผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการที่มีกฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการไว้เป็นการเฉพาะการใช้อำนาจและการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าวในคำนี้ถึงนโยบายที่ทางคณะรัฐมนตรีกำหนด หรืออนุมัติแนวทางการปฏิบัติราชการของกระทรวงด้วย ในสำนักงานตามวรรคหนึ่งจะให้มีรองผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจากผู้อำนวยการ เพื่อช่วยปฏิบัติราชการได้โดยรองผู้อำนวยการหรือผู้

ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในสำนักงาน มีอำนาจหน้าที่ตามผู้อำนวยการกำหนดหรือมอบหมาย<sup>๗๗</sup>

### ๒.๕.๒ วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ เป็นองค์กรชั้นนำในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณภาพและมาตรฐานบนพื้นฐานของความเป็นไทย และความเป็นพลเมืองบึงกาฬผ่านสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัย ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### ๒.๕.๓ พันธกิจ

- (๑) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
- (๒) ส่งเสริมให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตร บูรณาการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของพลเมืองบึงกาฬ
- (๓) ส่งเสริมให้มีการวัดและประเมินคุณภาพผู้เรียน โดยใช้เครื่องมือการวัดและประเมินผลที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน
- (๔) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในการบริหารและจัดการศึกษา
- (๕) ส่งเสริมให้สถานศึกษา นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่กระบวนการเรียนการสอน และนำไปประยุกต์ใช้จริงในการชีวิตประจำวัน
- (๖) ส่งเสริมให้ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้รับการพัฒนาทักษะ กระบวนการทำงานที่เหมาะสม
- (๗) พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา

### ๒.๕.๔ เป้าประสงค์

- (๑) นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามช่วงวัย และได้สมดุล และ นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน มีพัฒนาการเหมาะสมตามช่วงวัยและมีคุณภาพ
- (๒) ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเสมอภาค
- (๓) ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีทักษะที่เหมาะสม และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
- (๔) สถานศึกษามีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษา ขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล
- (๕) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจและความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา

<sup>๗๗</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการดำเนินงานขององค์กรคณะบุคลากรและการมีส่วนร่วม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๐), หน้า ๓.

### ๒.๕.๕ ค่านิยมองค์กร (CORE VALUE)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ได้จัดทำค่านิยมร่วมหรือค่านิยมที่สร้างสรรค์ขององค์กรขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ค่านิยมองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ๕ ประการ คือ **“SMART”**

|                     |                        |
|---------------------|------------------------|
| (๑) Service mind    | การมีจิตบริการ         |
| (๒) Merit           | การมีคุณธรรม           |
| (๓) Advance         | การพัฒนาตนเอง          |
| (๔) Result oriented | การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ |
| (๕) Teamwork        | การทำงานเป็นทีม        |

### ๒.๕.๖ กลยุทธ์

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จึงกำหนดกลยุทธ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ จำนวน ๔ กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ ๒ การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ ๓ การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ ๔ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ<sup>๗๘</sup>

### ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ มีผู้ทำการศึกษาไว้หลายท่านแต่ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกมาเพื่อประกอบการศึกษา ดังนี้

**ชาตรี แนวจำปา** ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมี การประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ได้แก่ด้านฉันทะ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะและด้านวิมังสาในการปฏิบัติหน้าที่โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า การประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ด้านฉันทะ ด้านวิริยะ และด้านจิตตะ ในการปฏิบัติหน้าที่อยู่ในระดับมากสำหรับการประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ด้าน วิมังสาในการปฏิบัติหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรที่มีเพศ ระดับการศึกษาและตำแหน่งที่ ต่างกันมีการประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติหน้าที่โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันส่วน บุคลากรที่มีอายุและรายได้ต่อเดือนต่างกันมีการประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ โดยภาพรวมแตกต่างกันสรุปได้ว่าทุกคนต้องใช้อิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลให้เป็นผู้ที่มีความรัก ความพอใจในงาน

<sup>๗๘</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี,แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙, (ปีกาฬ : กลุ่มนโยบายและแผน, ๒๕๖๐), หน้า ๕๖.

