

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำตามหลักพละ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๕ ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น ๗ ส่วนดังนี้

- ๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- ๒.๒ หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับหลักพละ ๔
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
- ๒.๔ ภาวะผู้นำตามหลักพละ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา
- ๒.๕ บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๕
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เสนอตามลำดับดังนี้

๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้นิยามความหมายคำว่า ผู้นำ ไว้ดังต่อไปนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งาม^๑

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวก้าวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ^๒

พระเทพปริยัติเมธี กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดก็ตามที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่มหรือมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีลักษณะคุณสมบัติที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจหรือได้รับความไว้วางใจอันเนื่องจากคุณลักษณะพิเศษของบุคคลนั้นเองให้เป็นผู้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถชักชวนหรือชี้แนะให้บุคคลอื่นปฏิบัติภาระต่างๆ ให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดย

^๑ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภาพใจ, ๒๕๕๐), หน้า ๓.

^๒ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

ผู้นำเป็นผู้มีอำนาจ มีความรู้ความสามารถ มีอิทธิพล มีศิลปะ การนำหรือการจูงใจผู้อื่น ให้กระทำหรือดำเนินกิจการต่างๆ ของกลุ่มหรือของตนเองให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีต่อผู้ตามในองค์กร^๓

เนตร์พัฒนา ยาวีราช กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานในองค์กรต่างๆ ต้องอาศัยบุคคลที่มีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า^๔

ทวี ทิมขำ กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเป็นที่ต้องการในการดำเนินงานของกลุ่ม และสามารถใช้ความรู้นั้นช่วยให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง^๕

ยงยุทธ เกษสาคร ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น ๆ ได้^๖

สุนทร โคตรบรรเทา กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ชี้แนะและผู้นำพาคนอื่นให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยกำหนดนโยบายที่ใหญ่และสำคัญขององค์กร^๗

อรนุช โชพิมพ์ ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถ มีทักษะ ทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานหรือองค์กร ที่มีความสามารถที่จะจูงใจหรือนำพาให้ผู้ร่วมงานนั้นปฏิบัติตามภารกิจ การงานของกลุ่มหรือองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำหรือองค์กรได้ตั้งไว้^๘

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีทั้งความรู้ และความสามารถรอบด้าน สามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติตามตนเองและทำในสิ่งที่ตนเองประสงค์ได้ อีกทั้งยังเป็นที่ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลเหล่านั้นด้วย กล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่เพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติที่ดีที่จะนำพาองค์กรหรือหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้

^๓ พระเทพปริยัติเมธี, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทย”, รายงานการวิจัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๖.

^๔ เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริบเพิล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๑.

^๕ ทวี ทิมขำ, การพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๗๑.

^๖ ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม, (กรุงเทพมหานคร: เอสแอนด์ เจ กราฟฟิค, ๒๕๕๔), หน้า ๔๐.

^๗ สุนทร โคตรบรรเทา, ผู้นำในองค์กรสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๖๐), หน้า ๒๐.

^๘ อรนุช โชพิมพ์, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๑๒.

๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม^๙

พระพาบ ขิตมาโร กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะ ทักษะและความสามารถในการที่จะชักนำและจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มและองค์การ หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน^{๑๐}

รัตติกรณ์ จงวิศาล ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุดและช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย^{๑๑}

การดี อนันต์นาวี ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้^{๑๒}

เสนห์ จัยโต กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลของผู้นำ ในการชักจูงหรือชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้^{๑๓}

สมคิด บางโม ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปทั้งในทางบวกและทางลบหรือทางใดทางหนึ่ง^{๑๔}

^๙ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

^{๑๐} พระพาบ ขิตมาโร, “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๒.

^{๑๑} รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๑๔.

^{๑๒} การดี อนันต์นาวี, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (ชลบุรี: บริษัทสำนักพิมพ์มนตรี จำกัด ๒๕๕๕), หน้า ๗๗.

^{๑๓} เสนห์ จัยโต, วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ๒๕๕๒), หน้า ๒.

^{๑๔} สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์, ๒๕๕๕), หน้า ๒๑๙.

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ หรือกระบวนการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้นั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์อันจะเป็นแรงจูงใจทำให้คนในกลุ่มเกิดการขับเคลื่อนที่จะทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด เพื่อจะนำไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกันได้อย่างสมบูรณ์แบบ

๒.๑.๓ ความสำคัญของภาวะผู้นำ

พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตฺโต) กล่าวว่า บุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในทุกๆ ระดับของสังคมคือบุคคลที่เป็นผู้นำและผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญของการอยู่รอดต่อสวัสดิภาพของสังคม ประเทศชาติ รวมถึงโลกด้วย^{๑๕}

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ได้ให้ความเห็นว่า ความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จและด้วยเหตุนี้องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน องค์กรที่แสวงหาผลกำไรหรือไม่แสวงหาผลกำไร จึงต้องการได้มาหรือพัฒนาบุคลากรของตนให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ^{๑๖}

เนตร์พัฒนา ยาวีราข กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในกำกับดูแลให้ เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน^{๑๗}

พิชาภพ พันธุ์แพ กล่าวว่า ความสำคัญของผู้นำในแง่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเจริญหรือเสื่อมขององค์กรนั้นเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและพิสูจน์มาตลอดว่าเป็นความจริง แม้จะมีทฤษฎีหรือแนวคิดเกี่ยวกับการทดแทนภาวะผู้นำหรือการลดความสำคัญของผู้นำซึ่งบางแนวคิดกล่าวว่า องค์กรบางแห่งอาจไม่จำเป็นต้องมีผู้นำเลยก็ได้ ซึ่งก็เป็นเพียงความคิดในอุดมคติเท่านั้น หมายความว่า ผู้นำยังคงมีความสำคัญต่อความเจริญและความเสื่อมขององค์กรทั้งหลายอยู่ดี^{๑๘}

ภารตี อนันต์นาวิ กล่าวว่า ผู้บริหารขององค์กร ควรจะมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของบริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังต่อไปนี้^{๑๙}

๑) เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตามแต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวก็จะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสอย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

^{๑๕} พระพรหมคุณาภรณ์ อ่างใน รัตติรณัน จงวิศาล, ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๓.

^{๑๖} ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย, (กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, ๒๕๕๓), หน้า ๑๔.

^{๑๗} เนตร์พัฒนา ยาวีราข, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, หน้า ๑.

^{๑๘} พิชาภพ พันธุ์แพ, ผู้นำกับการจัดการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๒.

^{๑๙} ภารตี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, หน้า ๗๗-๗๘.

๒) ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่องเช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์กร สิ่งหนึ่งที่มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกัน พินิจอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

๓) ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้คือ ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

๔) เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่เปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจาก สภาวะคับขันดังกล่าว

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งจะเป็สิ่งที้นำพาและจูงใจให้ผู้ตามเกิดกำลังในการขับเคลื่อนกระบวนการแห่งการทำงานไปข้างหน้าเพื่อบ่มงู่สู่เป้าหมาย แต่หากขาดผู้นำแล้ว ผู้ตามก็จะดำเนินงานอย่างไร้ทิศทางและไม่มีเป้าหมาย อันจะก่อให้เกิดความล้มเหลวขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ได้

๒.๑.๔ คุณสมบัติของผู้นำ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้^{๒๐}

๑) ด้านอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ในด้านการดำรงตำแหน่ง ผู้นำอาจได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำโดยที่มีตำแหน่งรองรับอย่างเป็นทางการ เป็นความต้องการและการสนับสนุนของกลุ่มคนที่ต้องการบุคคลที่จะมานำหรือเป็นตัวแทนในการปฏิบัติตามแนวความคิดหรือตอบสนองความต้องการของกลุ่ม

^{๒๐} เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, หน้า ๘.

๒) ด้านการยอมรับ (Acceptance) ผู้นำนั้น เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับโดยบุคคลหรือกลุ่มคนให้เป็นไปในทิศทางที่สมาชิกเหล่านั้นเห็นด้วย ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มได้โดยทำให้เป็นที่พอใจของกลุ่มคน

๓) ด้านสมรรถนะมีขีดความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเหนือผู้อื่น (Competency) หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Expert) และประสบการณ์สูงเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มคน มีความสามารถหรือบุคลิกภาพพิเศษที่ทำให้สมาชิกยกย่องและยอมรับให้เป็นผู้พาไปในทิศทางต่างๆ ในด้านความสามารถ ผู้นำมีความสามารถที่เกิดจากตนเอง มีคุณสมบัติส่วนตัวหรือคุณลักษณะ (Traits) ที่สามารถนำพาได้ เช่นมีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีความกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริตมีความเข้มแข็งเด็ดขาด

๔) ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Human Relation Skill) นอกจากความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ความเชี่ยวชาญแล้ว ผู้นำอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างหรือบุคคลอื่น ในลักษณะของความไว้วางใจ ความเชื่อถือ การยอมรับจากบุคคลต่างๆ

สถาพร ปิ่นเจริญ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะเด่นของผู้นำอันจะได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากผู้ตามและบุคคลทั่วไปมีหลายประการ ซึ่งทุกข้อล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่ง พอสรุปได้ดังนี้^{๒๑}

๑) ความรู้ ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ด้านอื่นๆ ยิ่งรอบรู้มากเท่าไร ความมั่นคงก็ยิ่งมากขึ้น

๒) การรู้จักตนเอง รู้ว่าตนเองต้องการอะไร รู้จักความสามารถของตนเอง การยอมรับความจริงและเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเอง

๓) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดและปฏิบัติสิ่งใดก็ตาม สามารถทำให้เกิดความเจริญงอกงาม น่าสนใจ แปลกใหม่ และยังคงอยู่ซึ่งความถูกต้องดีงาม

๔) มนุษยสัมพันธ์ การเอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกระดับ ความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง การยอมรับความคิดเห็น การประสานความคิดและผลประโยชน์เข้าด้วยกัน

๕) คุณธรรมและจริยธรรม ความดีและการลงมือทำความดีเป็นสิ่งที่สำคัญของผู้ผู้นำ トラบใดที่ความยุติธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในสังคม

๖) ความคิดวิเคราะห์ ทักษะในการเชื่อมโยงปัจจัยต่างๆ เข้าด้วยกัน มองในเชิงสาเหตุและผลโดยอาศัยข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ และประสบการณ์เชิงพฤติกรรม ตลอดจนการสังเกตการณ์

๗) ความอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นการไม่ลุ่มหลงตนเองและไม่ถือตัว

๘) ความกล้าหาญและเด็ดขาด การไม่เกรงกลัวต่อความยากลำบาก ไม่ลังเล โดยการแสดงออกอย่างชัดเจนด้วยกาย วาจา ใจ

๙) การกระจายอำนาจและการเลือกใช้นให้เหมาะสมกับงาน เป็นการมอบหมายงานจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง คงไม่มีใครที่ทำงานคนเดียวได้สำเร็จโดยปราศจากความร่วมมือร่วมใจจากผู้อื่น

^{๒๑} สถาพร ปิ่นเจริญ, **ภาวะผู้นำกับการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทจามจุรีโปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๑๕-๑๗.

๑๐) วุฒิภาวะที่ดี การมีเหตุผลเหนืออารมณ์ หรืออาจกล่าวได้ว่า การมีอารมณ์ที่มั่นคงไม่ฉุนเฉียวง่าย

๑๑) ความกระตือรือร้นและอดทน การมีความตื่นตัว และฉับไวต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และสามารถเผชิญความอดทนที่จะแก้ไขปัญหากับสถานการณ์ต่างๆได้

๑๒) การพัฒนาและปรับปรุงงาน ผู้นำจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาและการปรับปรุงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้น

จอมพงศ์ มงคลวนิช ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้^{๒๒}

- ๑) มีความรู้
- ๒) มีความคิดริเริ่ม
- ๓) มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด
- ๔) มีมนุษยสัมพันธ์
- ๕) มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต
- ๖) มีความอดทน
- ๗) มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม
- ๘) มีความรักดีต่อหมู่คณะ ส่วนรวมและองค์กร
- ๙) มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว

จำนงค์ ทองประเสริฐ กล่าวถึงคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้นำยุคใหม่ไว้ว่า^{๒๓}

- ๑) ความไวใจได้
- ๒) ความยุติธรรม
- ๓) พฤติกรรมที่ไม่วางมาดถือตัว
- ๔) ต้องฟังมากกว่าบงการ
- ๕) ต้องเปิดใจกว้างในการฟังและต้องเป็นผู้มีจิตใจกว้างขวาง
- ๖) ความรู้สึกไวกับผู้คน
- ๗) ความรู้สึกไวต่อสถานการณ์ต่างๆ
- ๘) ความรู้สึกริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ทันสมัยและเหมาะสม
- ๙) การวินิจฉัยที่ดี
- ๑๐) ความสามารถในการตัดสินใจและยืดหยุ่นปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม
- ๑๑) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและผลักดันให้ตื่นตัว เร่งรีบอยู่เสมอ
- ๑๒) ความสามารถในการบริหารงานและบริหารคุณภาพ
- ๑๓) ความเชื่อมั่นในตนเองสูงและความกล้า
- ๑๔) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และมีวุฒิภาวะสูง

^{๒๒} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๑๙๙.

^{๒๓} จำนงค์ ทองประเสริฐ, “นิทานวณะ”, พุทธจักร, ปีที่ ๖๓ ฉบับที่ ๖ (มิถุนายน ๒๕๕๒): ๓.

สรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้หน้าที่ดีมีมากมายหลายประการ ทั้งที่เป็นคุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถที่เอื้อต่อการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ รวมถึงคุณสมบัตที่เป็นคุณธรรมและจริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริตซึ่งจะนำมาซึ่งความยอมรับนับถือ ยกย่องเชิดชูต่อผู้ตาม คุณสมบัติทั้งหมดดังกล่าวมานั้นล้วนเป็นสิ่งที่ดีที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในทุกหน่วยงานหรือองค์กร

๒.๑.๕ ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบ่งได้เป็น ๔ ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งมีเนื้อหา ดังต่อไปนี้

๒.๑.๕.๑ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. ๑๙๓๐- ๑๙๔๐ แนวคิดมาจากทฤษฎี มหาบุรุษ (Great man Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถ พัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่ The tasks of Leadership : กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ๙ อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและ ค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่วน Leader – constituent interaction เชื่อว่า ผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้ พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่ แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา^{๒๔}

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นแนวคิดแบบเก่าและได้หมดไปนานแล้ว แนวคิดแบบเก่าเชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญ เช่น วินสตัน เชอร์ชิล คานธี นโปเลียน มาร์ติน ลูเธอร์คิง เป็นคุณลักษณะทางด้านร่างกายที่ทำให้เป็นผู้นำ แต่จากการศึกษาเรื่องผู้นำพบว่า การให้ ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำลดน้อยลง ทำให้แนวคิดคุณลักษณะของผู้นำเป็นที่ยอมรับเรื่อยมา ตั้งแต่ปี ๑๙๐๔-๑๙๔๘ ได้ค้นพบคุณลักษณะต่าง ๆ ถึง ๑๐๐ กว่าลักษณะ แต่ผู้นำในยุคปัจจุบันที่มี ประสิทธิภาพประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้^{๒๕}

^{๒๔} จอมพงศ์ มงคลนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, หน้า ๑๙๙.

^{๒๕} เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, หน้า ๑๐๕.

๑) มีแรงขับสูง (Drive) หมายถึงคุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้มีความพยายามสูง ในการทำให้บรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิดริเริ่ม ต้องการประสบความสำเร็จ กล่าวคือการเจริญเติบโตขององค์การ

๒) มีแรงจูงใจสูง (Leadership Motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเท่านั้น แต่ยังมีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วย

๓) มีความสัตย์ซื่อ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาความสัตย์ซื่อ เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (Trust) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ (Credibility)

๔) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) หมายถึง ผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถเช่นเชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้จะมีอุปสรรค ตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

๕) มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the Business) หมายถึง ผู้นำมีความรู้มากในเชิงธุรกิจเช่นอุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่าง ๆ ผู้นำที่แสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูงมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานขององค์การ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ มุ่งถึงผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษเหนือบุคคลอื่นซึ่งในความเชื่อแบบดั้งเดิม ให้ความสำคัญด้านคุณลักษณะทางกายที่สามารถมองเห็นได้ง่าย ต่อมาจึงพัฒนามาถึงคุณลักษณะผู้นำอื่นๆ เช่น สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ความรู้ความสามารถ ความซื่อสัตย์ เป็นต้น เพื่อการนำคุณลักษณะเหล่านี้ไปใช้ในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ

๒.๑.๕.๒ ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior Theories)

ในช่วงปลายทศวรรษที่ ๑๙๔๐ นักวิจัยได้เริ่มเปลี่ยนแปลงความสนใจจากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยศึกษาว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลแตกต่างกันอย่างไร จากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล โดยพยายามหารูปแบบ พฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของผู้นำอย่างคงเส้นคงวา แต่งานวิจัยในปัจจุบันยังคงมีความพยายามในการศึกษาพฤติกรรม ความซับซ้อนและผลของพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นักวิชาการได้ให้ความเห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีคุณลักษณะ เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำเป็นการกระทำหรือการแสดงออกทางท่าทาง ความคิดหรือความรู้สึกซึ่งก็อยู่บนพื้นฐานของคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ และทักษะของบุคคลด้วย^{๒๖}

การพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.๑๙๔๐ – ๑๙๖๐ แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Blake and Mouton, Douglas McGregor, Kurt Lewin, และ Rensis Likert ซึ่งแนวคิดของนักทฤษฎีแต่ละท่านอธิบายได้ดังนี้

^{๒๖} รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา, หน้า ๒๒๙.

๑) ทฤษฎี Blake and Mouton's managerial Grid

ทฤษฎี Managerial Grid เน้นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี ๕ รูปแบบ

๑. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ ๙,๑ ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

๒. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ ๑,๙ ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

๓. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ ๑,๑ ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

๔. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ ๕,๕ ผู้บริหารหวั่นผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

๕. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ ๙,๙ ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุกสนาน ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน^{๒๗}

^{๒๗} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, หน้า ๒๐๐-๒๐๑.

๒) ทฤษฎี McGregor's : Theory X and Theory Y

ทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่ง ที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้น ช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย โดยทฤษฎี X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคน ขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้อง มีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ส่วนทฤษฎี Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักใน หน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิด สร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง^{๒๘}

สรุปได้ว่า ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ มีทฤษฎีย่อยอยู่หลายทฤษฎี ซึ่งแต่ละทฤษฎีก็มีความแตกต่างกันในด้านรายละเอียดดังกล่าวแล้ว สรุปว่า ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำมุ่งศึกษา พฤติกรรมต่างๆของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน

๓) ทฤษฎี Kurt Lewin's Studies

เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) แบ่งผู้นำเป็น ๓ แบบ คือ^{๒๙}

๑. ผู้นำแบบอัตถินิยมหรือออตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิด ศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือ ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ ๒ ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการ ตัดสินใจ

๓. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะ นี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง

ความเป็นศัตรูจะเกิดขึ้นภายใต้การปกครองของผู้นำแบบเสรีนิยมและผู้นำแบบเผด็จการ มากกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย ส่วนประสิทธิภาพในการทำงานจะเกิดขึ้นจากผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมากกว่าประสิทธิภาพการทำงานจากผู้นำแบบเสรีนิยมและผู้นำแบบเผด็จการ^{๓๐}

๔) ทฤษฎี Likert's Michigan Studies

ลิเคิร์ท (Likert) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือที่เขาและกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การ

^{๒๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐๒.