ปฏิบัติงาน ด้วยความพากเพียรบากบั่น ด้วยความเอาใจใส่ในงาน และมีการตรวจสอบความสำเร็จในงานอยู่เสมอ<sup>๗๙</sup>

**พระวุฒิพงษ์ ถาวรจิตโต (รักเรียน)** การนำหลักอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การนำหลักอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า เจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลมีการนำหลักอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า เจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลมีการนำหลักอิทธิบาท ด้านวิริยะ ด้านจิตตะ และด้านวิมังสา มาใช้ในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด ยกเว้นด้านฉันทะ เจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในระดับมาก การเปรียบเทียบการนำหลักอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบล โดยจำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน สถานภาพในการปฏิบัติงานและขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ไม่แตกต่างกันซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้นด้านอายุ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีอายุต่างกันมีการนำหลักอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้<sup>๘๐</sup>

**พระสุชาติ โกวิโท (จิตวุธ)** ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารระบบสารสนเทศตามหลักอิทธิบาท ๔ ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒ ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก ด้านที่ค่าเฉลี่ยมีการปฏิบัติการสูงสุดคือการบริหารระบบสารสนเทศตามหลักจิตตะ รองลงมาคือด้านการบริหารระบบสารสนเทศตามหลักวิริยะ และด้านการบริหารระบบสารสนเทศตามหลักวิมังสาตามลำดับและมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุดคือด้านการบริหารระบบสารสนเทศตามหลักฉันทะ<sup>๘๑</sup>

**พระวัชรินทร์ ชินวโร** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการตามหลักอิทธิบาท ๔ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครราชสีมา ผลวิจัยพบว่า ๑) ระดับการบริหารงานวิชาการตามหลักอิทธิบาท ๔ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครราชสีมา ๕ ด้านโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การบริหารงานวิชาการตามหลักอิทธิบาท ๔ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครราชสีมาอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ด้านการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาด้านการจัดการหลักสูตรแผนการเรียนรู้อะไรและด้านการวัดผลและประเมินผลด้านการนิเทศและด้านการจัดสื่อการเรียนการสอนอยู่ในระดับน้อยที่สุด ๒) ผลการ

<sup>๗๙</sup> ชาตรี แนวจำปา, “ การประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๒).

<sup>๘๐</sup> พระวุฒิพงษ์ ถาวรจิตโต (รักเรียน), “การนำหลักอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

<sup>๘๑</sup> พระสุชาติ โกวิโท (จิตวุธ), “การบริหารระบบสารสนเทศตามหลักอิทธิบาท ๔ ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๒”, **ปริญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ก (บทคัดย่อ).

ทดสอบสมมติฐานพบว่าผู้บริหารที่มีเพศอายุวุฒิการศึกษาตำแหน่งและประสบการณ์ทำงานต่างกันมีการบริหารงานวิชาการตามหลักอริยาบถ ๔ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งไม่ตรงตามสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารและครูที่มีเพศอายุวุฒิการศึกษาตำแหน่งและประสบการณ์ทำงานต่างกันมีการบริหารงานวิชาการตามหลักอริยาบถ ๔ แตกต่างกัน<sup>๘๒</sup>

**พระครูประโชติสารนิวิฐ โชติมนโต** ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาตามหลักอริยาบถ ๔ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น เขต ๒ ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด ด้านการบริหารตามหลักวิมังสา รองลงมาคือ ด้านการบริหารตามหลักวิธีะ และด้านการบริหารตามหลักฉันทะ ตามลำดับ ส่วนลำดับที่ต่ำสุดคือด้านการบริหารตามหลักจิตตะ<sup>๘๓</sup>

**นางสินใจ กรองไทร** ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้เรขาคณิตเป็นฐานตามหลักอริยาบถ ๔ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอน้ำพอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๔ ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่ปฏิบัติสูงสุดคือ ด้านการบริหารหลักริเริ่มสร้างสรรค์ตามหลักอริยาบถ ๔ รองลงมาคือด้านการบริหารหลักกระจายอำนาจตามหลักอริยาบถ ๔ ด้านการบริหารหลักระบบบริหารจัดการตนเองตามหลักอริยาบถ ๔ ตามลำดับและด้านที่มีการปฏิบัติต่ำที่สุดคือ ด้านการบริหารหลักดูแลสภาพตามหลักอริยาบถ ๔<sup>๘๔</sup>

**พิพูล ทุมมาวดี** ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้หลักอริยาบถ ๔ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า ๑) การใช้หลักอริยาบถ ๔ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการใช้หลักอริยาบถ ๔ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ด้านฉันทะด้านจิตตะด้านวิมังสาและด้านวิธีะตามลำดับ ๒) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้ดูแลเด็กที่มีต่อการใช้หลักอริยาบถ ๔ ของผู้บริหารในการปฏิบัติงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศและระดับการศึกษาต่างกันพบว่ามีความคิดเห็นต่อการใช้หลักอริยาบถ ๔ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กโดยรวมไม่แตกต่างกันเมื่อวิเคราะห์

<sup>๘๒</sup> พระวัชรินทร์ ชินวโร, “การบริหารงานวิชาการตามหลักอริยาบถ ๔ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๕๖), หน้า ข.

<sup>๘๓</sup> พระครูประโชติสารนิวิฐ โชติมนโต, “การบริหารสถานศึกษาตามหลักอริยาบถ ๔ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น เขต ๒”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ข.

<sup>๘๔</sup> นางสินใจ กรองไทร, “การบริหารโดยใช้เรขาคณิตเป็นฐานตามหลักอริยาบถ ๔ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอน้ำพอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๔”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ก.

เปรียบเทียบรายด้านพบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักอริยาบท ๔ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไม่แตกต่างกัน ๓) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้หลักอริยาบท ๔ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่าควรมีการมอบหมายงานให้ตรง กับความรู้ความสามารถเพื่อจะทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันตามกำหนดเวลาและมีประสิทธิภาพควรมีการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จควรมีความพยายามไม่ย่อท้อต่อการทำงานและมีสมาธิในการปฏิบัติงาน เพื่อไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อให้ การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด<sup>๘๕</sup>

**พิชญา เพ็ญเพชร** ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักอริยาบท ๔ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอมือง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ๑) การบริหารตามหลักอริยาบท ๔ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอมือง จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุดคือ ด้านการบริหารตามหลักวินัย รองลงมาคือ ด้านการบริหารตามหลักจิตตะและด้านการบริหารตามหลักฉันทะส่วนต่ำสุดคือ ด้านการบริหารตามหลักวิมังสา ๒) ผลการเปรียบเทียบการบริหารตามหลักอริยาบท ๔ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอมือง จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน ๓) ข้อเสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนการบริหารตามหลักอริยาบท ๔ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอมือง จังหวัดขอนแก่น ครูผู้ดูแลเด็กควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยใจรักในวิชาชีพและเต็มใจดูแลเด็กปฐมวัยด้วยความรักความเมตตาผู้บริหารควรส่งเสริมงบประมาณปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่และจัดสรรงบประมาณด้านต่างๆ ให้พอเพียงต่อความต้องการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นสังกัดและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนควรเพียรพยายามร่วมกันส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้จัดการศึกษาได้มาตรฐาน ครูควรมีความอดทนต่อปัญหาอุปสรรคมีความเพียรพยายาม ในการจัดการเรียนการสอนภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพควรฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ต้นสังกัดและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรร่วมกันวางแผนการจัดระบบประกันคุณภาพภายใน การรายงานการประเมินตนเอง SAR ให้เป็นระบบและนำผลการประเมินมาแก้ไขปรับปรุงทุกปี<sup>๘๖</sup>

**รัชณี สุ่มโท** ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักอริยาบท ๔ ของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักอริยาบท ๔ ของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

<sup>๘๕</sup>ไพฑูริ ทูมมาวดี, “การใช้หลักอริยาบท ๔ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์”, *วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๙).