^{๒๙} อ้างแล้ว.

^{๓๐} สถาพร ปิ่นเจริญ, ภาวะผู้นำกับการจัดการ, หน้า ๒๕.

ติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพ และสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น ๔ แบบ คือ

๑. แบบใช้อำนาจ (Explorative – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการ สูง ใ่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เชือดมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสาร เป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

๒. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อ ปกครองลูก ให้ความใ่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้ง ยอมให้มีการตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

๓. แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความ ใ่วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้ รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสาร แบบ ๒ ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจาก ระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้มีการตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุก ด้าน

๔. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความ ใ่วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัล มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสาร แบบ ๒ ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจ เกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

ลิเคิร์ท (Likert) พบว่า การบริหารแบบที่ ๔ จะทำให้นำไปสู่ประสิทธิผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของ ผู้ใต้บังคับบัญชา^{๓๑)}

๒.๑.๕.๓ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership)

การศึกษาในกลุ่มการศึกษากาว่าผู้นำเชิงสถานการณ์หรือภาวะผู้นำที่ผันแปรตาม เหตุการณ์ (Contingency Leadership Theory) เริ่มต้นประมาณปลายศตวรรษที่ ๑๙๖๐ ภายหลังจากที่มีการศึกษาภาวะผู้นำในเชิงคุณลักษณะของผู้นำและการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ การศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย และไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมี พฤติกรรมแบบใดที่จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดในทุกสถานการณ์ จึงมีการศึกษาวิจัยโดยพยายามศึกษา ปัจจัยต่างๆ ในแต่ละสถานการณ์ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำและมีการศึกษาการที่พบว่า องค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิภาพของหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อ สถานการณ์นั้นๆ และผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากนั้น ตัวผู้นำ เองก็จะมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์ด้วย สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการ

^{๓๑)} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, หน้า ๒๐๓.

ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ต่างกัน และประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้นๆ^{๓๒}

๑) ทฤษฎีวงจรชีวิต Life-Cycle Theory

เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้เสนอทฤษฎีวงจรผู้นำตามสถานการณ์ โดยมีหลักการ คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เซย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น ๔ แบบ ดังนี้^{๓๓}

๑. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ ๑ คือ (M๑) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

๒. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ ๒ คือ (M๒) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

๓. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร ๒ ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ ๓ (M๓) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

๔. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ ๔ (M๔) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

๒) ทฤษฎี Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

ฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้เริ่มศึกษาค้นคว้าทฤษฎีนี้ตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๕๓ และได้ใช้เวลาค้นคว้านานนับสิบปีในปี ค.ศ. ๑๙๖๗ เขาได้เขียนรายงานผลการศึกษาไว้ในหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ ทฤษฎี

^{๓๒} รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา, หน้า ๒๓๓-๒๓๔.

^{๓๓} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, หน้า ๒๐๕-๒๐๖.

ผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งทฤษฎีของฟิวดเลอร์แบ่งเป็น ๓ ส่วนคือ ส่วนที่เกี่ยวกับบุคลิกผู้นำ ส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยสถานการณ์ และตัวแบบของฟิวดเลอร์^{๓๔}

๑. บุคลิกผู้นำ จำแนกเป็น ๒ แบบ คือ บุคลิกผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship motivated) เป็นบุคลิกของผู้นำที่พยายามจะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพยายามเอาใจใส่ ดูแลสุขทุกข์ ให้สวัสดิการและค่าตอบแทนที่น่าพอใจ สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แบบที่หนึ่งอาจเรียกได้ว่าบุคลิกผู้นำแบบเน้นคน ส่วนแบบที่สองคือ บุคลิกผู้นำแบบเน้นงาน (Task motivated) ผู้นำที่มีบุคลิกแบบนี้ จะเอาแต่งานและคำนึงความสำเร็จของงานเป็นหลัก ไม่ค่อยคำนึงถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

๒. ปัจจัยสถานการณ์ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย ๓ ส่วนดังต่อไปนี้^{๓๕}

(๑) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

(๒) โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

(๓) อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงานเพื่อสามารถเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม

ทฤษฎีของฟิวดเลอร์ (Fiedler) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

๓. ตัวแบบของฟิวดเลอร์ เกิดจากความพยายามที่จะหาว่า บุคลิกผู้นำสองแบบในข้อ ๑ นั้นเหมาะสมจะใช้ในสถานการณ์ที่เป็นใจกับผู้นำที่ระดับไหนบ้างตามข้อ ๒ และในที่สุดเขาจึงสรุปว่า ไม่มีบุคลิกผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิผลที่สุดในทุกสถานการณ์ สถานการณ์แต่ละอย่างต้องการบุคลิกผู้นำที่แตกต่างกัน^{๓๖}

สรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ มุ่งถึงผู้นำที่สามารถปรับสภาพการปฏิบัติตน เพื่อให้เกิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เป็นอย่างดี หรือรูปแบบของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลที่ดีในสถานการณ์ต่างๆ

๒.๑.๕.๔ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มี

^{๓๔} ภารดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, หน้า ๙๓.

^{๓๕} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา, หน้า ๒๐๖-๒๐๗.

^{๓๖} ภารดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, หน้า ๙๔-๙๕.

ความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เขาอธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power) เขาจึงเสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิมเขาเชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพที่สูง ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่ง^{๓๓๗}

ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) คือ ผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่จะนำไปสู่กระบวนการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในโลกธุรกิจ เช่น บริษัท Hewlett-Packard ได้เลือกผู้นำแบบนี้เป็นผู้บริหาร เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถเปลี่ยนจากผู้นำแบบเก่ามาสู่ความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่น่ามาซึ่งความสำเร็จขององค์การ คุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้^{๓๓๘}

๑) การสร้างอิทธิพลทางความคิดและอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติเป็นแบบอย่างน่ายกย่อง น่าเคารพนับถือ ศรัทธา ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้นำมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรมสูง ไม่ใช่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและหมู่คณะ สามารถจูงใจพนักงานให้นำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการ มีการให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่พนักงานได้กระทำ ส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้จากการทำงาน และได้รับความก้าวหน้า สร้างแนวคิดอุดมการณ์ให้แก่พนักงาน

๒) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง สามารถในการจูงใจเพื่อให้ได้ผลงานดีเกินความคาดหมาย โดยการปลุกกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายาม

๓) ส่งเสริมให้เกิดความคิด (Intellectual Stimulation) ให้พนักงานมีความคิดอิสระ ปลุกเร้าให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไข แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง และพนักงานมีความผูกพันสูง มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ให้โอกาสพนักงานได้รับโอกาสในการเรียนรู้

๔) คำนึงถึงจิตใจพนักงาน (Individualized Consideration) หมายถึง การมอบหมายที่ท้าทายให้แก่พนักงาน การให้พนักงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้ความสำคัญกับพนักงานมาก มี

^{๓๓๗} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, หน้า ๒๐๗-๒๐๘.

^{๓๓๘} Burn อ้างใน เนตรพัฒน์ ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริบเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๑๒๓.

การสื่อสารแบบเปิดเผย และมีการพัฒนาพนักงาน โดยผู้นำจะปฏิบัติต่อพนักงานไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับพนักงานแต่ละคน

ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และการสื่อสารให้ผู้อื่นทราบด้วยคำพูด การกระทำเพื่อให้มองเห็นภาพในผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำสร้างความไว้วางใจ และให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง เสริมสร้างจุดแข็งให้พนักงาน และช่วยลดจุดอ่อนของพนักงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมักจะศึกษาร่วมกัน ระหว่างผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน

จอมพงศ์ มงคลวนิช ได้กล่าวถึงผลงานของเบิร์นส์เกี่ยวกับความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป โดยได้สรุปลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ ได้แก่^{๓๙}

๑) ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

๒) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

๓) ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควมยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พระองค์ทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

สรุปได้ว่า ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป มุ่งถึงผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นนักคิด นักพัฒนาที่มองการณ์ไกลเพื่อที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกในอนาคต และมีความสามารถในการที่จะปฏิรูปสิ่งต่างๆให้ดียิ่งขึ้น เป็นผู้ที่พลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส มีความสามารถทำความตั้งใจให้กลายเป็นความจริง เพื่อนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าไปสู่องค์กรหรือหน่วยงานได้

^{๓๙} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, หน้า ๒๐๘.

๒.๒ หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับหลักพละ ๔

๒.๒.๑ ความหมายของหลักพละ ๔

พระพุทธเจ้าได้ตรัสพละ ๔ ไว้ในพลสูตร ว่า ภิขุทั้งหลาย พละ ๔ ประการนี้ ๔ ประการอะไรบ้าง คือ ๑. ปัญญาพละ (กำลังคือปัญญา) ๒. วิริยพละ (กำลังคือความเพียร) ๓. อนวัชชพละ (กำลังคือกรรมที่ไม่มีโทษ) ๔. สังคหพละ (กำลังคือการสงเคราะห์)^{๔๐}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) กล่าวว่า พละ ๔ คือธรรมอันเป็นพลังให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ไม่ต้องหวาดหวั่นกลัวภัยต่างๆ ได้แก่^{๔๑}

- ๑) ปัญญาพละ กำลังปัญญา
- ๒) วิริยพละ กำลังความเพียร
- ๓) อนวัชชพละ กำลังคือการกระทำที่ไม่มีโทษ (กำลังความสุจริตและการกระทำแต่กิจกรรมที่ดีงาม)
- ๔) สังคหพละ กำลังการสงเคราะห์ คือช่วยเหลือเกื้อกูลอยู่ร่วมกับผู้อื่นด้วยดี ทำตนให้เป็นประโยชน์แก่สังคม

พระศรีธีรพงษ์ (อุดม สารเมธี) กล่าวถึงพละ ๔ ไว้ว่า ธรรมะทั้ง ๔ ประการนี้ เป็นหลักธรรมสำคัญในอันค้ำจุน เกื้อหนุน ชักนำชีวิตของคนเราให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งงาม^{๔๒}

พระพรชัย สุกธมโม (ประสิทธิ์ สุขสันต์) กล่าวว่าถึงหลักพละ ๔ ไว้ว่า ธรรมะที่ช่วยทำให้ผู้นำปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ “พละ” หมายถึง กำลัง หรือพลังแห่งคุณธรรม ซึ่งมี ๔ ประการ เป็นกำลังของผู้นำที่จะนำพาหมู่คณะ องค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชา บริวาร ไปสู่จุดหมายปลายทางได้สำเร็จ เปรียบเสมือนกับบุคคลที่จะเดินทางไกล ๆ ได้ หรือต้องขึ้นสู่ภูเขาที่สูงชันได้ก็ต้องมีกำลังที่แข็งแรง ฉะนั้นผู้นำทั้งหลายจะสามารถขับเคลื่อนองค์กร หมู่คณะไปข้างหน้าได้ก็ต้องอาศัยกำลัง คือ พละ ๔^{๔๓}

พระสุรเดช คมกิตฺตปญฺโญ(อินปัน) กล่าวไว้ว่า พละ ๔ หมายถึง ความสามารถ ความขยันหมั่นเพียร การประพฤติสุจริต ความมีมนุษยสัมพันธ์ดีตามหลักธรรมพละ ๔ ทางพระพุทธศาสนา ซึ่งประกอบด้วย^{๔๔}

^{๔๐} อัง.นวก. (ไทย) ๒๓/๕/๔๓๙.

^{๔๑} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์*, พิมพ์ครั้งที่ ๒๔, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผลิธัมม, ๒๕๕๘), หน้า ๒๖๔.

^{๔๒} พระศรีธีรพงษ์ (อุดม สารเมธี), *อุดมธรรม อุดมเทศน์*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาเปรียญ, ๒๕๕๘), หน้า ๓๖๐.

^{๔๓} พระพรชัย สุกธมโม (ประสิทธิ์ สุขสันต์), “ผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการองค์กร”, ใน *รวมบทความประชุมวิชาการทางพระพุทธศาสนานานาชาติ ครั้งที่ ๘ เนื่องในวันวิสาขบูชา วันสำคัญสากลของโลก ๑๒ - ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๕๔ ประเทศไทย*, รวบรวมจัดพิมพ์โดย ผศ.ดร.พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, (กรุงเทพมหานคร: ๒๑ เซ็นจูรี, ๒๕๕๔), หน้า ๔๓ -๔๔.

^{๔๔} พระสุรเดช คมกิตฺตปญฺโญ (อินปัน), “ศึกษาความคิดเห็นของประชาชนต่อภาวะผู้นำตามหลักพละ ๔ ของผู้นำองค์กรบริหารส่วนตำบล อำเภอพร้าวกะทิ จังหวัดเชียงใหม่”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๕.

๑) ปัญญาพละ หมายถึง มีความสามารถ มีประสบการณ์ มีวิสัยทัศน์บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล กล่าวหาญในการตัดสินใจ

๒) วริยพละ หมายถึง ขยันหมั่นเพียร อดทน ตั้งมั่นตั้งใจทำงาน ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคการไม่บกพร่องต่อหน้าที่ ไม่ขาดประชุมกัน

๓) อนวัชชพละ หมายถึง การหลีกเลี่ยงการทุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่มีระบบอุปถัมภ์ มีความยุติธรรมเป็นกลางเสมอภาค

๔) สังคหพละ หมายถึง สังคหวัตถุ ๔ คือ การทำงานไม่มุ่งผลประโยชน์ตน การให้ขวัญและกำลังใจ การจงใจ ประนีประนอม มีการติดต่อสื่อสารมีมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนได้เป็นอย่างดีเสมอต้นเสมอปลาย

ณภัทร ปินทรรัตน์ กล่าวว่า พละ หรือกำลังแห่งคุณธรรม ๔ ประการนี้ เป็นข้อปฏิบัติที่ทำให้ผู้นำหรือนักบริหารปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นก็คือ ผู้นำจะสามารถวางแผนงาน จัดองค์กร แต่งตั้งบุคลากร อำนาจการ และสามารถควบคุมองค์กรให้ได้ ผู้นำคนนั้นต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริต และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นอกจากนี้ เมื่อผู้นำปฏิบัติตามหลักพละ ๔ นี้แล้ว จะสามารถครอบคลุมการบริหารถึงหลักการครองตน ครองคนและครองงาน ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในการเป็นผู้นำและเป็นผู้บริหารที่ดี เพราะผู้นำที่ปฏิบัติตามคุณธรรมในหลักพละ ๔ แล้ว ย่อมจะต้องประพฤติและปฏิบัติตน ประกอบไปด้วยคุณธรรม มีความสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ดีมีการประสานสัมพันธ์ และจงใจให้เกิดการยอมรับนับถือพร้อมที่จะได้รับความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่าย เป็นผู้นำที่ควรแก่การยกย่อง เชิดชู และเป็นแบบอย่างที่ดี^{๔๕}

สรุปได้ว่า หลักพละ ๔ คือ กำลังแห่งหลักธรรมสำคัญ ๔ ประการที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ถูกต้องดีงามในการดำเนินชีวิตและประกอบกิจการงานทั้งปวง ด้วยความมั่นใจ ธรรมะ ๔ ประการนั้นคือ กำลังแห่งปัญญาคือ มีความรู้ความเข้าใจถูกต้อง กำลังแห่งความเพียรคือมีความพยายามมุ่งมั่น ตั้งใจจริง กำลังแห่งความประพฤติสุจริตคือไม่มีอคติ กระทำทุกสิ่งด้วยความซื่อสัตย์ และกำลังแห่งการสงเคราะห์ คือมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๒.๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพละ ๔

มีนักวิชาการและนักการศึกษาทางพระพุทธศาสนา ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับหลักพละ ๔ ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำเสนอตามลำดับดังนี้

๑) หลักปัญญาพละ

พระพุทธเจ้าตรัสว่า ปัญญาพละ เป็นอย่างไร คือ ธรรมเหล่าใดเป็นกุศล นับว่าเป็นกุศล ธรรมเหล่าใดเป็นอกุศล นับว่าเป็นอกุศล ธรรมเหล่าใดมีโทษ นับว่ามีโทษ ธรรมเหล่าใดไม่มีโทษ นับว่าไม่มีโทษ ธรรมเหล่าใดดำเนิบว่าดำ ธรรมเหล่าใดขาว นับว่าขาว ธรรมเหล่าใดไม่ควรเสพ นับว่าไม่ควรเสพ ธรรมเหล่าใดควรเสพ นับว่าควรเสพ ธรรมเหล่าใดไม่สามารถทำความเป็นพระอริยะ นับว่าไม่สามารถทำความเป็นอริยะ ธรรมเหล่าใดสามารถทำความเป็นพระอริยะ นับว่าสามารถทำความเป็น

^{๔๕} ณภัทร ปินทรรัตน์, “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักพละ ๔ ในธุรกิจประกันภัย”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๒๕.

พระอริยะ ธรรมเหล่านั้นเป็นธรรมที่บุคคลเห็นได้ด้วยดี พิจารณาแล้วด้วยปัญญา นี้เรียกว่า ปัญญาพละ^{๔๖}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวไว้ว่า ปัญญาพละ กำลังปัญญา คือ ได้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจถูกต้องชัดเจน ในเรื่องราวและกิจการที่ตนเกี่ยวข้อง ตลอดไปถึงสภาวะอันเป็นธรรมดาของโลกและชีวิต เป็นผู้กระทำการต่างๆ ด้วยความเข้าใจเหตุผลและสภาพความเป็นจริง^{๔๗}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้อธิบายคำว่า ปัญญาพละไว้ว่า คือ กำลังแห่งความรอบรู้ ความรู้มีหลายระดับ บางคนเห็นคำว่า “ปัญญาพละ” ก็สะกดและอ่านได้ แต่ไม่รู้ความหมายของคำ ในกรณีนี้ความรู้แค่อ่านออกจัดเป็นความรู้ระดับ “สัญญา” คือความจำได้หมายรู้ เมื่อตาเห็นภาพ การรับรู้จัดเป็นรูปสัญญา เมื่อหูได้ยินเสียง การรับรู้เสียงจัดเป็น สัททสัญญา ฯลฯ สัญญา (perception) จึงเป็นการรับรู้เฉพาะส่วน คือเห็นแค่ไหน รับรู้แค่นั้น ได้ยินแค่ไหน เข้าใจแค่นั้น ฯลฯ แต่ปัญญารู้มากกว่านั้น เพราะเป็นความรอบรู้ เช่น บางคนพอเห็นคำว่า ปัญญาพละ ก็อธิบายได้ว่า หมายความว่าอย่างไร และจะพัฒนาขึ้นได้ด้วยวิธีไหน ความรู้ของเขาจัดเป็นปัญญา คือรู้มากกว่าที่เห็น เข้าใจมากกว่าที่ได้ยิน เช่น เด็กของเรา ไม่สบายเราจับตัวเด็ก ก็รู้ว่าตัวเด็กร้อนจึงพาไปหาหมอพอหมอจับตัวเด็กตรวจดูอาการเท่านั้น หมอรู้ว่าเด็กป่วยเป็นโรคอะไร และสั่งยารักษาโรคได้ ความรู้ของเราว่าเด็กตัวร้อนเป็นความรู้ระดับสัญญาส่วนความรู้ระดับหมอเป็นความรู้ระดับปัญญา^{๔๘}

พระพรชัย สุกธมฺโม (ประสิทธิ์ สุขสันต์) กล่าวว่า ปัญญาพละ คือความฉลาดรอบรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล มีโยนิโสมนสิการ คือ วิธีการไตร่ตรองใคร่ครวญอย่างพินิจพิเคราะห์ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ การบริหารงาน การบริหารบิหาร ผู้ได้บังคับบัญชา คนมีปัญญาพละ จะมีกลยุทธ์ ในการทำงานที่ดี การที่จะเป็นผู้ที่มีปัญญาความฉลาดรอบรู้ได้นั้น ต้องเป็นคนใฝ่ศึกษาปฏิบัติฝึกฝน ตนเองอยู่เสมอ หลักธรรมที่สอดคล้องกับปัญญาพละ มี อริยสัจ ๔ จริต ๖ ปัญญา ๓ โภคส ๓ ความรอบรู้ที่ผู้นำพึงเข้าใจ^{๔๙}

ปัญญาพละ คือ กำลัง (Power) หรือเรียวยแรงความสามารถ หรือศักยภาพของผู้นำทางด้านความฉลาดสามารถทางสติปัญญา (EQ.) เป็นความรู้ทั่วไป รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ผู้อื่น มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ ฉลาดในการทำ พูด คิดรวมถึงความรอบรู้ในทางหลักธรรมอันได้แก่รู้จักผิดชอบชั่วดี ปัญญาพละ กำลังแห่งความรอบรู้ ความสามารถ ซึ่งอยู่ๆ จะเกิดขึ้นแก่ผู้นำเลยเป็นไปได้ยาก ซึ่งตัวบุคคลผู้เป็นผู้นำจะต้องสั่งสม พอกพูน ประพฤติปฏิบัติ กระทำหรือสร้างให้เกิดมีขึ้น ซึ่งจะบังเกิดขึ้นได้นั้นมีหลักธรรมที่พึงปฏิบัติตามคือหลักสัปปุริสธรรม ๗^{๕๐}

^{๔๖} อง.นวก. (ไทย) ๒๓/๕/๔๓๙.

^{๔๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **ธรรมบุญชีวิต**, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ awakebooks, ๒๕๕๕), หน้า ๕๘.

^{๔๘} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, หน้า ๔๗-๔๘.

^{๔๙} พระพรชัย สุกธมฺโม (ประสิทธิ์ สุขสันต์), “ผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการองค์กร”, ใน **รวมบทความประชุมวิชาการทางพระพุทธศาสนานานาชาติ ครั้งที่ ๘ เนื่องในวันวิสาขบูชาวันสำคัญสากลของโลก (๑๒ - ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๕๔ ประเทศไทย)**: ๔๔.

^{๕๐} พระสุรเดช คมกิริยปญโญ (อินปัน), “ศึกษาความคิดเห็นของประชาชนต่อภาวะผู้นำตามหลักพละ ๔ ของผู้นำองค์กรบริหารส่วนตำบล อำเภอพร้าวกะทิ จังหวัดเชียงใหม่”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๔๐-๔๑.

สัปปริสธรรม ๗ เป็นคุณธรรมที่ทำให้คนสมบูรณ์แบบหรือมนุษย์โดยสมบูรณ์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นสมาชิกที่ดีมีคุณค่าอย่างแท้จริง ของมนุษยชาติ ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นคนเต็มคน ผู้สามารถนำหมู่ชนและสังคมไปสู่สันติสุข และความสวัสดิ มีธรรมหรือคุณสมบัติ ๗ ประการ ดังต่อไปนี้^{๕๑}

๑) อัมมัญญตา รู้หลักและรู้จักเหตุ คือรู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลาย ที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต ในการปฏิบัติกิจหน้าที่และดำเนินกิจการต่าง ๆ รู้เข้าใจสิ่งที่ตนจะต้องประพฤติปฏิบัติตามเหตุผลเช่น รู้ว่า ตำแหน่ง ฐานะ อาชีพ การงานของตน มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีอะไรเป็นหลักการ จะต้องทำอะไรอย่างไร จึงจะเป็นเหตุให้บรรลุผลตลอดจนขั้นสูงสุดคือรู้เท่าทันกฎธรรมดา หรือหลักความจริงของธรรมชาติเพื่อปฏิบัติต่อโลกและชีวิตอย่างถูกต้อง มีจิตใจเป็นอิสระ ไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิตนั้น

๒) อัตถัญญตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือรู้ความหมาย และความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำรู้ว่าที่ตนทำอยู่อย่างนั้น ๆ ดำเนินชีวิตอย่างนั้น เพื่อประสงค์ประโยชน์อะไรหรือควรจะได้บรรลุถึงผลอะไร ที่ให้มีหน้าที่ ตำแหน่ง ฐานะ การงานอย่างนั้น ๆ เขากำหนดวางกันไว้เพื่อความมุ่งหมายอะไร กิจการที่ตนทำอยู่ขณะนี้เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้าง เป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไร ดังนี้ เป็นต้น

๓) อัตตัญญตา รู้ตน คือ รู้ตามเป็นจริงว่า ตัวเรานั้น ว่า โดยฐานะ ภาวะเพศ กำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น บัดนี้เท่าไร อย่างไร แล้วประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมและทำการต่าง ๆ ให้สอดคล้องถูกต้อง ที่จะสัมฤทธิ์ผล ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงตนให้เจริญงอกงามถึงความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป

๔) มัตตัญญตา รู้ประมาณ คือ รู้จักพอดี เช่น รู้จักประมาณในการบริโภค ในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอเหมาะพอดีในการพูด การปฏิบัติกิจและทำการต่าง ๆ ตลอดจนการพักผ่อนนอนหลับและการสนุกสนานรื่นเริงทั้งหลาย ทำการทุกอย่างด้วยความเข้าใจวัตถุประสงค์เพื่อผลดีแท้จริงที่พึงต้องการ โดยมีใช่เพียงเพื่อเห็นแก่ความพอใจ ชอบใจ หรือเอาแต่ใจของตน แต่ทำตามความพอดีแห่งเหตุปัจจัยหรือองค์ประกอบทั้งหลาย ที่จะลงตัวให้เกิดผลดีงามตามที่มองเห็นด้วยปัญญา

๕) กาลัญญตา รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่พึงใช้ในการประกอบกิจ ทำหน้าที่การงาน ปฏิบัติการต่าง ๆ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น รู้ว่า เวลาไหน ควรทำอะไร อย่างไร และทำให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะเวลา ให้ถูกเวลา ตลอดจนรู้จักกะเวลา และวางแผนการใช้เวลาอย่างได้ผล

๖) ปริสัณญตา รู้ชุมชน คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมชน และชุมชน รู้สิ่งที่ควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นที่ชุมชน และต่อชุมชนนั้นว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหาควรต้องทำกริยาอย่างนี้ ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหาควรต้องทำกริยาอย่างนี้ ควรต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้ มีระเบียบวินัยอย่างนี้ มีวัฒนธรรมประเพณีอย่างนี้ มีความต้องการอย่างนี้ ควรเกี่ยวข้อง ควรต้องสงเคราะห์ ควรรับใช้ ควรบำเพ็ญประโยชน์ให้อย่างนี้ ๆ เป็นต้น

๗) บุคคลัญญตา รู้บุคคล คือ รู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอัธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใคร ๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้จักที่จะปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ๆ

^{๕๑} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ธรรมานุญชีวิต, หน้า ๒๕.

ด้วยดีว่า ควรจะคบหรือไม่ ได้คดีอะไรจะสัมพันธ์เกี่ยวข้อง จะใช้ จะยกย่องจะตำหนิ หรือจะแนะนำ
สั่งสอนอย่างไร จึงจะได้ผลดี ดังนี้ เป็นต้น

ปัญหาเป็นทั้งความรู้รอบและความรู้สึก บ่อเกิดแห่งปัญญามาจาก ๓ แหล่งด้วยกัน
ดังนี้^{๕๒}

๑) ปัญหาที่เกิดจากการรับข้อมูลข่าวสารและการศึกษาเล่าเรียนกับครูบาอาจารย์เรียกว่า
สุตมยปัญญา คือปัญหาที่เกิดจากการรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากภายนอก แล้วนำมาจัดระบบคือเชื่อมโยง
ข้อมูลข่าวสารเข้าด้วยกัน จนเกิดความรู้รอบและรู้สึก ปัญญาประเภทนี้อาศัยความจำเป็นสำคัญ เรา
เรียกคนที่อ่านมาก ฟังมากและจำได้มากกว่า พหูสูตร คือ ผู้คงแก่เรียน

๒) ปัญหาที่เกิดจากการคิดเรียกว่า จินตามยปัญญา ปัญญาประเภทนี้เกิดจากการคิด
วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่เราได้รับมาจากสุตตะ แล้วย่อยให้เป็นความคิดของเราเอง
ภาษาวรรณกรรมเรียกว่า **Internalization** แปลว่า ให้มันจมหายแล้วกลายเป็นเรา การศึกษาที่เน้น
การท่องจำมากเกินไป จะขาดทักษะในด้านการคิด เพียงการท่องจำตำรามาพูดก็เหมือนการกลืน
อาหารโดยไม่มีการบดเคี้ยว ซึ่งไม่ทำให้ได้ประโยชน์อะไร ขงจื้อจึงกล่าวว่าเรียนโดยไม่คิดเสียเวลา
เรียน คิดโดยไม่เรียนเข้ารกเข้าพง

๓) ปัญหาที่เกิดจากการฝึกหัดปฏิบัติเรียกว่า ภวานามยปัญญา วิปัสสนาญาณที่เห็นไตร
ลักษณ์ซึ่งเกิดจากการฝึกหัดปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน จัดเป็นภวานามยปัญญา อย่างไรก็ตาม
นักวิชาการสมัยปัจจุบันรู้จักปัญญาประเภทนี้ในนามของทักษะ การที่เราเขียน ก ไก่ ข ไข่ ได้ทุกวันนี้
โดยไม่ต้องท่องจำเลย ก็เพราะเรามีภวานามยปัญญาโดยอนุโลม การเรียนภาษาต่างประเทศจนกระทั่ง
พูดจาสนทนากับชาวต่างประเทศได้คล่องแคล่วชำนาญถือว่ามีความรู้ด้านภาษา

พระศรีธรรมาภรณ์ (อุดม สารเมธี) ได้ให้ความหมายของคำว่า ปัญญา หมายถึง ความรู้
ความเข้าใจทุกอย่างตามความเป็นจริง คือ รู้เหตุ รู้ผล รู้ดี รู้ชั่ว มีความคิดเห็นที่ถูกต้องตามทำนอง
คลองธรรม ไม่เห็นกงจักรเป็นดอกบัว ไม่เห็นความชั่วเป็นความดี ไม่เห็นสิ่งเป็นราศีว่าเป็นสิ่งมีราคา
หากบุคคลมีปัญญาเป็นกำลังภายใน ก็ย่อมจะพาชีวิตไปในทิศทางที่ดีได้เพราะปัญญานั้นเปรียบเสมือน
แสงสว่างที่จะนำพาสัตว์โลกให้พ้นจากความมืดมิด^{๕๓}

ในทางพระพุทธศาสนา ได้กล่าวถึงปัญญาไว้ ๓ ขั้นตอนคือ สุตมยปัญญา จินตามยปัญญา
และภวานามยปัญญา ซึ่งทั้งสามขั้นมีข้ออธิบายประกอบดังนี้^{๕๔}

๑) สุตมยปัญญา เป็นปัญหาที่เกิดจากการได้ฟังและการได้อ่าน ซึ่งเป็นการเรียนรู้เรื่องราว
จากบุคคลอื่น โดยความรู้ที่ได้จะเป็นประโยชน์มาก ในการนำมากำหนดแนวคิดของตนเอง

๒) จินตามยปัญญา เป็นปัญหาที่เกิดจากการนำเอาปัญญาขั้นแรก คือ สุตมยปัญญา มา
พิจารณาพิจารณาว่า มีเหตุ มีผลแก่การเชื่อถือหรือไม่ และสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ในทางพ้น
ทุกข์ได้หรือไม่ เมื่อพิจารณาเห็นว่า ความรู้นั้นมีเหตุผลควรการเชื่อถือและสามารถนำไปประพฤติ
ปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ จึงยอมรับในการพัฒนาปัญญานั้น เมื่อดำเนินมาถึงขั้นจินตามยปัญญานี้แล้ว

^{๕๒} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **ปัญญาต้องคู่กับกรุณาจึงจะพาชาติรอด**, พิมพ์ครั้งที่ ๑,
(กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๓๓ - ๓๔.

^{๕๓} พระศรีธรรมาภรณ์ (อุดม สารเมธี), **อุดมธรรม อุดมเทศน์**, หน้า ๑๕๗.

^{๕๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๐-๑๖๑.

หากหยุดเสียกลางคันไม่พัฒนาในขั้นที่สามสืบต่อไปก็อาจทำให้คิดว่าตนเองมีปัญญาแล้ว แต่ที่จริงยังต้องพิจารณาให้ก้าวหน้าต่อไปในขั้นที่สาม

๓) ภาวนามยปัญญา ปัญญาที่เกิดจากการลงมือปฏิบัติจนรู้แจ้งเห็นจริงด้วยตนเอง ซึ่งถือเป็นปัญญาที่แท้จริง การพัฒนาปัญญาที่เริ่มจากขั้นแรก คือ สุตมยปัญญา ซึ่งได้แก่การฟังการอ่านหรือการเรียนรู้ จากนั้นก็นำไปสู่การพัฒนาในขั้นที่สอง คือ จินตามยปัญญา ซึ่งได้แก่การใช้ความคิดพิจารณาหาเหตุผลในสิ่งที่ได้ฟังได้เรียนรู้มา ปัญญาทั้งสองนี้จะเป็นประโยชน์มาก หากใช้เป็นแรงดลใจและเป็นแนวทางให้ก้าวไปสู่ปัญญาขั้นที่สาม นั่นคือภาวนามยปัญญา อย่างไรก็ตามการพัฒนาภาวนามยปัญญาขึ้นมาได้ก็ด้วยการปฏิบัติเท่านั้น เพราะภาวนามยปัญญาเป็นปัญญาที่เกิดกับตนเองโดยการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า หลักปัญญาพละ หมายถึง กำลังแห่งปัญญา คือ ความรู้ ความเข้าใจที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียนมาอย่างดี ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ รวมถึงการคิดพิจารณาด้วยเหตุผลถึงสิ่งต่างๆตามหลักความถูกต้องและความเป็นจริงด้วยความความชำนาญ จนเกิดเป็นประสบการณ์แล้วนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาใช้หรือบูรณาการเพื่อการพัฒนาตนเองและองค์กรให้เจริญรุ่งเรืองต่อไป

๒. หลักวิริยพละ

พระพุทธเจ้าตรัสถึง วิริยพละ ไว้ว่า วิริยพละ เป็นอย่างไร คือ ธรรมเหล่าใด เป็นอกุศล นับว่าเป็นอกุศล ธรรมเหล่าใดมีโทษ นับว่ามีโทษ ธรรมเหล่าใดดำเนินว่าดำ ธรรมเหล่าใดไม่ควรเสพ นับว่าไม่ควรเสพ ธรรมเหล่าใดไม่สามารถทำความเป็นพระอริยะ นับว่าไม่สามารถทำความเป็นพระอริยะ บุคคลยังฉันทะให้เกิด พยายามปรารภความเพียร ประคองจิต ตั้งจิตไว้ เพื่อละธรรมเหล่านั้น ธรรมเหล่าใดเป็นกุศล นับว่าเป็นกุศล ธรรมเหล่าใดไม่มีโทษ นับว่าไม่มีโทษ ธรรมเหล่าใดขาว นับว่าขาว ธรรมเหล่าใดควรเสพ นับว่าควรเสพ ธรรมเหล่าใดสามารถทำความเป็นพระอริยะ นับว่าสามารถทำความเป็นพระอริยะ บุคคลสร้างฉันทะ พยายาม ปรารภความเพียร ประคองจิต ตั้งจิตไว้ เพื่อได้ธรรมเหล่านั้น นี้เรียกว่า คือ วิริยพละ^{๕๕}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ได้อธิบายความหมาย วิริยพละ กำลังความเพียร คือ เป็นผู้ประกอบกิจการหน้าที่ต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ด้วยความบากบั่นพยายาม ไม่ได้ทอดทิ้งหรือย่อหย่อน ท้อถอย^{๕๖}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) วิริยพละ หมายถึง กำลังแห่งความเพียรหรือความขยัน คนมีความขยันต้องมีกำลังใจเข้มแข็ง อาจกล่าวได้ว่าวิริยพละก็คือกำลังใจนั่นเอง กำลังใจต้องมาคู่กับกำลังปัญญาเสมอ คนมีกำลังใจแต่ไม่มีกำลังปัญญาจะเป็นคนบ้าบิ่น คนมีกำลังปัญญาแต่ขาดกำลังใจจะเป็นคนขลาด คนที่มีทั้งกำลังใจและกำลังปัญญาจึงจะเป็นคนกล้าหาญ^{๕๗}

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ได้ให้ความหมาย คำว่า วิริยะแปลว่า ความเพียร ความพยายาม ความกล้าที่จะลงมือทำ ภาวะของผู้กล้า เป็นแนวทางให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามประสงค์ เป็นการลงมือปฏิบัติลงมือทำงานที่ตนชอบที่ตนรัก ทำด้วยความพากเพียรพยายาม ทำด้วย

^{๕๕} อก.นวก. (ไทย) ๒๓/๕/๔๓๙.

^{๕๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **ธรรมบุญชีวิต**, หน้า ๕๘.

^{๕๗} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, หน้า ๖๒.