<sup>๘๖</sup>พิชญา เพ็ญเพชร, “การบริหารตามหลักอริยาบท ๔ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอมือง จังหวัดขอนแก่น”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอข้าสูง จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักอิทธิบาท ๔ ของบุคลากร ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อยู่ในระดับมาก และรายด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักอิทธิบาท ๔ ของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในระดับมากที่สุดคือ ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย รองลงมาคือ ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร และด้านที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักอิทธิบาท ๔ ของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต่ำสุดคือ ด้านการส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย<sup>๘๗</sup>

**วิชญาภา เมธีวรฉัตร** ได้ทำการศึกษาเรื่อง พัฒนาศักยภาพครูตามหลักอิทธิบาท ๔ : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีรังษีวิทยาจังหวัดนครสวรรค์ ผลวิจัยพบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพครูตามหลักอิทธิบาท ๔ ของโรงเรียนศรีรังษีวิทยาด้านฉันทะอยู่ในระดับมากข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพครูในด้านฉันทะมากโดยบุคลากรมีความพอใจที่ทำการพัฒนาศักยภาพครูรักและพอใจในการที่จะได้รับการพัฒนาตนเองพึงพอใจในหน้าที่ที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่มีความพร้อมที่จะให้มีการพัฒนาตนเองทั้งกายและใจมีส่วนร่วมในการพัฒนางานในโรงเรียนมีความพอใจที่โรงเรียนมีการพัฒนาอยู่เสมอมีการพัฒนาด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอโรงเรียนยังเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนางานในโรงเรียนโรงเรียนมีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและโรงเรียนมีการจัดบุคลากรไปรับการฝึกอบรมภายนอกสถานที่อย่างสม่ำเสมอทั้งนี้เพราะฉันทะมีความหมายว่าความพอใจความรักความชอบความสนใจในสิ่งที่ทำคือมีใจรักการทำงานเมื่อมีหน้าที่รับผิดชอบในกิจการใดแล้วก็มีจิตใจรักในงานนั้นมีความตั้งใจที่จะทำงานพอใจที่ได้ทำงานชิ้นนั้น<sup>๘๘</sup>

## ๒.๕.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

**แมกนุสัน (Magnuson) อ่าง ภาวินี** ชินคำ ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน พบว่า ควรมีคุณลักษณะทางด้านส่วนตัว คือ ควรมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีอารมณ์มั่นคง มีความรอบรู้มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขันเปิดเผย เข้าใจง่าย มีความเยือกเย็นและรู้จักเห็นใจผู้อื่น และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ เช่น มีความสามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในการบริหารดี รู้จักการมอบหมายงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถต่อการรับฟัง ความคิดเห็นของ

<sup>๘๗</sup> รัชณี สุมะโท, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักอิทธิบาท ๔ ของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอข้าสูง จังหวัดขอนแก่น”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ก.

<sup>๘๘</sup> วิชญาภา เมธีวรฉัตร. “พัฒนาศักยภาพครูตามหลักอิทธิบาท ๔ : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีรังษีวิทยานจังหวัดนครสวรรค์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

ผู้อื่นได้ดี มีการวางแผนงานและการจัดหน่วยงานที่ดี ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม<sup>๘๙</sup>