ความสนุก กล้าหาญ กล้าเผชิญกับความทุกข์ยาก ปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น หากมีอุปสรรคข้อขัดข้องใดๆ ก็เพียรกำจัดปัดเป่าไปให้หมดสิ้นไป โดยไม่ย่อท้อ ไม่สิ้นหวัง เดินหน้าเรื่อยไปจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายคือ ความสำเร็จ "วิริยะ" เป็นเหตุให้กล้าลงมือทำงานและกล้าเผชิญปัญหาอุปสรรคต่างๆ ขณะทำงาน ตรงกันข้าม หากขาดความเพียรพยายามเสียแล้ว ก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้^{๕๘}

พระศรีธรรมาภรณ์ (อุดม สารเมธิ) ได้อธิบาย วิริยะพละ กำลังแห่งความเพียรไว้ว่า คำว่าความเพียร ก็คือความขยัน บากบั่นอดทนต่อสู้ กล้าที่จะก้าวไปข้างหน้า กล้าที่จะเผชิญกับปัญหาอุปสรรคนานาประการ อย่างไม่ท้อแท้ ไม่ยอมแพ้ ความเพียรเป็นกำลังหนุนนำชีวิตให้ดำเนินไปสู่ทิศทางที่ต้งาม มีความสุขความเจริญได้ ในวิถีชีวิตของคนเรานั้น ย่อมจะมีปัญหาสารพัดอย่างเข้ามา รุมเร้าหากเราไม่มีกำลังคือความเพียรเสียแล้ว ก็ยากที่จะอดทนเพื่อให้ผ่านพ้นอุปสรรคปัญหาต่างๆ ไปได้ แต่หากเรามีความเพียรแล้ว ก็ย่อมมีทางที่จะประสบผลสำเร็จได้^{๕๙}

วิริยะหรือความขยันมี ๒ ประเภท คือ^{๖๐}

๑) สสังขาริวิริยะ ความขยันที่ต้องมีคนอื่นปลุกใจหรือมีสถานการณ์บีบบังคับ ถ้าไม่มีคนปลุกหรือบีบบังคับ บางคนก็หมดกำลังใจ และไม่ยอมทำอะไรต่อไป

๒) อสังขาริวิริยะ ความขยันที่เกิดจากการปลุกใจตัวเองแม้คนอื่นจะหมดกำลังใจ ล้มเลิกการทำงานไปแล้ว แต่คนที่ปลุกใจตัวเองจะลุกขึ้นสู้ต่อไป

ในฐานะผู้นำคนอื่นๆ นักบริหารต้องมอสสังขาริวิริยะคือไม่ยอมแพ้ง่ายๆ เมื่อเผชิญอุปสรรค เขาต้องปลุกใจตนเองและปลุกกระตุ้นคนอื่นให้ทำงานต่อไป ถ้าหวัชบวญยอมแพ้เสียคนเดียวองค์กรทั้งหมดยกเลิกทันที เหตุนี้พระพุทธรเจ้าจึงตรัสว่า วายเมถะ บุริโส ยาว อตถสส นิปปทา แปลว่า เกิดเป็นคนต้องพยายามล่าไปจนกว่าจะได้สิ่งที่ปรารถนา

พระพรชัย สุกธมโม (ประสิทธิ์ สุขสันต์) กล่าวว่า วิริยะพละ คือ ความขยันหมั่นเพียรในหน้าที่ มีความพยายาม ตั้งมั่นตั้งใจในการทำงาน มีความอดทนสูง ซึ่งความเพียรนี้เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้วัตถุประสงค์สำเร็จ ดังคำสอน “วิริเยน ทุกขมจเจติ บุคคลจะล่วงทุกข์ไปสู่ความสำเร็จได้ด้วย ความเพียร” พระพุทธองค์ทรงตรัสถึงความเพียรมี ๔ ประการ ที่เรียกว่า ปธาน ๔^{๖๑}

นอกจากคำว่า วิริยะ ที่แปลว่าความเพียรแล้ว คำว่า ปธาน ก็หมายถึงความเพียรเช่นกัน พระพุทธองค์ได้ตรัสความเพียรมี ๔ ประการ ที่เรียกว่า ปธาน ๔ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นหลักภาวะผู้นำและสอดคล้องกับวิริยพละ คือ^{๖๒}

^{๕๘} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พจนานุกรมเพื่อการศึกษาพุทธศาสน์ ชุด คำวัด**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แสงเทียน เพียรเพื่อพุทธศาสน์ จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๙๒๔.

^{๕๙} พระศรีธรรมาภรณ์ (อุดม สารเมธิ), **อุดมธรรม อุดมเทศน์**, หน้า ๓๖๕.

^{๖๐} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), **พุทธวิธีบริหาร**, หน้า ๖๔-๖๕.

^{๖๑} พระพรชัย สุกธมโม (ประสิทธิ์ สุขสันต์), “ผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการองค์กร”, ใน **รวมบทความประชุมวิชาการทางพระพุทธศาสนานานาชาติ ครั้งที่ ๘ เนื่องในวันวิสาขบูชาวันสำคัญสากลของโลก (๑๒ - ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๕๔ ประเทศไทย)**: ๔๕.

^{๖๒} พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตโต) อ่างในพัฒนธรร ตันติเวชยานนท์, “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่น Buddhist Leadership Development of Local Government Executives”, **วารสาร มจร การพัฒนาสังคมปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - เมษายน ๒๕๕๙)**: ๒๙-๓๐.

๑) สักวาปธาน เพียรระวังบาปมิให้เกิดขึ้น ได้แก่ การมีสติ มีความระลึกได้ สัมผัสสัญญา ความรู้ตัว มีความใคร่ครวญ พิจารณา โดยแยบคาย ที่เรียกว่า โยนิโสมนสิการ ไตรตรองอย่างถี่ถ้วน ไม่ให้กิจที่ทำมีข้อบกพร่อง หรือมีข้อผิดพลาดเสียหายได้ หรือถ้าจะมีก็ให้น้อยที่สุด แต่ถ้าไม่ได้เป็น ดี ซึ่งการเพียรระวังนี้ ก็คือการรอบคอบ ระมัดระวัง ใช้สติปัญญา ความสามารถที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมา ทั้งหมด ประสบการณ์ทางตรงทางอ้อม ความรู้ทุกแขนง มาสังเคราะห์ ผนวกเป็นข้อวินิจฉัย พิจารณา การงานที่ทำนั้นๆ โดยความยั้งคิด เพื่อผลแห่งการงานนั้นๆ จะได้บรรลุวัตถุประสงค์ ออกมาดี เรียกว่าไม่ให้มีที่ติ ไม่ให้มีที่ผิดพลาดได้ และที่สำคัญคือระวังไม่ให้ความดีที่ทำอยู่ถูกลบล้างไป เช่น ถูก ความโลภครอบงำ ทำให้ต้องประพฤติดีมีข้อบกพร่องที่ที่ทำเป็นต้น

๒) ปหานปธาน เพียรละบาป คือ มีความขยัน เพียรละ เพียรหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้งอันไม่เกิด ประโยชน์ อันจะมีแต่ความแตกแยก แยกความคิด ละเว้นข้อขัดแย้ง โดยพิจารณาว่า การเป็นผู้นำคน ต้องซื่อใจคน ต้องนั่งในหัวใจคน ไม่ใช่ นั่งอยู่บนหัวคน ซึ่งไม่สามารถครองใจคนได้ อะไรที่การเป็นผู้นำ ควรละ เช่น ละอบายมุข ละความทujurิต ละเอาเปรียบบริวารผู้ใต้บังคับบัญชา หรือข้อประพฤติดูบนิสัยส่วนตัว เช่น มกนิทา พุดโกหก หยาบ ส่อเสียดใส่ร้าย ยุแหยงตะแคงรัว เหล่านี้เป็นสิ่งที่ควรละทิ้ง เพราะเป็นอุปสรรคปัญหาต่อการเป็นภาวะผู้นำ บั่นทอนความศรัทธา บั่นทอนและลดความเป็นภาวะผู้นำลง

๓) กาวนาปธาน เพียรเจริญกุศลให้เกิดขึ้น ได้แก่ การขยัน การตั้งหน้าตั้งตาทำงาน อะไรที่เป็นความเจริญของหมู่คณะ ของชุมชนส่วนรวม ก็พึงผลักดันทำให้ปรากฏ สิ่งใดดีก็ทำให้มีขึ้น เกิดขึ้นโดยการร่วมแรงร่วมใจของหมู่คณะ หลากๆ ความคิดผนวกกับความสามารถ ความรอบรู้ของผู้นำเอง เพราะหากว่าเป็นผู้นำ ไม่ทำไม่สร้าง ความเจริญรุดหน้าอะไรให้เป็นที่ปรากฏ ก็จะไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ถือว่าไม่มีผลงาน ทำงาน แต่ไม่ไ้งาน ไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ปรากฏ และการไม่มีผลงานเป็นที่ปรากฏก็เสี่ยงต่อการถูกประชาชน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาประท้วง เรียกร้องหาผลงานได้ เช่น มีการประท้วงสร้างถนนทรุดโทรมเป็นหลุมเป็นบ่อ หรือสร้างอะไรแล้วไม่เสร็จทั้งไว้เป็นระยะเวลาหลายปีเป็นต้น

๔) อนุรักษนาปธาน เพียรรักษากุศลที่ทำแล้วให้ดี สามารถประยุกต์ได้คือ ผลงานที่ทำเป็น ที่ปรากฏ และดีมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ก็ควรรักษามาตรฐานความดี สิ่งที่ทำนี้ไว้ อย่าให้หย่อนยาน หรือมีระดับที่ตกต่ำ เรียกว่ารักษาระดับผลงานให้ต่อเนื่อง ไม่ใช่แรกเริ่มดี แต่พอนานเข้าผลงาน หดหาย ลดระดับลง ถ้าเป็นดังนี้ก็จะทำให้ลูกน้องบริวารลดความไว้วางใจ ลดความศรัทธาเชื่อถือได้เช่นกัน

ปธาน ๔ หรือ ความเพียร ๔ ประการนี้ได้ว่า เป็นความเพียร ความหมั่น ขยัน อุตสาหะที่ ผู้นำทุกคนพึงปฏิบัติ หากไม่ปฏิบัติแล้ว ก็เชื่อว่า จะไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ กล่าวคือ ผู้นำต้องมีความเพียร ขยันระมัดระวังไม่ให้สิ่งไม่ดีทั้งหลาย อุปสรรคปัญหาทั้งหลาย เช่น ทujurิต อบายมุข เป็นต้นเกิดขึ้นแก่ตัวผู้นำเองและคณะ เพียรละสิ่งที่ประพฤติดู้อยู่แล้ว อันไม่เหมาะสมที่ผู้นำ จะพึงปฏิบัติ เช่น เพิ่มข้อขัดแย้ง ความอาฆาต อคติลำเอียง เป็นต้น มุ่งมั่นขยันทำความเจริญให้เกิดขึ้นแก่หมู่คณะ รักษากระดับผลงานความดีที่ทำให้อยู่ตลอดไม่ตกอันดับ เมื่อทำได้ดังนี้ก็ถือว่ามีความเพียรขยันตามปธานะ ๔ ประการ

สรุปได้ว่า หลักวิริยพละ หมายถึง กำลังแห่งวิริยะคือ ความพากเพียร พยายาม มุ่งมั่น ขยัน บากบั่นและอดทน ซึ่งมุ่งไปถึงความพยายามระมัดระวังสิ่งที่ไม่ดีที่อาจเกิดขึ้น และละทิ้งสิ่งที่ไม่ดี อันเกิดขึ้นแล้วด้วยการแก้ไขปรับปรุง รวมถึงมุ่งมั่นประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดี ให้เกิดความเจริญงอกงามขึ้นตามลำดับ พร้อมทั้งพากเพียรที่จะรักษาสิ่งที่ดีให้ดำรงอยู่ ในหน่วยงานหรือองค์กรที่ตนทำงานอยู่นั่นเอง

๓. หลักอนวัชชพละ

พระพุทธเจ้าตรัสถึง อนวัชชพละไว้ว่า “อนวัชชพละ เป็นอย่างไร คือ อริยสาวกในธรรมวินัยนี้ เป็นผู้ประกอบด้วยกายกรรมไม่มีโทษ วาจากรรมไม่มีโทษ มโนกรรมไม่มีโทษนี้เรียกว่า คือ อนวัชชพละ”^{๖๓}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ให้ความหมายว่า อนวัชชพละ แปลตามศัพท์ว่า กำลังการกระทำที่ปราศจากโทษ คือกำลังสุจริต หรือกำลังความบริสุทธิ์ คือมีความประพฤติและหน้าที่การงาน สุจริตไร้โทษ สะอาดบริสุทธิ์ ไม่มีข้อที่ใครจะติเตียนได้^{๖๔}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวถึงหลักอนวัชชพละว่าแปลว่า กำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษ หรือข้อเสียหาย หมายถึง นักบริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ธมฺมญฺเจร สุจฺริตํ บุคฺคสฺสควรปฺปํ (หน้าที่) ให้สุจริต”^{๖๕}

พระศรีธีรพงษ์ (อุดม สารเมธี) ได้อธิบาย อนวัชชพละ กำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษ ไว้ว่า คำว่า การงานที่ไม่มีโทษ หมายถึง การงานที่ไม่ผิดกฎหมาย ไม่ผิดศีลธรรม หรือหากพูดให้ชัดก็คืองานที่ซื่อสัตย์สุจริตนั่นเอง การที่บุคคลสามารถยืนหยัดในสังคมได้อย่างมั่นคงและไม่ก่อปัญหาให้สังคม สร้างสรรค์สังคมให้ก้าวหน้าไปสู่ทิศทางที่ดีได้ ก็เพราะอาศัยกำลังแห่งความซื่อสัตย์สุจริตนั่นเอง หากคนในสังคมไม่มีความซื่อสัตย์สุจริตเสียแล้ว ปัญหาความเดือดร้อนต่างๆ จะต้องตามมาอย่างแน่นอน ไม่ว่าจะเป็นปัญหายาเสพติด ปัญหาทุจริตโกงกิน ปัญหาการละเมิดทรัพย์สินของกันและกัน เหล่านี้ล้วนมาจากความไม่ซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่การงานต่างๆ^{๖๖}

พระสุรเดช คมกิริยปญฺโญ (อินปิ่น) ได้อธิบาย อนวัชชพละ ไว้ว่า คือ กำลังของผู้คนที่จะนำพาให้ผู้เกิดความเจริญในการปฏิบัติงาน โดยผู้นำต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติ คือ ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต มีหิริ โอตตัปปะ ไม่เกี่ยวข้องกับการบอขายมุขอันเป็นหนทางแห่งความฉิบหาย เป็นผู้มีศีลตามหลักธรรม มีระเบียบวินัย มีกตีกา ไม่ละเมิดกฎหมายบ้านเมือง ประกอบอาชีพที่ถูกต้อง ซึ่งอนวัชชพละนี้ จะชักนำให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองในสิ่งที่ทำ เพราะเป็นหนทางดีที่ผู้นำพึงเดิน^{๖๗}

^{๖๓} อก.นวก. (ไทย) ๒๓/๕/๔๓๙.

^{๖๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **ธรรมบุญชีวิต**, หน้า ๕๘.

^{๖๕} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, หน้า ๖๗.

^{๖๖} พระศรีธีรพงษ์ (อุดม สารเมธี), **อุดมธรรม อุดมเทศน์**, หน้า ๓๖๖.

^{๖๗} พระสุรเดช คมกิริยปญฺโญ (อินปิ่น), “ศึกษาความคิดเห็นของประชาชนต่อภาวะผู้นำตามหลักพละ ๔ ของผู้นำองค์กรบริหารส่วนตำบล อำเภอพร้าวก้างเขื่อน จังหวัดเชียงใหม่”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๗๑

พระพรชัย สุกธมโม (ประสิทธิ์ สุขสันต์) ได้กล่าวว่า อนุวัชชพละการประพัตตินดี ทำการงานที่ไม่มีโทษภัย มีความซื่อสัตย์สุจริต บริสุทธียุติธรรม ไม่ข้องเกี่ยวกับอบายมุข มีหิริโอตตัปปะ สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ผู้นำหรือผู้ปฏิบัติมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงาน และนำพาผู้ได้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้^{๖๘}

อนุวัชชพละ กำลังการกระทำที่ปราศจากโทษ คือกำลังสุจริต คำว่าสุจิตุนั้นในทางพระพุทธศาสนากล่าวถึงความสุจริต คือมีความประพัตติดีประพัตติชอบ ๓ ประการดังนี้^{๖๙}

- ๑) กายสุจริต ความสุจริตทางกาย ทำสิ่งที่ต้องถูกต้อง ประพัตติชอบด้วยกาย
- ๒) วาจาสุจริต ความสุจริตทางวาจา พูดสิ่งที่ต้องถูกต้อง ประพัตติชอบด้วยวาจา
- ๓) มโนสุจริต ความสุจริตทางใจ คิดสิ่งที่ต้องถูกต้อง ประพัตติชอบด้วยใจ

หลักสุจริต ๓ ประการ สอดคล้องกับหลักประพัตติตามอารยธรรม โดยปฏิบัติถูกต้องตามทางแห่งกุศลกรรม ๑๐ ประการคือ^{๗๐}

๑) ละเว้นการฆ่า การสังหาร การบีบคั้นเบียดเบียน มีเมตตากรุณา ช่วยเหลือเกื้อกูลสงเคราะห์กัน

๒) ละเว้นการแย่งชิงลักขโมย และการเอารัดเอาเปรียบ เคารพสิทธิในทรัพย์สินของกันและกัน

๓) ละเว้นการประพัตติผิดล่วงละเมิดในของรักของหวงแหนของผู้อื่น ไม่ข่มเหงจิตใจทำลายลบหลู่เกียรติและวงศ์ตระกูลของกัน

๔) ละเว้นการพูดเท็จ โกหกหลอกลวง กล่าวแต่คำสัตย์ ไม่จงใจพูดให้ผิดจากความเป็นจริง เพราะเห็นแก่ผลประโยชน์ใดๆ

๕) ละเว้นการพูดส่อเสียด ยุยง สร้างความแตกแยก พูดแต่คำที่สมานและส่งเสริมสามัคคี

๖) ละเว้นการพูดคำหยาบคาย สกปรกเสียหาย พูดแต่คำสุภาพ นุ่มนวลชวนฟัง

๗) ละเว้นการพูดเหลวไหลเพ้อเจ้อ พูดแต่คำจริง มีเหตุมีผล มีสารประโยชน์ถูกกาลเทศะ

๘) ไม่ละโมภ ไม่เพ่งเล็งคิดหาเอาแต่จะได้ คิดให้ คิดเสียสละ ทำใจให้แผ่อแผ่กว้างขวาง

๙) ไม่คิดร้ายมุ่งเบียดเบียน หรือเพ่งมองในแง่ที่จะทำให้ทำลาย ตั้งความปรารถนาดี แผ่ไมตรีมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่กัน

๑๐) มีความเห็นถูกต้อง เป็นสัมมาทิฐิ เข้าใจในหลักกรรมว่า ทำดีมีผลดี ทำชั่วมีผลชั่ว รู้เท่าทันความจริงที่เป็นธรรมดาของโลกและชีวิต มองเห็นความเป็นไปของเหตุปัจจัย

ผู้ปฏิบัติตามหลักอนุวัชชพละคือ กำลังแห่งการประพัตติไม่มีโทษ มีความสุจริต ต้องเว้นจากอกติ ๔ คือ ความลำเอียงได้แก่

๑) ลำเอียงเพราะรักใคร่กัน เรียก ฉันทาคติ

๒) ลำเอียงเพราะไม่ชอบกัน เรียก โทสาคติ

^{๖๘} พระพรชัย สุกธมโม (ประสิทธิ์ สุขสันต์), “ผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการองค์กร”, ในรวมบทความประชุมวิชาการทางพระพุทธศาสนานานาชาติ ครั้งที่ ๘ เนื่องในวันวิสาขบูชาวันสำคัญสากลของโลก ๑๒ - ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๕๔ ประเทศไทย, หน้า ๔๖.

^{๖๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ธรรมบุญชีวิต, หน้า ๓๓.

^{๗๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ธรรมบุญชีวิต, หน้า ๓๔-๓๕.

๓) ลำเอียงเพราะเขลา เรียก โมหาคติ

๔) ลำเอียงเพราะกลัว เรียก ภยาคติ^{๗๑}

สรุปได้ว่า หลักอนวัชชพละ หมายถึง กำลังแห่งความซื่อสัตย์ สุจริต ด้วยกาย วาจาและจิตใจ มีความบริสุทธิ์ ยุติธรรม ไม่มีความลำเอียงโดยประการทั้งปวง ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องหลักคุณธรรมจริยธรรมอันดีงาม และถูกต้องตามระเบียบวินัย กติกา กฎหมายบ้านเมือง

๔. หลักสังคหพละ

พระพุทธเจ้าตรัสถึง สังคหพละไว้ว่า สังคหพละ เป็นอย่างไร คือ สังคหวัตถุ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) ๔ ประการนี้ ได้แก่ (๑) ทาน การให้ (๒) เพียรวิชชะ วาจาเป็นที่รัก (๓) อุตถจริยา การประพฤติประโยชน์ (๔) สมานัตตตา การวางตนสม่ำเสมอ..นี้เรียก ว่าสังคหพละ^{๗๒} และได้ตรัสถึงสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้แล ทาน เพียรวิชชะ อุตถจริยาในโลกนี้และสมานัตตตาในธรรมนั้นๆ ตามสมควร สังคหวัตถุธรรมเหล่านี้แลช่วยอุ้มชูโลก เหมือนลิ่มสลักที่ยึดคุมรถซึ่งแล่นไปได้ฉะนั้น ถ้าไม่พึงมีธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดา ก็ไม่พึงได้การนับถือหรือการบูชา เพราะบุตรเป็นเหตุแต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็นความสำคัญของสังคหวัตถุเหล่านี้ ฉะนั้น บัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความเป็นใหญ่และเป็นผู้นำสรสรรเสริญ^{๗๓}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายของสังคหวัตถุ ๔ คือ ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจคน และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี ได้แก่^{๗๔}

๑) ทานให้ปัน คือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือสงเคราะห์ด้วยปัจจัยสี่ ทุน หรือทรัพย์สินสิ่งของตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจ และศิลปวิทยา

๒) ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือกล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง ชี้แจงแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผลเป็นหลักฐาน ชักจูงในทางที่ดีงาม หรือคำแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดี สมานสามัคคี เกิดไมตรี ทำให้รักใคร่นับถือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

๓) อุตถจริยา ทำประโยชน์แก่เขา คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกาย และชวนชววยช่วยเหลือกิจการต่างๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญาและช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม

๔) สมานัตตตา เอาตัวสมาน คือทำตัวให้เข้ากับทุกคนได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอกับต่อคนทั้งหลาย ไม่เอารัดเอาเปรียบและร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญาเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน

^{๗๑} คณาจารย์สำนักพิมพ์เสียงเขียน, นวโกวาท, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสียงเขียน, ๒๕๕๒), หน้า ๕๒.

^{๗๒} อัง.นวก. (ไทย) ๒๓/๕/๔๓๙-๔๔๑.

^{๗๓} อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๙/๕๑.

^{๗๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ธรรมบุญชีวิต, หน้า ๓๘-๓๙.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวว่า พระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้เรียกว่า สังคหวัตถุ หมายถึง วิธีผูกใจคน พระองค์ตรัสว่า รถม้าแล่นไปได้เพราะมีลิ่มสลักคอยตรึงส่วนประกอบต่างๆ ของรถม้าเข้าด้วยกัน ฉะนั้น คนในสังคมก็ฉนั้น นั่นคือรวมกันเป็นกลุ่มหรือองค์กรได้ก็เพราะลิ่มสลักทำหน้าที่เป็นกาวใจเชื่อมประสานคนทั้งหลายเข้าด้วยกัน ลิ่มสลักดังกล่าวนี้คือสังคหวัตถุสังคหวัตถุ มาจากคำว่า สังคหผละ แปลว่า กำลังแห่งการสังเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญมากสำหรับนักบริหารผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ถ้านักบริหารบกพร่องเรื่องมนุษยสัมพันธ์ก็จะมีคนมาช่วยทำงาน เมื่อไม่มีใครช่วยทำงานเขาก็เป็นนักบริหารไม่ได้ นักบริหารจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ถ้ามีสังคหวัตถุ ๔ ประการคือ^{๗๕}

๑) ทาน หมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี) นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ทานจะช่วยให้ผูกใจคนอื่นไว้ได้ ดังพุทธพจน์ว่า “ททฺ ฅนถติ มิตตานิ ผู้ให้ย่อมผูกใจมิตรไว้ได้” การให้ทานจะไม่สูญเปล่า ผู้ให้สิ่งที่ดีย่อมได้รับสิ่งที่ดีตอบแทน ดังบาลีว่า “มณาทปายี ลภเต มนปฺ ผู้ให้สิ่งที่น่าพอใจย่อมได้รับสิ่งที่น่าพอใจ” นักบริหารอาจให้ทานได้ ๓ วิธีคือ

ก. อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจนี้สำคัญมาในยามที่เขาตกต่ำหรือมีความเดือดร้อน

ข. วิทยาทานหรือธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาดูงาน

ค. อกัณฺเฑทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานหรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง นั่นคือ ได้มิตรภาพกลับคืนมาและมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกจำนวนหนึ่ง

๒) ปิยวาจา หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้าง ผูกใจใครไม่ได้ ตามปกติคนเราจะมัดสิ่งของต้องใช้ของอ่อน เช่น เชือก หรือลวดมัด ในทำนองเดียวกัน เราจะมัดใจคนได้ก็ด้วยคำอ่อนหวาน

๓) อัถถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน)

๔) สมานัตตตา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี) เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในการตัดสินใจของตน ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้นไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง

พระศรีธีรพงษ์ (อุดม สารเมธิ) ได้อธิบาย สังคหผละ กำลังแห่งการเกื้อกูลว่า ชีวิตคนเราไม่ได้อยู่คนเดียวในโลก เราอยู่รวมกลุ่มกันเป็นสังคมจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน หากความสัมพันธ์เป็นไปในแง่ดี ก็ย่อมมีความสามัคคีเป็นปึกแผ่น ส่งผลให้การอยู่ร่วมกันนั้นนำมาซึ่งสันติสุขได้ แต่หากไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ก็ย่อมนำมาซึ่งทุกข์หาความผาสุกไม่ได้อย่างแน่นอน

^{๗๕} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, ๗๑-๗๕.

ดังนั้น พระบรมศาสดาจึงทรงสอนเราให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยมีสิ่งที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของกันและกัน โดยทำตามหลักการ ๔ อย่างคือ^{๗๖}

๑) รู้จักให้ คือ มีน้ำใจไมตรีปรารถนาดีต่อผู้อื่น หยิบยื่นแบ่งปันสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ให้แก่กันและกัน โดยไม่ตระหนี่ ไม่เห็นแก่ตัว ก็ย่อมทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันได้

๒) ใช้คำหวาน คือ เจรจาด้วยคำอ่อนหวานสมานสามัคคี ไม่เป็นที่รังเกียจของผู้อื่น เพราะคนเราต่างก็ชอบคำที่อ่อนหวาน ไม่มีใครชอบคำหยาบคาย คำอ่อนหวานย่อมสมานจิตของกันและกันได้ ในทางที่กลับกัน คำหยาบคายก็ประดุจดั่งอาวุธที่เสียดแทงจิต ทำให้ขาดความเป็นมิตรกันได้เหมือนกัน ดังนั้น ถ้าต้องการอยู่ร่วมกัน มีความสัมพันธ์ในทางที่ดีงาม ก็ต้องใช้คำหวานเจรจากัน

๓) ช่วยเหลืองาน การทำตนให้เป็นประโยชน์แก่คนอื่น ร่วมแรงร่วมใจช่วยเหลือกัน ไม่นิ่งดูตาย ไม่ทอดธุระ ยามผู้อื่นมีทุกข์ ก็ช่วยเหลือเอาใจใส่ เห็นอกเห็นใจกัน อันเป็นทางให้เกิดความรักความสามัคคีกัน

๔) สมานตนพอดี คือ รู้จักปรับตนให้เข้ากับคนอื่น ไม่แบ่งอำนาจ ไม่อวดตน หรือไม่ยกตนข่มท่าน วางตนให้เสมอกัน มีความสนิดสนมกัน ตั้งอยู่บนฐานของความพอดี

หลักแห่งการเกื้อกูลกันดังกล่าวนี้ หากมีพร้อมบริบูรณ์อยู่ในบุคคลใด บุคคลนั้นย่อมมีดวงจิตคิดสงเคราะห์เกิดขึ้นและยังประโยชน์สุขให้สำเร็จ ที่สำคัญคือย่อมนำความสามัคคีของคนในสังคม ทำให้คนในสังคมนั้นคิดเป็นมิตรต่อกัน สร้างสรรค์ประโยชน์แก่สังคม ทำให้สังคมมีความสุขตลอดไป แต่หากคนในสังคมขาดความสามัคคีมีแต่แย่งความขัดแย้งทะเลาะวิวาทบาดหมางใจกัน ไม่ลงรอยกัน สังคมนั้นก็ย่อมประสบความพินาศอวตวายเป็น

พระพรชัย สุกธมโม (ประสิทธิ์ สุขสันต์) กล่าวว่า สังคหผละ ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความโอ้อ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับบุคคลทุกคนมีอภัยาศัย ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาสุภาพอ่อนหวาน ชอบเสียสละช่วยเหลือสังคม วางตน เสมอต้นเสมอปลายไม่เห็นแก่ตนเองมากกว่าส่วนรวม^{๗๗}

มณีนุช ไพโรติ กล่าวว่า สังคหัตถุ ๔ คือ หลักธรรมอันเป็นเครื่องจรรโลงสังคม เป็นหลักธรรมที่สร้างความสงบสุขสมานสามัคคี สร้างความเกื้อกูลกัน สร้างความผูกมิตรรักใคร่กลมเกลียว และเชื่อมสัมพันธ์กันของคนในสังคม ซึ่งประกอบด้วย ทาน, ปิยวาจา, อัตถจริยา และสมานัตตตา^{๗๘}

๑) ทาน คือ การให้ การแบ่งปัน การให้ในที่นี้เป็นการให้ใน ๒ ลักษณะ คือ ให้เพื่อการสงเคราะห์ และการให้เพื่อตอบแทน หรือแลกเปลี่ยนการให้เพื่อการสงเคราะห์เป็นการช่วยเหลือที่ไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ จากผู้รับโดยมีเจตนาให้เขาเหล่านั้นได้รับสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ ส่วนการให้เพื่อตอบแทน หรือ แลกเปลี่ยน เป็นการให้โดยมีเงื่อนไขหรือเหตุปัจจัยต่างกันไป เช่น องค์กรให้ค่าตอบแทนหรือค่าตอบแทนพิเศษแก่บุคลากรอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม นี่ถือว่าเป็นการตอบแทน

^{๗๖} พระศรีธีรพงษ์ (อุดม สารเมธี), **อุดมธรรม อุดมเทศน์**, หน้า ๓๖๘-๓๖๙.

^{๗๗} พระพรชัย สุกธมโม (ประสิทธิ์ สุขสันต์), “ผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการองค์กร, ใน**รวมบทความประชุมวิชาการทางพระพุทธศาสนานานาชาติ ครั้งที่ ๘ เนื่องในวันวิสาขบูชาวันสำคัญสากลของโลก**) ๑๒ - ๑๔ (พฤษภาคม ๒๕๕๔ ประเทศไทย): ๔๖.

^{๗๘} มณีนุช ไพโรติ, “การนำหลักสังคหัตถุ ๔ ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท พรอพเพอร์ตี้ แคร่ เซอร์วิสเชส(ประเทศไทย) จำกัด (P.C.S.)”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๓๙.

การทำงานที่บุคลากรตั้งใจทำงานจนงานนั้นประสบความสำเร็จ องค์กรได้รับผลสำเร็จของงานไป บุคลากรได้รับค่าตอบแทน ทั้งองค์กรและบุคลากรต่างก็ได้รับการตอบแทนอย่างเหมาะสมตามฐานะของตน การที่องค์กรให้การพัฒนาด้านความรู้แก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นตัวอย่างของการให้เพื่อแลกเปลี่ยน

๒) ปิยวาจา คือ การสื่อสารกันด้วยถ้อยคำที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น การสื่อสารในเชิงสร้างสรรค์ ปิยวาจาในที่นี้มีได้หมายถึงถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวานเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการตีเพื่อก่อการว่ากล่าวเมื่อกระทำผิดเพื่อให้ปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาดไป

๓) อัตถจริยา คือ การสร้างสรรค์สิ่งที่ดี มีคุณประโยชน์แก่ส่วนรวม สัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน การร่วมกันทำงานตามหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบให้ดีที่สุด รวมถึงการสงเคราะห์ การดูแลเอาใจใส่ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การส่งเสริมกันให้เกิดผลสำเร็จของงาน อัตถจริยาจึงเปรียบเสมือนการผสมผสาน การเชื่อมต่อกันของระบบย่อยในสังคมเพื่อเกิดผลสำเร็จของงานในภาพรวม

๔) สมานัตตตา คือ การประพฤติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย การไม่เลือกปฏิบัติการรู้จักวางตนให้เหมาะสมตามเวลา สถานที่ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง การร่วมทุกข์ร่วมสุขระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร

อริศรี เกตุศรีพงษ์ ได้ให้ความหมายว่า สังคหัตถ์ ๔ คือ สิ่งที่เป็นเครื่องสงเคราะห์และยึดเหนี่ยวน้ำใจซึ่งกันและกัน ๔ ประการ ดังนี้^{๗๙}

๑) ทาน คือ การแบ่งปันวัตถุสิ่งของ รวมถึงอุปกรณ์ในการทำงานหรือเอกสารที่ใช้ในการทำงาน เช่น หากเพื่อนร่วมงานขาด-เหลืออุปกรณ์สิ่งของ ก็นำมาแบ่งปันกันใช้ การเริ่มต้นด้วยการแบ่งปันวัตถุสิ่งของภายนอก จะช่วยสร้างนิสัยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อการให้การรับ (Give and Take) เพราะนอกเหนือจากการแบ่งปันเรื่องของความรู้ประสบการณ์อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) แล้วการแบ่งปันเอกสารต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้วงจรของความรู้มีการขับเคลื่อนโดยเป็นการแบ่งปันความรู้ที่เป็นความที่เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ด้วย

๒) ปิยวาจา คือ การแบ่งปันคำพูดดีๆ คำพูดที่ไพเราะ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะ พูดให้กำลังใจกัน ซึ่งในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า “ปิยวาจา” มีความสำคัญมากต่อการจัดการความรู้ในองค์กรเพราะการจะนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้เพื่อที่จะดึงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาแลกเปลี่ยนกันนั้นต้องใช้ลักษณะของการ “พูดแลกเปลี่ยนกัน” เป็นหลัก

๓) อัตถจริยา คือ การแบ่งปันความรู้ การให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นสิ่งที่ต้องทำได้ยากกว่าการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ดังนั้น หากองค์กรใดสามารถปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมี “อัตถจริยา” แล้ว ก็ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไปที่จะทำให้คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน

^{๗๙} อริศรี เกตุศรีพงษ์, “สังคหัตถ์ ๔: วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้”, วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๖๘ (พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๕๐): ๔๓-๔๖.

เพราะเมื่อเพื่อนร่วมงานขาดความรู้ในเรื่องใด หรือต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องใด ผู้ที่มีความรู้ก็จะแบ่งปันให้โดยไม่หวงความรู้ หรือถ้าไม่ได้ขาดความรู้ แต่ขาดกำลังคนเพื่อนคนอื่น ๆ ก็ยินดีที่จะเข้าไปช่วยให้งานสำเร็จ หรืออาจเรียกได้ว่า ทำให้พนักงานในองค์กรเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน

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

สรุปได้ว่า หลักสังคหพละ หมายถึง กำลังแห่งการแบ่งปันด้วยจิตใจที่โอบอ้อมอารี มีจิตที่สุภาพอ่อนหวาน พุดให้เกิดแรงบันดาลใจและกำลังใจในการทำงานแก่ผู้อื่น เป็นวาจาที่นำมาซึ่งประโยชน์ เมื่อพุดไปแล้ว ผลที่ตามมาคือ คนชอบ คนเชื่อและคนช่วย เพราะวาทะที่ดีมีความไพเราะ ทั้งสงเคราะห์ประชาชน คือช่วยงานส่วนรวมด้วยจิตสาธารณะ หรือช่วยเหลือเกื้อกูล บำเพ็ญประโยชน์แก่ผู้อื่นตามกำลังของตน และเสมอดันเสมอปลาย คือ ประพฤติธรรมทั้ง ๓ ประการที่กล่าวมาอย่างสม่ำเสมอ

๒.๓ แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยประสงค์ที่จะศึกษาความหมายและความสำคัญของการบริหารการศึกษา ก่อนเพื่อ ความเข้าใจที่ชัดเจนแล้วจึงศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารสถานศึกษาเป็นลำดับไป ดังนี้

๒.๓.๑ ความหมายของการบริหารการศึกษา

คำว่า การบริหารการศึกษา ได้มีนักบริหาร นักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและนำเสนอตามลำดับดังนี้

จรัส อติวิทยากรณ์ กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพความรู้ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่^{๕๐}

จอมพงศ์ มงคลวนิช กล่าวถึงการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ ความเป็นคนดีและสมบูรณ์^{๕๑}

เพ็ญญา พิธิ์ กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มที่มุ่งมั่นพัฒนาสมาชิกของสังคมให้เจริญงอกงามโดยการนำเอาทฤษฎีและหลักการบริหารทั่วไปมาประยุกต์ใช้ร่วมกับ

^{๕๐} จรัส อติวิทยากรณ์, หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา, (สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๓), หน้า ๓.

^{๕๑} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, หน้า ๒๓.

หลักการและวิธีการเพื่อพัฒนาสมาชิกในสังคมให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๘๒}

ธีระ รุญเจริญ ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า หมายถึงการดำเนินงานด้วยกระบวนการเพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาทุกด้านจนบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนาอาชีพ พัฒนาสังคม ให้ดำรงชีวิตในสังคมเป็นไปด้วยความสงบสุข^{๘๓}

ดุจฤทัย โพนนอก กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความรู้แก่ผู้เรียน โดยใช้เทคนิคและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรมและคุณธรรมให้ตรงกับความต้องการของสังคม^{๘๔}

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเพื่อให้เกิดความรู้ ความสามารถ และความเจริญงอกงามขึ้นทั้งด้านกาย วาจา ใจแก่นักเรียนตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จึงจะได้ชื่อว่าการบริหารการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

๒.๓.๒ ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

สันติ บุญภิรมย์ ได้ให้ทรรศนะว่า การบริหารการศึกษา เป็นกระบวนการดำเนินการทางการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการบริหารการศึกษา จึงมีความสำคัญและประโยชน์ ดังนี้^{๘๕}

๑) ช่วยให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการศึกษา กล่าวคือจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนหรือการเตรียมคนได้อย่างถูกต้องตามความต้องการ

๒) ช่วยให้เห็นหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่เรียกว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

๓) ช่วยให้การงานได้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดเรียกว่าการทำงานที่มีประสิทธิผล

๔) ช่วยให้เกิดการประหยัด ทั้งนี้เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานได้แล้ว ก็ไม่เกิดความสับสนในการทำงาน แล้วหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ซึ่งผลที่ได้จากการทำงานตรงตามที่ได้กำหนดไว้ในขั้นต้น จึงสามารถทำให้งานสำเร็จในระยะเวลาที่เหมาะสม และหมายความรวมถึงการใช้ทรัพยากรในการบริหารอย่างประหยัด

๕) ช่วยให้เกิดผลการตรวจสอบผลการปฏิบัติ กล่าวคือ การปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานและทฤษฎีที่นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานที่เรียกว่า ผลงานที่มีคุณภาพ

^{๘๒} เพ็ญภา พิลิก, “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารสถานศึกษา: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๖๙.