**มาร์ค เบอร์นาร์ดา เมสัน (Mark Bernarda Mason)** อ้างเฉลิมชัย สมท่า ได้ทำการวิจัยเรื่อง จริยธรรมแห่งบูรณาการ : การป้องกันหลักการที่เป็นแกนของการศึกษาในยุคทันสมัยตอนปลาย ในระดับปริญญาเอก พบว่า จริยธรรมเชิงบูรณาการมุ่งเน้นให้เอกัตบุคคลนับถือตนเองเห็นว่าตนเองดีเพียงพอ สง่างาม น่าเคารพนับถือ เป็นการนำเอาจริยธรรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้จริงจัง ซึ่งเป็นเรื่องทันสมัยเหมาะกับกาลเทศะสอดคล้องคุณธรรมจริยธรรมในการเรียนการสอน ชี้ให้นักเรียนถึงประโยชน์ของการประพฤติตนดี มีคุณธรรมตั้งแต่เล็กจนเติบโตเป็นผู้ใหญ่<sup>๙๐</sup>

**ไรท์เอาท์ (Rideout)** ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน (School – based Management) ในนิวฟันแลนด์และลาบราเดอร์ โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียทางการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาระดับท้องถิ่นโดยส่วนมากดำเนินการโดยการตั้งสถานักเรียน การจัดทำข้อมูลใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ปกครอง ครู- อาจารย์ ครูใหญ่และศึกษานิเทศก์ ในด้านงบประมาณ หลักสูตรบุคลากรสภาโรงเรียน ปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินงาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ปกครองไม่เคยเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเลย ส่วนครู-อาจารย์ มีบทบาทร่วมจัดการการศึกษาเพียงเล็กน้อยและในขอบเขตจำกัด ส่วนผู้บริหารมีบทบาทส่วนร่วมมากที่สุด ผู้ปกครอง ครู- อาจารย์ มีความต้องการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ และร่วมมือในการดำเนินการจัดการศึกษาและต้องการให้สภาโรงเรียนทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือหรือดำเนินการดังกล่าว รวมทั้ง ต้องการให้สภาโรงเรียนมีการปรับปรุงแนวการดำเนินงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้น ตลอดจนต้องการให้มีการกระจายอำนาจในการส่งงบประมาณมายังโรงเรียนโดยตรง ตลอดจนการปรับปรุงหลักสูตรระดับท้องถิ่น<sup>๙๑</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาโดยการนำเอาหลักอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการบริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการ

<sup>๘๙</sup> แมกนุสัน (Magnuson) อ้างใน ภาวิณี ชินคา, “รูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, ๒๕๔๘), หน้า ๖๔.