^{๘๓} ธีระ รุญเจริญ, การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: ธนาเพลส, ๒๕๕๓), หน้า ๓๑.

^{๘๔} ดุจฤทัย โพนนอก, “การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามความเห็นของครูกลุ่มโรงเรียนบ่อทอง ๓ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๙), หน้า ๑๖.

^{๘๕} สันติ บุญภิรมย์, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพ้อยท์, ๒๕๕๒), หน้า ๔๔-๕๕.

๖) ช่วยก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการให้คุณให้โทษต่อเจ้าหน้าที่ได้อย่างทั่วถึง

๗) ช่วยก่อให้เกิดพลังในการปฏิบัติงาน เนื่องด้วยการบริหารเป็นการระดมทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญที่สุดก็คือคน เมื่อคนมารวมมือกันในการปฏิบัติก็จะเกิดพลัง สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จได้โดยเร็ว

๘) ช่วยสร้างคนให้มีความสามารถในการบริหาร หมายความว่า ในการบริหารงานผู้บริหารไม่สามารถบริหารงานให้สำเร็จได้โดยลำพัง จึงต้องแต่งตั้งผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปเพื่อช่วยปฏิบัติงานให้กับผู้บริหาร จึงเป็นโอกาสในการสร้างคนให้มีความสามารถในการบริหารต่อไป

๙) ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน หมายถึง ในการปฏิบัติงานทุกลักษณะงานย่อมเกิดปัญหาไม่มากก็น้อยตามธรรมชาติของงาน บางกรณีปัญหาของงานอาจจะเกิดขึ้นก่อนการปฏิบัติงานระหว่างปฏิบัติ หรือหลังปฏิบัติงาน เพราะการแก้ปัญหาถือว่าเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น การแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ก็คือ การแก้โดยวิธีการทางการบริหารเท่านั้นจึงจะลุล่วงไปได้

พระมหาสุเทพ สุกาจาโร (บุญหยง) กล่าวว่า การบริหารการศึกษานั้นมีความจำเป็นและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะในการพัฒนาบุคคล พัฒนาสังคม หรือการพัฒนาประเทศชาตินั้นต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝนพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในด้าน ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม เนื่องจากสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โลกก้าวเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ความรู้จึงเป็นเครื่องมือจำเป็นที่ขาดไม่ได้ การบริหารการศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคสมัย ความรู้ที่ทันสมัยที่เหมาะสมกับสถานการณ์จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ การพัฒนาการบริหารการศึกษาอย่างต่อเนื่องจึงเปรียบเสมือนขุมพลังสำหรับการอยู่รอดและการพัฒนา ทั้งสำหรับบุคคล สังคมและประเทศชาติโดยรวม^{๔๖}

ปรัชญา เวสารัชช ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการศึกษาว่า การบริหารจัดการที่มีระบบ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกาและวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน มีกระบวนการประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรง และเชื่อถือได้ ซึ่งการศึกษาส่งผลกระทบและมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม วิทยาการ และเทคโนโลยีที่จำเป็นในการทำงานและการใช้ชีวิตในสังคม ยิ่งการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วอันเป็นผลจากการพัฒนาการทางเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีด้านการสื่อสารใหม่ ๆ พัฒนาการเหล่านี้ย่อมท้าทายต่อการบริหารการศึกษา ดังนั้น การบริหารการศึกษาจึงมีความสำคัญที่ต้องมุ่งไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ร่วมกันของสังคม ต้อง

^{๔๖} พระมหาสุเทพ สุกาจาโร (บุญหยง), “การศึกษาสภาพการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๕๙), หน้า ๑๖.

นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของมนุษย์อย่างแท้จริงตรงตามเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ^{๘๗}

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญ เพราะเป็นการบริหารที่มีระบบ ระเบียบ แบบแผน และกระบวนการ ตลอดถึงวิธีดำเนินการอย่างชัดเจน มีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการตามแผนงานที่ได้วางเอาไว้ นำไปสู่การพัฒนา คนให้มีการศึกษา เพราะจุดเริ่มต้นของการพัฒนาที่ดีที่สุด คือการศึกษา เมื่อคนที่มีการศึกษาที่ดีแล้ว ย่อมนำมาซึ่งการพัฒนาอย่างไม่มีขีดจำกัดในทุกๆ ด้าน ทั้งการพัฒนาด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง รวมไปถึงด้านวัฒนธรรมและเทคโนโลยีด้วย การบริหารการศึกษามีบทบาทในฐานะเป็นกระบวนการที่ นำไปสู่การพัฒนาเหล่านั้น

๒.๓.๓ ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการทำงาน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ดำเนินการ ๔ ด้านคือด้านการ บริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหาร ทั่วไป^{๘๘}

อำนาจ พลรักษา ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารงาน โดยมีการจัดกิจกรรมต่างๆอย่างมีระบบ ระเบียบตามกระบวนการการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนา สถานศึกษาทั้งในด้านบุคลากรผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์^{๘๙}

พระเส็ง ปภสฺสโร(วงษ์พันธุ์เสือ) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา หรือโรงเรียนที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรม หรือใช้ กระบวนการต่างๆ โดยความร่วมมือของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยเริ่มจากการ วางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยการ การควบคุมและการจัดการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา สำหรับการมี ชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคม^{๙๐}

^{๘๗} ปรัชญา เวสารัชช์, **ชุดฝึกอบรมครู: ประมวลผลสาระ เรื่องหลักการจัดการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑ – ๓.

^{๘๘} ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ, “การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิต วิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ๒๕๕๕), หน้า ๑๑.

^{๘๙} อำนาจ พลรักษา, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๒”, **สารนิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๗.

^{๙๐} พระเส็ง ปภสฺสโร (วงษ์พันธุ์เสือ), “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถม ศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิต วิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๑๓-๑๔

ณัฐนันท์ มั่นตะพงค์ ได้กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา เป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่จะต้องทำเป็นกระบวนการ โดยกลุ่มบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่นก็คือการพัฒนาสมาชิกหรือผู้รับบริการทางการศึกษา ให้เป็นผู้มีคุณภาพที่สังคมต้องการ และเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่ง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องสามารถนำองค์กรให้อยู่รอด ต้องกำหนดแผนงานวิธีการ ตลอดจนขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ โดยพึงพึงงบประมาณจากรัฐที่มีไม่มากนักด้วยความประหยัด ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า ทั้งคน เงิน เวลาและทรัพย์สินอย่างอื่น เพราะถ้าระบบบริหารภายในสถานศึกษาไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงานได้ ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษา จึงขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ^{๙๑}

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่มีระบบและกระบวนการที่ชัดเจน ทั้งการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารทั่วไป ในสถานศึกษา เพื่อจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ให้ดีที่สุด

๒.๓.๔ กระบวนการบริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวถึงกระบวนการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่างๆในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อจะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำลำพังเพียงคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา^{๙๒}

^{๙๑} ณัฐนันท์ มั่นตะพงค์, “ประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนชลประทานสงเคราะห์จังหวัดนนทบุรี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๓๖

^{๙๒} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ รศ.ดร., *การบริหารงานวิชาการ*, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๕๓), หน้า ๘.

วันชัย มีชาติ ได้กล่าวถึงกระบวนการของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า เป็นการแบ่งสายงาน โดยพิจารณาจากกระบวนการที่ปฏิบัติในองค์กรและแยกกระบวนการที่มีอยู่แบ่งออกได้ ดังนี้^{๙๓}

๑) สายงานหลัก เป็นกลุ่มที่ปฏิบัติหน้าที่หรือกระบวนการหลักขององค์กรในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นปัจจัยนำออกและส่งมอบผลผลิตหรือผลลัพธ์สู่สภาพแวดล้อม การปฏิบัติงานของบุคลากรสายหลักจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรโดยตรง เช่น สายงานหลักของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างาน หัวหน้าครูช่วงชั้นและหัวหน้าครูสายชั้นถือเป็นบุคลากรสายงานหลักทำหน้าที่บริหารจึงเกี่ยวข้องกับการสร้างผลผลิตของสถานศึกษาโดยตรง

๒) สายสนับสนุน เป็นกลุ่มที่ปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนและช่วยเหลือในการปฏิบัติหน้าที่หรือกระบวนการหลักขององค์กร งานในสายสนับสนุนไม่ได้มีส่วนโดยตรงในการสร้างผลผลิตและการให้บริการ งานในกลุ่มงานสนับสนุนจะเป็นเรื่องของการอำนวยความสะดวกและช่วยให้งานในสายงานหลักดำเนินไปด้วยดี สายงานสนับสนุนในองค์กรได้แก่ งานบำรุงรักษาระบบการทำงานในองค์กร ตัวอย่างงานสนับสนุนได้แก่ งานด้านการบริหารบุคคล งานด้านธุรการ งานบริหารงานทั่วไป งานบัญชี งานสารบรรณและเอกสาร งานประชาสัมพันธ์และสารสนเทศ

พระมหาสุเทพ สุธาจาโร (บุญหยง) กล่าวว่า กระบวนการบริหารการศึกษาเป็นแนวทางเทคนิค หรือวิธีการ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการหลัก ๆ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การประสานงาน การควบคุมงาน การตัดสินใจ การจัดคนเข้าทำงาน การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสารการประเมินผล และการปรับปรุง รวมทั้งการกระตุ้นหรือการจูงใจเป็นต้น ที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการปฏิบัติการกิจการบริหารการศึกษา ให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๙๔}

พระเฉลิมพงศ์ จรณสมปนโน (แก้วกัณหา) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารสถานศึกษาว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียน ใช้หลักการและกระบวนการทางการบริหารมาประยุกต์ใช้ โดยเริ่มจากการวางแผน การจัดองค์การในสถานศึกษา การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การติดต่อประสานงาน การตัดสินใจ การรายงานผลการดำเนินงาน การเงินและงบประมาณ รวมทั้งงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ซึ่งมีระบบและเป้าหมายที่แน่นอน เป็นรูปธรรมเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุดตามเจตนารมณ์ของการศึกษาที่กำหนดไว้^{๙๕}

^{๙๓} วันชัย มีชาติ, การบริหารองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สามลดา, ๒๕๕๐), หน้า ๑๖๘-๑๖๙.

^{๙๔} พระมหาสุเทพ สุธาจาโร (บุญหยง), “การศึกษาสภาพการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๕๙), หน้า ๑๗.

^{๙๕} พระเฉลิมพงศ์ จรณสมปนโน (แก้วกัณหา), “การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ อำเภอแม่จังก์ จังหวัดนครสวรรค์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๑๙.

พระครูพิมลกาญจนธรรม (บรรพชาญ ทับทิมศรี) กล่าวว่า กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนประกอบด้วยการตัดสินใจการวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการการจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงาน การประเมินผลงานและการปรับปรุงรวมทั้งการกระตุ้นหรือการจูงใจ กระบวนการบริหารการศึกษา จึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารทุกระดับซึ่งรวมถึงผู้บริหารการศึกษาด้วย การบริหารที่ดีจะช่วยให้งานบริหารดำเนินไปอย่างราบรื่น มีระบบไม่สับสนและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะในการใช้กระบวนการบริหารทุกขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญมาก หากผู้บริหารตัดสินใจไม่ถูกต้อง การดำเนินการในขั้นต่อไปจะเกิดปัญหาและอุปสรรคตามมา ผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีแนวคิดและข้อมูลครบถ้วนในการตัดสินใจและอาศัยกระบวนการการบริหารเป็นหลักในการบริหารงาน^{๙๖}

ไพฑูรย์ สุขผลานันท์ กล่าวว่า กระบวนการของการบริหารสถานศึกษาเป็นวิธีการที่เป็นขั้นตอนและมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการแบ่งงานออกเป็นฝ่ายต่างๆ ตามกระบวนการหลักคือ การวางแผนการจัดสรรทรัพยากร การประสานความร่วมมือ การควบคุม และการประเมินผล ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องทราบถึงกระบวนการต่าง ๆ ทุกขั้นตอนในสถานศึกษา โดยบริหารสถานศึกษาตามกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ^{๙๗}

สรุปได้ว่า กระบวนการของการบริหารสถานศึกษา คือขั้นตอนในการดำเนินงานของสถานศึกษาที่มีระบบระเบียบ มีความชัดเจน อันประกอบไปด้วย การวางแผนงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้ การจัดองค์การ การจัดคัดเลือกและจัดสรรบุคคลเข้าทำงาน การติดต่อและประสานงาน การควบคุมงาน การประเมินผลรวมถึงการปรับปรุงด้วย กระบวนการดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะขับเคลื่อนการบริหารจัดการในสถานศึกษาให้ดำเนินไปได้ เพื่อที่จะบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดีที่สุด

๒.๓.๕ แนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ ในหมวด ๕ มาตรา ๓๙ มีความว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหาร

^{๙๖} พระครูพิมลกาญจนธรรม (บรรพชาญ ทับทิมศรี), “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต ๔”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๕.

^{๙๗} ไพฑูรย์ สุขผลานันท์, “การศึกษาสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๕๘), หน้า ๑๗-๑๘.

ทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยตรง หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง^{๙๘}

๒.๓.๕.๑ การบริหารวิชาการ

การบริหารวิชาการได้มีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงเรื่องนี้ ในประเด็นต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและนำเสนอตามลำดับดังนี้

๑. ความหมายของการบริหารวิชาการ

สันติ บุญภิรมย์ กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารจัดการกิจกรรมทุกชนิดทุกประเภทที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน และการบริหารสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างราบรื่นเปรียบเสมือนเส้นเลือดใหญ่ไหลหล่อเลี้ยงหัวใจการบริหารจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดของงานวิชาการที่สามารถทำให้งานวิชาการเกิดพลวัต อยู่ตลอดเวลา ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพของการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา^{๙๙}

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน^{๑๐๐}

จอมพงศ์ มงคลวนิช ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ การทำแผนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การใช้สื่อการสอน การประเมินผลการวัดผล และการนิเทศการสอน เป็นต้น การบริหารการศึกษาเป็นการดำรงงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คนจะมีคุณภาพคือมีความรู้ความสามารถ ความคิดและความเป็นคนดีได้ จะต้องมีการเรียนการสอนหรือจะต้องมีการบริหารงานวิชาการที่มีคุณภาพนั่นเอง การบริหารงานวิชาการจึงถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษา^{๑๐๑}

ณัฏฐนันท์ มั่นตะพงค์ กล่าวว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องที่ได้ปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายโดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๐๒}

^{๙๘} กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๕๓, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ ร.ส.พ., ๒๕๕๓), หน้า ๓๓.

^{๙๙} สันติ บุญภิรมย์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร: บั๊ค ฟ้อยท์ ๒๕๕๒), หน้า ๒๒.

^{๑๐๐} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๕๓), หน้า ๒.

^{๑๐๑} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, หน้า ๓๐.

^{๑๐๒} ณัฏฐนันท์ มั่นตะพงค์, “ประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนชลประทานสงเคราะห์จังหวัดนนทบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๓๖.

มนิรัตน์ ภิญโญภาพสกุล ได้ให้ความหมายการบริหารวิชาการ หมายถึงกระบวนการดำเนินงานปรับปรุง พัฒนา กิจกรรมการเรียนการสอนที่มีการร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียนในการจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน โดยมีการประสานงานของทุกคนในโรงเรียนร่วมกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริมงานวิชาการของโรงเรียน คือผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ส่วนในการบริหารโรงเรียนนั้นผู้บริหารจะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการบริหารงานด้านวิชาการเพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีความรู้ทักษะคุณลักษณะที่พึงประสงค์และภาวะสุขภาพตามจุดหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๐๓}

อำนาจ พลรักษา กล่าวว่า การบริหารวิชาการคือ การบริหารงานด้านหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้การวัดผลประเมินผล การวิจัย การพัฒนาสื่อเทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ การแนะแนว การประกันคุณภาพและการประสานงานกับสถานศึกษาอื่นๆ เพื่อให้งานวิชาการในสถานศึกษามีประสิทธิภาพสถานศึกษามีมาตรฐาน^{๑๐๔}

พระครูปลัดบุญยัง ทูลโล (สุนทรวิภาต) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึงการบริหารงานแบบศิลปะในการวางแผนเพื่อให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพในการเรียนการสอนด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน ด้านการจัดกิจกรรม ด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน ด้านนิเทศภายในภายนอก ด้านการวัดผลและประเมินผลของโรงเรียนให้เกิดประโยชน์กับผู้บริหารบุคลากรในโรงเรียนนอกโรงเรียนให้มีคุณภาพ^{๑๐๕}

สรุปได้ว่า การบริหารวิชาการ คือ การดำเนินงานตามระบบและกระบวนการทุกอย่างของบุคลากรในสถานศึกษาที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน อันเชื่อมโยงไปถึงเรื่องการทำแผนการสอนโดยยึดหลักสูตรเป็นหลัก การดำเนินการสอนตามแผนที่วางเอาไว้ การวัดผลประเมินผล รวมถึงกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการ เพื่อให้นักเรียนเกิดการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ เก่ง ดี และมีความสุข และบรรลุผลตามจุดหมายของหลักสูตรตามที่กำหนดไว้

๒. ความสำคัญของการบริหารวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วม

^{๑๐๓} มณีรัตน์ ภิญโญภาพสกุล, “การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต ๓”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๔๙), หน้า ๑๕.

^{๑๐๔} อำนาจ พลรักษา, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๒”, *สารนิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๓๔.

^{๑๐๕} พระครูปลัดบุญยัง ทูลโล (สุนทรวิภาต), “การบริหารงานวิชาการตามหลักอริยสัจ ๔ โรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๒๙.

ร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการสามารถ พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัย เกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมี ประสิทธิภาพ^{๑๐๖}

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงาน ทางวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษา และการจัดการ เรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาและเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยอ้อมก็อยู่ที่ลักษณะของงานนั้นๆ^{๑๐๗}

พระมหาบุญเสริม ธมมทินโน (ทองศรี) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ ถือเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่บอกถึงมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา เป็นเครื่องบ่งชี้ความ เจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับต้องร่วมมือกัน ดำเนินการ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องทางวิชาการ ที่จะทำให้นักเรียนมีประสิทธิผลตามที่ต้องการ^{๑๐๘}

พระครูปลัดบุญยัง ทูลโลภ (สุนทรวิภาต) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารวิชาการ ไว้ว่า การบริหารงานวิชาการนั้น เป็นหัวใจหลักของการบริหาร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจเอาใจและใส่ใจ ในการทำงานให้มากที่สุด เป็นหลักสำคัญของการบริหารโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนมีคุณภาพ ในการสอนให้มากที่สุด^{๑๐๙}

พระมหาปริยญา เตชปญโญ (ปราบชมพู) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงาน วิชาการ เป็นงานใหญ่ เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาโรงเรียน เพราะจุดมุ่งหมายของโรงเรียนก็คือ การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับงานวิชาการทั้งสิ้น การบริหารงานวิชาการนั้น มีขอบข่าย กว้างขวาง ผู้บริหารโรงเรียนต้องกระจายอำนาจให้การบริหารงานวิชาการอย่างชัดเจน มีการวางแผน ในการทำงานที่เป็นระบบ ต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมี ประสิทธิภาพสูงสุด โดยมุ่งประโยชน์เพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของ หลักสูตร^{๑๑๐}

^{๑๐๖} กระทรวงศึกษาธิการ อ่างใน ภารดี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร การศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (ชลบุรี: บริษัทสำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๕), หน้า ๒๘๐-๒๘๑.

^{๑๐๗} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ**, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๕๓), หน้า ๑.

^{๑๐๘} พระมหาบุญเสริม ธมมทินโน (ทองศรี), “ปัจจัยและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน ป้อมนาคราชสวาทยานนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๒๖

^{๑๐๙} พระครูปลัดบุญยัง ทูลโลภ (สุนทรวิภาต), “การบริหารงานวิชาการตามหลักอริยสัจ ๔ โรงเรียน ประถมศึกษาอำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๓๐.

^{๑๑๐} พระมหาปริยญา เตชปญโญ (ปราบชมพู), “การบริหารงานวิชาการของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตจอมทองกรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๔.

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ ได้กล่าวไว้ว่า งานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะจุดมุ่งหมายของการบริหารวิชาการอยู่ที่การสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีจริยธรรมและมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ งานวิชาการเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพ และความสำเร็จของโรงเรียนความสำคัญของโรงเรียนมักจะพิจารณาจากคุณภาพของผลผลิต คือ ตัวนักเรียน ดังนั้น คุณภาพของผลผลิตจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียน การบริหารด้านวิชาการจึงเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องรับผิดชอบในการใช้หลักการในการบริหารงานด้านนี้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๑๑}

สรุปได้ว่า งานบริหารวิชาการเป็นงานที่สำคัญมากในการบริหารสถานศึกษา เพราะการที่นักเรียนจะมีความรู้และความสามารถตามที่พึงประสงค์หรือไม่นั้น งานวิชาการจะเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพได้ดีที่สุด ฉะนั้น คุณภาพของนักเรียนจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านวิชาการของสถานศึกษาที่เต็มไปด้วยประสิทธิภาพ กล่าวคือเมื่อการบริหารงานวิชาการมีประสิทธิภาพก็ย่อมส่งผลให้นักเรียนมีคุณภาพนั่นเอง

๓. ขอบข่ายการบริหารวิชาการ

ภารดี อนันต์นาวิ ได้อ้างถึงกระทรวงศึกษาธิการเรื่องขอบข่ายภารกิจการบริหารวิชาการมีดังนี้^{๑๑๒}

- ๑) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- ๒) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- ๓) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- ๔) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- ๕) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- ๖) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- ๗) การนิเทศการศึกษา
- ๘) การแนะแนวการศึกษา
- ๙) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน
- ๑๐) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- ๑๑) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับโรงเรียนอื่น
- ๑๒) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สรุปได้ว่า ขอบข่ายภารกิจการบริหารวิชาการ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจน และแจ่มแจ้ง เพื่อที่จะบริหารสถานศึกษาได้ถูกต้องตามขอบข่ายภารกิจตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ เริ่มตั้งแต่การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล การ

^{๑๑๑} ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ, **การจัดและการบริหารงานวิชาการ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐), หน้า ๓-๔.

^{๑๑๒} ภารดี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, หน้า ๒๘๑.

วิจัย การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่บุคคลหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

๒.๓.๕.๒ การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณได้มีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงเรื่องนี้ ในประเด็นต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและนำเสนอตามลำดับดังนี้

๑. ความหมายของการบริหารงบประมาณ

วรกาญจน์ สุขสดเขียว กล่าวว่า การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง การดำเนินการใช้เงินงบประมาณที่ได้รับอย่างเป็นระบบ ตรงตามวัตถุประสงค์ ถูกต้องตามระเบียบ ทันท่วงทีและเพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนานักเรียน^{๑๑๓}

ณัฐนันท์ มั่นตะพงค์ กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานเกี่ยวกับรายรับและรายจ่ายโดยมีการควบคุมการดำเนินงานทางการเงินและทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์^{๑๑๔}

อำนาจ พลรักษา กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ เป็นภารกิจอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและสนับสนุนงานด้านอื่นๆ ของสถานศึกษา และการจะบริหารงบประมาณให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างเต็มที่^{๑๑๕}

สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง กระบวนการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณทุกอย่างในการบริหารสถานศึกษา เริ่มตั้งแต่การวางแผนงบประมาณจนไปถึงการนำงบประมาณไปใช้ให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ และก่อให้เกิดประโยชน์สุด เพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนที่มีคุณภาพนั่นเอง

๒. ความสำคัญของการบริหารงบประมาณ

ภารดี อนันต์นาวิ กล่าวว่า การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ

^{๑๑๓} วรกาญจน์ สุขสดเขียว, การบริหารงบประมาณสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๙, รายงานการวิจัย, (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๖), หน้า ๔๐.

^{๑๑๔} ณัฐนันท์ มั่นตะพงค์, “ประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนชลประทานสงเคราะห์จังหวัดนนทบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๔๓.

^{๑๑๕} อำนาจ พลรักษา, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๒”, สารนิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๓๕.

สถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน^{๑๑๖}

วรกาญจน์ สุขสดเขียว ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงบประมาณว่า การบริหารจัดการด้านงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยวิธีการจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงินและบัญชีการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ การกิจด้านการบริหารด้านงบประมาณ จึงมีความสำคัญกับการพัฒนาสถานศึกษา และเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย^{๑๑๗}

ชนกพร เทียมวิไล กล่าวว่า การบริหารงานงบประมาณเป็นการใช้แผนเพื่อบริหารทรัพยากร คือ เงินโดยเฉพาะตัวเงินของสถานศึกษานั้นๆ และงบประมาณที่ได้ก็เป็นตัวช่วยในการขับเคลื่อนการบริหารงานสถานศึกษาเป็นอย่างดี หากสถานศึกษาหรือองค์กรใดๆ หากขาดงบประมาณในการบริหารงานในด้านนี้ก็จะดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้^{๑๑๘}

สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณ มีความสำคัญเพราะเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งซึ่งทำให้กระบวนการบริหารงานในองค์กรรวมสามารถขับเคลื่อนไปได้ การบริหารงบประมาณที่ตรงตามวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ มีความถูกต้อง ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ ย่อมทำให้เกิดประสิทธิผลที่ดีแก่สถานศึกษา ในทางตรงกันข้าม หากการบริหารไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ เกิดความทุจริตไม่ชอบธรรม ก็ย่อมก่อให้เกิดปัญหาและส่งผลกระทบต่อการบริหารงานในองค์กรรวมได้

๓. ขอบข่ายการบริหารงบประมาณ

ภารดี อนันต์นาวิ ได้อ้างถึงกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องขอบข่ายภารกิจการบริหารงบประมาณ มีดังนี้^{๑๑๙}

๓.๑ การจัดทำและเสนอของบประมาณ

- ๓.๑.๑ การวิเคราะห์ พัฒนานโยบายทางการศึกษา
- ๓.๑.๒ การจัดแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
- ๓.๑.๓ การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

๓.๒ การจัดสรรงบประมาณ

- ๓.๒.๑ การจัดสรรงบประมาณภายในโรงเรียน
- ๓.๒.๒ การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
- ๓.๒.๓ การถอนเงินงบประมาณ

^{๑๑๖} ภารดี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, หน้า ๒๘๖.

^{๑๑๗} วรกาญจน์ สุขสดเขียว, **การบริหารงบประมาณสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๙**, (กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๖), หน้า ๒.

^{๑๑๘} ชนกพร เทียมวิไล, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับการบริหารสถานศึกษา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๓๒.

^{๑๑๙} กระทรวงศึกษาธิการ อ้างในภารดี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (ชลบุรี: บริษัทสำนักพิมพ์มนตรี จำกัด ๒๕๕๕), หน้า ๒๘๖-๒๘๗.

๓.๓ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

- ๓.๓.๑ การตรวจสอบ ติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- ๓.๓.๒ การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- ๓.๔ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - ๓.๔.๑ การจัดการทรัพยากร
 - ๓.๔.๒ การระดมทรัพยากร
 - ๓.๔.๓ การจัดหารายได้และผลประโยชน์
 - ๓.๔.๔ กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
 - ๓.๔.๕ กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
- ๓.๕ การบริหารการเงิน
 - ๓.๕.๑ การเบิกเงินจากคลัง
 - ๓.๕.๒ การรับเงิน
 - ๓.๕.๓ การเก็บรักษาเงิน
 - ๓.๕.๔ การจ่ายเงิน
 - ๓.๕.๕ การนำส่งเงิน
 - ๓.๕.๖ การกันเงินไว้เบิกเหลื่อมปี
- ๓.๖ การบริหารบัญชี
 - ๓.๖.๑ การจัดทำบัญชีการเงิน
 - ๓.๖.๒ การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
 - ๓.๖.๓ การจัดทำและการจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน
- ๓.๗ การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
 - ๓.๗.๑ การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของโรงเรียน
 - ๓.๗.๒ การจัดหาพัสดุ
 - ๓.๗.๓ กำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง
 - ๓.๗.๔ การควบคุม ดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

สรุปได้ว่า ขอบข่ายภารกิจการบริหารงบประมาณ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจน เพื่อที่ปฏิบัติได้ถูกต้องตามขอบข่ายภารกิจที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนและการเสนอของงบประมาณ ดำเนินไปยังขั้นตอนการจัดใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ และขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลพร้อมรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการดำเนินงานด้วย ทั้งครอบคลุมไปถึงการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ตลอดจนการบริหารด้านการเงิน บัญชี พัสดุและทรัพย์สิน

๒.๓.๕.๓ การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลได้มีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงเรื่องนี้ ในประเด็นต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและนำเสนอตามลำดับดังนี้

๑. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ณัฐนันท์ มั่นตะพงค์ กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีการบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตลอดจนการประเมินผลและการให้พินิจจากงาน^{๑๒๐}

พระเล็ง ปกสฺสโร (วงษ์พันธุ์เสือ) ได้ให้ทรรศนะว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล นับตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคน การสรรหาและเลือกสรร การดำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาให้บุคลากรก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ การควบคุม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้พินิจจากงานโดยวิธีการต่าง ๆ ตั้งแต่โอน ย้าย ให้ออก ไล่ออก ปลดออก และเกษียณอายุ เป็นต้น เพื่อให้ได้คนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคงอยู่กับองค์กรตราบนานเท่านาน^{๑๒๑}

อำนาจ พลรักษา กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลคือ การดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน อย่างมีกระบวนการและมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาการบริหารทั่วไปเป็นงานที่สำคัญยิ่งอีกงานหนึ่ง เพราะเป็นงานสนับสนุนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพโดยรวมงาน การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานธุรการ การบริหารงานอาคารสถานที่ และการบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชนเข้าด้วยกัน การบริหารทั่วไปจึงเริ่มตั้งแต่ การวางแผน การดำเนินการตามแผนการประเมินผล ตลอดจนถึงการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับสถานศึกษา ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา^{๑๒๒}

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานด้านการบริหารและจัดการเกี่ยวกับบุคลากรในสถานศึกษาทุกอย่าง ในเบื้องต้นเริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การสรรหา ในท่ามกลางคือเมื่อได้มาซึ่งบุคลากรแล้ว มีการพัฒนาบุคลากรการปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิภาพ รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน และขั้นสุดท้าย คือการให้พินิจจากงานด้วยวิธีต่างๆ ตามที่ระเบียบได้กำหนดไว้

^{๑๒๐} ณัฐนันท์ มั่นตะพงค์, “ประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนชลประทานสงเคราะห์จังหวัดนนทบุรี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๔๘-๔๙.

^{๑๒๑} พระเล็ง ปกสฺสโร (วงษ์พันธุ์เสือ), “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๑๘.

^{๑๒๒} อำนาจ พลรักษา, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๒”, *สารนิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๓๕.

(๒) ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ^{๑๒๓}

นิภาพร เหล่าพรมมา กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารบุคคล คือ เป็นหัวใจของการบริหารขององค์การทั้งหมด และเป็นปัจจัยสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งทุกฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องจะต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ กลยุทธ์ ตลอดจนถึงความสามารถสติปัญญาในการบริหารงาน มิเช่นนั้นแล้วอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่องานก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์การได้ องค์การหรือหน่วยงานใดจะมีประสิทธิภาพก็ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล ผู้บริหารจัดการงานอย่างมีความเข้าใจเหมาะสมกับงานที่ทำนั้น ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ ในองค์การนั้นๆ และภาคส่วนอื่นๆ อีกด้วย^{๑๒๔}

จอมพงศ์ มงคลวนิช ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาทำงานหรือมาเป็นครู การจัดบุคคลเข้าทำงาน การธำรงรักษา และการสร้างเสริมกำลังใจในการทำงาน การพัฒนาบุคคล และการจัดบุคคลให้พ้นจากงาน เป็นต้น การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มีส่วนในการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพอย่างมากเช่นกัน เพราะในการสรรหาบุคคลมาทำงานถ้าสรรหาบุคคลมีคุณภาพมาเป็นครู จัดครูเข้าสอนตามความรู้ความสามารถและความถนัดมีการพัฒนาครูให้เก่งให้เป็นคนดียิ่งขึ้นไป ย่อมจะสอนนักเรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ถือว่ามีส่วนในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพนั่นเอง^{๑๒๕}

พระเล็ง ปภสฺสโร (วงษ์พันธุ์เสือ) กล่าวว่า บุคคลในหน่วยงานนั้นถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดเพราะจะทำให้งานดำเนินไปประสบกับความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ เพราะบุคคลเป็นผู้ใช้ทรัพยากรในการบริหารต่างๆ เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ ถ้าหน่วยใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพและสามารถรักษาธำรงไว้ ดึงดูดให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานนานที่สุดแล้ว คิดว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพและมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต^{๑๒๖}

^{๑๒๓} กระทรวงศึกษาธิการ อ่างในภารดี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**), หน้า ๒๙๗.

^{๑๒๔} นิภาพร เหล่าพรมมา, “การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๗ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๔-๑๕.

^{๑๒๕} จอมพงศ์ มงคลวนิช, **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**, หน้า ๓๑.

^{๑๒๖} พระเล็ง ปภสฺสโร (วงษ์พันธุ์เสือ), “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๓๐.

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะบุคลากรคือผู้ที่ขับเคลื่อนให้กิจกรรมต่างๆ ในสถานศึกษาให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณภาพในสถานศึกษาด้วย กล่าวคือ หากบุคลากรซึ่งปฏิบัติหน้าที่มีความรู้ มีความสามารถในด้านนั้นๆ ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายก็ย่อมจะทำให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้นั่นเอง

๓. ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

การตี อนันต์นาวิ ได้อ้างถึงกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องขอบข่ายภารกิจการบริหารงานบุคคลมีดังนี้^{๑๒๗}

- ๑) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- ๒) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- ๓) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- ๔) วินัยและการรักษาวินัย
- ๕) การออกจากราชการ

สรุปได้ว่า ขอบข่ายภารกิจการบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจน เพื่อที่จะบริหารสถานศึกษาได้ถูกต้องตามขอบข่ายภารกิจที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ เริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังซึ่งสัมพันธ์กับการกำหนดตำแหน่ง การคัดเลือกบุคคลเพื่อนำบรรจุแต่งตั้ง การส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเรื่องวินัย ตลอดจนการออกจากราชการ

๒.๓.๕.๔ การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปได้มีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงเรื่องนี้ ในประเด็นต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและนำเสนอตามลำดับดังนี้

๑. ความหมายของการบริหารทั่วไป

ณัฐนันท์ มั่นตะพงศ์ การบริหารทั่วไป หมายถึง กระบวนการที่ส่งเสริมสนับสนุนให้การบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมาย ซึ่งมีบทบาทหลักในการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับที่จะพัฒนาสถานศึกษาตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ^{๑๒๘}

^{๑๒๗} กระทรวงศึกษาธิการ อ้างใน การตี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, หน้า ๒๔๗.

^{๑๒๘} ณัฐนันท์ มั่นตะพงศ์, “ประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนชลประทานสงเคราะห์จังหวัดนนทบุรี”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๕๐.

อำนวยการ พลรักษา กล่าวว่า การบริหารทั่วไป เป็นการดำเนินงานทุกอย่างในสถานศึกษาที่นอกเหนือจากงานวิชาการ งานบุคคล และงานงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนส่งเสริมความมีส่วนร่วมกับชุมชน ในการระดมทรัพยากรและประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับสถานศึกษาให้มากขึ้น^{๑๒๙}

พระदेวิศณ สุธาวโร (ยิ้มเนียม) กล่าวว่า การบริหารทั่วไป หมายถึง การจัดระบบบริหารองค์การให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้จัดทำนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและของกระทรวงศึกษาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชน และท้องถิ่นดำเนินการกำกับติดตาม และประเมินผลงานตามแผนงานโครงการของสถานศึกษาระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครองดูแลบำรุงรักษาใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ กำหนด ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ^{๑๓๐}

สรุปได้ว่า การบริหารทั่วไป หมายถึง กระบวนการบริหารงานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยในการสนับสนุน ส่งเสริม และอำนวยความสะดวกในการบริหารงานทั้ง ๓ ประการข้างต้นให้ขับเคลื่อนและดำเนินไปได้ด้วยดี รวมถึงเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน หน่วยงานและสถาบันสังคมอีกด้วย

๒. ความสำคัญของการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๑๓๑}

^{๑๒๙} อำนวยการ พลรักษา, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๒”, สารนิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๔๐.

^{๑๓๐} พระदेวิศณ สุธาวโร (ยิ้มเนียม), “ภาวะผู้นำตามหลักธรรมมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๓๖.

^{๑๓๑} กระทรวงศึกษาธิการ อ้างในภารดี อนันต์นารี, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, หน้า ๓๐๙.