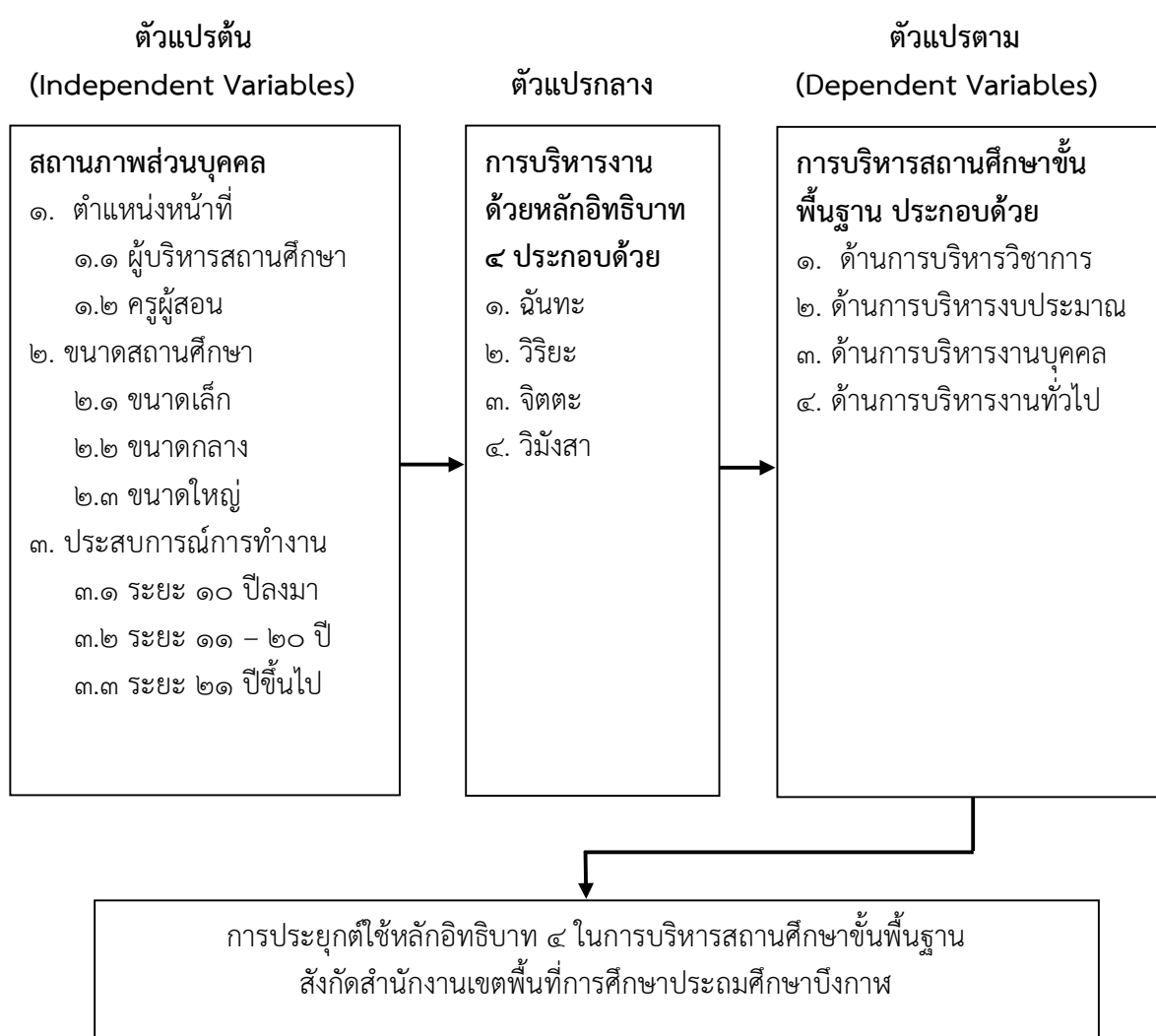
<sup>๙๐</sup> มาร์ค เบอร์นาร์ดา เมสัน (Mark Bernarda Mason) อ้างใน เฉลิมชัย สมท่า, “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗), หน้า ๖๕.

<sup>๙๑</sup> ไรท์เอาท์ (Rideout) อ้างใน พระมหาสมบัติ ธนปญโญ (ฉลอง), “ยุทธศาสตร์เชิงพุทธในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”, **ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๑๕๗.

บริหารสถานศึกษานั้นคือ ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีอารมณ์มั่นคง มีความรอบรู้ ความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน เปิดเผย เข้าใจง่าย มีความเยือกเย็นและรู้จักเห็นใจผู้อื่น และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ เช่น มีความรู้ความสามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในการบริหารดี รู้จักการมอบหมายงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถต่อการรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่นได้ดี มีการวางแผนงานและการจัดหน่วยงานที่ดี ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสมที่ช่วยคำจุนบุคลากรในองค์กร กล่าวคือเมื่อผู้บริหารมีภาพลักษณ์ที่ดีก็พลอยในบุคลากรในองค์กรดูดีตามด้วยการนำเอาจริยธรรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้จริงจัง ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดวิจัย

## ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้หลักอริยาบท ๔<sup>๙๒</sup> ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยโดย สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้



แผนภาพ ๒.๒ กรอบแนวคิดในการวิจัย

<sup>๙๒</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), ธรรมานุญชีวิต, พิมพ์ครั้งที่ ๔๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ กรมศาสนา, ๒๕๔๕), หน้า ๔๐.