จุฑาเพชร ศัลยพงษ์ กล่าวว่า งานบริหารทั่วไป มีความสำคัญเนื่องจากเป็นกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๓๒}

บุญจันทร์ จันทรเจียม ได้กล่าวถึงงานบริหารทั่วไปว่ามีความสำคัญเนื่องจากเป็นงานที่ให้บริการการสนับสนุน ส่งเสริมประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นอกจากนั้นยังเป็นการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน^{๑๓๓}

สรุปได้ว่า การบริหารทั่วไปมีความสำคัญ เพราะเป็นงานที่เชื่อมโยงไปถึงการจัดระบบบริหารองค์กร ทำให้งานด้านอื่นๆ ในสถานศึกษาบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ โดยมีส่วนช่วยประสานทั้งส่งเสริมและสนับสนุน รวมถึงการอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ พร้อมมุ่งพัฒนาการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีความชัดเจนถูกต้อง มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ไปจนถึงการที่บุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้การจัดการศึกษาที่ดีมีคุณภาพ

๓. ขอบข่ายการบริหารทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจการบริหารงานทั่วไปมีดังนี้^{๑๓๔}

- ๑) การดำเนินงานธุรการ
- ๒) งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ๓) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- ๔) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- ๕) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- ๖) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ๗) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
- ๘) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- ๙) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- ๑๐) การรับนักเรียน
- ๑๑) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
- ๑๒) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

^{๑๓๒} จุฑาเพชร ศัลยพงษ์, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3”, *สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย ปทุมธานี, ๒๕๕๖), หน้า ๒๒.

^{๑๓๓} บุญจันทร์ จันทรเจียม, “การบริหารสถานศึกษาแบบกระจายอำนาจของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต ๑”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, ๒๕๔๘), หน้า ๒๓.

^{๑๓๔} กระทรวงศึกษาธิการ อ่างในภารดี อนันต์นาวิ, *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*, หน้า ๓๐๙-๓๑๐.

สรุปได้ว่า ขอบข่ายภารกิจการบริหารงานทั่วไปเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจน เพื่อที่จะบริหารสถานศึกษาได้ถูกต้องตามขอบข่ายภารกิจที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้

มีการจัดระบบการบริหาร การพัฒนาองค์กร การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงเครือข่ายการศึกษา งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การรับนักเรียน การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษา การดำเนินงานธุรการ การสนับสนุนงานด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

๒.๓.๖ แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาได้มีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงเรื่องนี้ ในประเด็นต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและนำเสนอตามลำดับดังนี้

๒.๓.๖.๑ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยยึดประเด็นตามการแบ่งคุณลักษณะของผู้บริหาร ตามมาตรา ๓๙ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจบริหารจัดการ ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน ๔ ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขปโดยจำแนกเป็นด้านต่างๆสรุปได้ดังนี้^{๑๓๕}

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านวิชาการ

- ๑) มีความรู้และเป็นผู้รู้ด้านวิชาการ
- ๒) มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
- ๓) สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่
- ๔) มีวิสัยทัศน์
- ๕) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ๖) ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- ๗) รอบรู้ทางด้านการศึกษา
- ๘) ความรับผิดชอบ
- ๙) แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
- ๑๐) รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
- ๑๑) ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร
- ๑๒) คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงบประมาณ

- ๑) เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน
- ๒) มีความรู้ระบบงบประมาณ

^{๑๓๕} อีระ รุญเจริญ, ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา : เพื่อปฏิรูปรอบ ๒ และประเมินภายนอกรอบ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ขาวฟ้า, ๒๕๕๕), หน้า ๑๓๓ – ๑๓๕.

- ๓) เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
- ๔) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- ๕) มีความละเอียดรอบคอบ
- ๖) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- ๗) หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
- ๘) รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงานบุคคล

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

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารทั่วไป

- ๑) เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
- ๒) เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
- ๓) มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
- ๔) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
- ๕) รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
- ๖) มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
- ๗) มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
- ๘) กำกับ ติดตาม และประเมินผล

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีอาชีพ จากผลงานวิจัยว่าสามารถจำแนกได้ ๑๐ ประการ คือ^{๑๓๖}

๑) มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ (Command of Basic Facts) ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศช่วยในการดำเนินการและบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

^{๑๓๖} ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, **ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ**, (กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๙), หน้า ๑๑ - ๑๒.

๒) มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant Professional Knowledge) เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหารเช่น หลักการทฤษฎีการบริหารการวางแผน การจัดองค์การ หลักสูตรการสอน การวัดผลประเมินผล เหล่านี้ เป็นต้น

๓) มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing Sensitivity of Events) สามารถปรับตัวและสนองตอบได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง

๔) มีทักษะในการเข้าสังคม (Social Skill and Abilities) โดยการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๕) มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และตัดสินใจ (Analytical Problem Solving, Decision Making Skills) อาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณ์ญาณเข้าช่วยเพื่อรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นทุก ๆ ด้านในองค์กร

๖) การควบคุมอารมณ์ (Emotional Resilience) ผู้บริหารต้องมีจิตใจเข้มแข็ง มั่นคงในอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึก มีจิตระลึกละเมอและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

๗) มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง (Proactively – inclination to Respond Purpose Fully to Events) ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพต้องมองงานได้ทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทางงานอย่างดี รู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตนเอง และสมาชิกในองค์กร และรู้รับผิดชอบอย่างสม่าเสมอคำนึงถึงประโยชน์ระยะยาวและเป้าหมายโดยรวม

๘) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

๙) มีความรู้สึกละเอียดต่อบุคคลอื่น (Mental Agility) เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญาสามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น

๑๐) มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced Learning Habits and Skill) ต้องรู้ว่าจะต้องรู้อะไร และต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็น คิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้ สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการและรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพไว้ดังนี้^{๑๓๗}

คุณลักษณะที่ ๑ การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในตนเอง และระหว่างบุคคล (Interpersonal and ethical leadership) ประกอบด้วย

^{๑๓๗} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **นิตยภัตบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๓.** (เชียงใหม่ : Orange Group Tactics Design, ๒๕๕๙), หน้า ๙๐.

- ๑) คุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ
- ๒) การบริหารบุคคลตามแนวคิดของศาสนา
- ๓) การบริหารจัดการภูมิปัญญาไทย เพื่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

คุณลักษณะที่ ๒ การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ(Systematic leadership)ประกอบด้วย

- ๑) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
- ๒) การจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร
- ๓) การจัดระบบเครือข่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพ
- ๔) การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ

คุณลักษณะที่ ๓ การเป็นผู้นำด้านวิชาการ (Instructional leadership) ประกอบด้วย

- ๑) การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ
- ๒) การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้
- ๓) การพัฒนาครูตามแนวปฏิรูปการศึกษา
- ๔) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ

คุณลักษณะที่ ๔ การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ (Organizational leadership) ประกอบด้วย

- ๑) การวางแผนกลยุทธ์
- ๒) การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- ๓) ผู้บริหาร: ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ๔) การบริหารความขัดแย้ง
- ๕) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๖) เทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่

คุณลักษณะที่ ๕ การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน (Community and sociality leadership) ประกอบด้วย

- ๑) การบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อชุมชนและสังคม
- ๒) การบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม

คุณลักษณะที่ ๖ การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร (Personal effectiveness leadership) ประกอบด้วย

- ๑) การพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษามีมากมายหลายประการ ซึ่งสามารถสรุปเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะในด้านการบริหารงานวิชาการคือ ผู้บริหารมีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับวิชาการทุกอย่าง สามารถบริหารจัดการงานด้านนี้ได้เป็นอย่างดี คุณลักษณะในด้านการบริหารงานงบประมาณคือ ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ สุจริต บริหารจัดการงบประมาณตามระเบียบ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ คุณลักษณะในด้านการบริหารงาน

บุคคลคือ ผู้บริหารเป็นผู้มีความยุติธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไม่มีอคติ มีความสามารถในการบริหารงานบุคคลให้ประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี และคุณลักษณะในด้านการบริหารงานทั่วไป คือ ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในงานอื่นๆ นอกเหนือจากการบริหารงานทั้งสามด้านที่กล่าวแล้วนั้น

๒.๓.๖.๒ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

การเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักรับการนำบทบาท และหน้าที่ของตนเองในการบริหารไปใช้ การนำที่มีประสิทธิภาพเปรียบเสมือนประติมากรรมของหน่วยงาน และเป็นศูนย์รวมพลังของกลุ่มให้ดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความสามารถของผู้บริหารมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณและคุณภาพของหน่วยงาน โดยนัยนี้การฝึกฝนผู้จะเป็นผู้บริหาร จึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงานต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จของหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง^{๑๓๘}

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการว่า ความสำเร็จของการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามกรอบที่กฎหมายกำหนดเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้บรรลุตามจุดหมายของการจัดการศึกษาอย่างคุ้มค่า ตามแนวทางของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่๒) พ.ศ.๒๕๔๕ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.๒๕๔๖ ตลอดจนกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.๒๕๕๐ หรือระเบียบกฎหมายตามที่ต้นสังกัดกำหนดโดยสามารถจัดระบบบริหารให้มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เช่น การใช้ระบบบริหารคุณภาพ (PDCA) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นต้นซึ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษา ควรจัดให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัดที่มีการแบ่งงานเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป^{๑๓๙}

๑) ด้านวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรอบรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้ดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น วางแผนงานวิชาการ จัดให้มีการนิเทศ กำกับติดตาม การวัดและประเมินผล การแนะแนว ตลอดจนการประเมินผลการใช้หลักสูตรพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ส่งเสริมกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย จัดหาสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีการพัฒนางาน

^{๑๓๘} พระเฉลิมพงศ์ จรณสมปโน (แก้วกันหา), “การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ อำเภอม่วงสามสิบ จังหวัดนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๓๖.

^{๑๓๙} สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. ๒๕๕๔-๒๕๕๘) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสถานศึกษา (แก้ไขเพิ่มเติม พฤศจิกายน ๒๕๕๔), (สมุทรปราการ: บริษัท ออฟเซ็ท พลัส จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๖๐-๖๑.

วิชาการอย่างมีส่วนร่วม โดยใช้ระบบประกันคุณภาพภายในเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพภายใน และใช้มาตรฐานการศึกษาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน

๒) ด้านงบประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบการบริหารงบประมาณที่คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมกับการเสนอขอ งบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงิน/บัญชี พัสดุและสินทรัพย์การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล และรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม รณรงค์ ให้บุคลากรมีความประหยัดและใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า เป็นไปตามที่ระเบียบกฎหมาย หรือตามที่ ต้นสังกัดกำหนด

๓) ด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแผนการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบให้ด้านการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การมอบหมายงาน การส่งเสริมและพัฒนา บุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร

๔) ด้านการบริหารทั่วไป ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ครอบคลุมและเพียงพอ เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และต่อการนำไปใช้ในการกำหนด นโยบายและวางแผนการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคลากร ผู้เรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่สภาพแวดล้อมและอุปกรณ์ การประสานงานกับหน่วยงาน ภาครัฐเอกชน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้กล่าวว่า บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำ ดังนี้^{๑๔๐}

๑) บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงหรือเป็นต้นแบบ (Mentor roles) บทบาทนี้ผู้นำจะต้องมี ลักษณะคือ เข้าใจตนเองและผู้อื่น สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และ พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้

๒) บทบาทในการอำนวยความสะดวก (Facilitator roles) ได้แก่ สามารถสร้างทีมงาน ใช้การมีส่วนร่วม และการบริหารความขัดแย้ง

๓) บทบาทในการติดตามผล (Monitor roles) ได้แก่ ติดตามผลงานของแต่ละบุคคล ติดตามผลงานของกลุ่มในภาพรวม และบริหารผลงานขององค์กร

๔) บทบาทในการประสานงาน (Coordinator roles) ได้แก่ บริหารโครงการ ออกแบบ งาน และประสานกลุ่มงาน/ทีมงาน จากต่างสายงาน

๕) บทบาทในการดำเนินงาน (Director roles) ได้แก่ เป็นบทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ วางแผนและกำหนดเป้าหมาย ออกแบบและจัดโครงสร้างองค์การ รวมทั้งมอบหมายงานเพื่อให้เกิด สมรรถิผลของงาน

๖) บทบาทในการเป็นผู้ผลิต (Producer roles) ได้แก่ ทำงานให้เกิดผลงานอย่างเต็มที่ สร้างบรรยากาศการทำงานให้ได้ผลงานเต็มที่ และบริหารเวลาและจัดการความเครียด

๗) บทบาทในการเป็นนายหน้า (Broker roles) ได้แก่ สร้างและรักษาสถานการณ์อันดี เจริญ ต่อรองและสร้างข้อตกลงร่วมกัน และนำเสนอความคิดเห็น

^{๑๔๐} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, การจัดการสมัยใหม่ Modern Management, (กรุงเทพมหานคร: ธรรม สารจำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๑๗.

๘) บทบาทเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม (Innovator roles) จะมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง มีความคิดอย่างสร้างสรรค์และสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

พจน์ สะเพียรชัย ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ ๖ ลักษณะด้วยกัน ดังนี้^{๑๔๑}

๑) เป็นผู้ออกแบบ (Designer) คือออกแบบวิธีคิดออกแบบองค์กร ออกแบบวัฒนธรรมขององค์กร ฯลฯ

๒) เป็นผู้ให้บริการ (Steward) คือ อำนวยความสะดวก ให้ความสะดวก ให้บริการความช่วยเหลือ ลงไปช่วยเหลือทุกอย่าง

๓) เป็นครู (Teacher) คือเป็นครูของลูกน้อง สอนความรู้ให้ลูกน้อง

๔) เป็นผู้สอน (Instructor) คือสอนการทำงานแก่ลูกน้อง

๕) เป็นผู้ฝึก (Coach) หรือเป็นโค้ช เช่น ผู้ฝึกหรือโค้ชคอยประกบผู้เล่นแบบตัวต่อตัว คอยชี้จุดอ่อนจุดแข็งให้ แนะนำเทคนิคให้

๖) เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) คือให้คำปรึกษาหารือ คอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

ศิริชัย ชินะดังกูร^{๑๔๒} ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

๑) บทบาทของแบบผู้นำการพัฒนาโดยอาศัยความร่วมมือขององค์กรบุคคลหรือคณะกรรมการมีความอิสระและคล่องตัวในการบริหารควบคู่ไปกับความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

๒) บทบาทในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตัดสินใจเองโดยใช้กระบวนการกลุ่มข้อมูลสารสนเทศ และกระบวนการตัดสินใจ

๓) บทบาทในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นมืออาชีพทั้งในด้านมาตรฐานวิชาชีพคุณธรรมจริยธรรมให้มีความสามารถและทักษะทั้งในด้านหน้าที่และกระบวนการมีการพัฒนาตนเองให้ทันสมัยในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

๔) บทบาทในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นในครูทำให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนรู้วิธีเรียนครูเปลี่ยนวิธีสอนจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

๕) บทบาทในการให้โอกาสครูอยู่ในฐานะผู้ร่วมงานร่วมตัดสินใจเป็นนักพัฒนาและนักปฏิบัติร่วมกับผู้บริหารและคณะกรรมการวางแผนพัฒนาระยะยาว (ธรรมนูญโรงเรียน) และการจัดทำแผนประจำปี

๖) บทบาทของการเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดีประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาทุกด้านอย่างต่อเนื่องสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชนให้ผู้ปกครองและชุมชนเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับผู้ร่วมทุนผู้สนับสนุนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพช่วยเหลือดูแลทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาในกรณีเกิดปัญหาขึ้นในโรงเรียน

^{๑๔๑} พจน์ สะเพียรชัย, การบริหารการศึกษา : นักบริหารมืออาชีพ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นนทบุรี: พันธุ์พันธ์การพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๓๓ - ๓๔.

^{๑๔๒} ศิริชัย ชินะดังกูร, หลักและวิธีการบริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, ๒๕๕๔), หน้า ๒๔-๒๕.

คเนเชวิช (Knezevich) ได้เสนอบทบาทที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีเพื่อการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ดังต่อไปนี้^{๑๔๓}

- ๑) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter)
- ๒) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst)
- ๓) บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner)
- ๔) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker)
- ๕) บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer)
- ๖) บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager)
- ๗) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator)
- ๘) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator)
- ๙) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager)
- ๑๐) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager)
- ๑๑) บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager)
- ๑๒) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนรู้การสอน (Instructional Manager)
- ๑๓) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager)
- ๑๔) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager)
- ๑๕) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser)
- ๑๖) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator)
- ๑๗) บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head)

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษาทั้ง ๔ ด้าน จึงสามารถแบ่งให้ครอบคลุมได้เป็น ๔ บทบาทคือ บทบาทด้านการบริหารงานวิชาการ บทบาทด้านการบริหารงานงบประมาณ บทบาทด้านการบริหารงานบุคคล และ บทบาทด้านการบริหารงานทั่วไป ฉะนั้นบทบาทจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะการเข้าใจบทบาทหน้าที่ต่างๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานด้วย

๒.๓.๗ นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปี พ.ศ. ๒๕๖๐

หัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การสร้างและพัฒนาคนไทยเพื่ออนาคตของประเทศ สร้างคนไทยให้เป็นคนดีและคนเก่ง มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามค่านิยมหลักของคนไทย ๑๒ ประการ มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ เน้นการอ่านออกเขียนได้ คิดวิเคราะห์เป็น สามารถสร้างวิสัยทัศน์และวางแผนอนาคตที่ดีของตนเองได้ รวมถึงรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของคนไทยและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและประเทศชาติเป็นหลัก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงกำหนดนโยบาย

^{๑๔๓} คเนเชวิช (Knezevich) อ้างใน ภารดี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (ชลบุรี: บริษัทสำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๕), หน้า ๒๖๓-๒๖๕.

ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ ดังนี้^{๑๔๔}

๑) เร่งรัดปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและ
กระบวนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัยทันเหตุการณ์ ทันโลก ให้
สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

๒) เร่งพัฒนาความแข็งแกร่งทางการศึกษา ให้ผู้เรียนทุกระดับทุกประเภทรวมถึงเด็ก
พิการและด้อยโอกาส มีความรู้และทักษะแห่งโลกยุคใหม่ควบคู่กันไปโดยเฉพาะทักษะการอ่าน การ
เขียน และการคิด เพื่อให้มีความพร้อมเข้าสู่การศึกษาระดับสูง และโลกของการทำงาน

๓) เร่งปรับระบบสนับสนุนการจัดการศึกษาที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันมีการ
ประสานสัมพันธ์กับเนื้อหา ทักษะ และกระบวนการเรียนการสอน ประกอบไปด้วยมาตรฐานและการ
ประเมิน หลักสูตรและการสอน การพัฒนาทางวิชาชีพและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

๔) ยกระดับความแข็งแกร่งมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูเป็นผู้ที่มี
ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนผู้บริหารสถานศึกษามี
ความสามารถในการบริหารจัดการ และเป็นผู้นำทางวิชาการครูและผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตน
เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน สร้างความมั่นใจและไว้วางใจ ส่งเสริมให้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดกับ
นักเรียนที่สอดคล้องกับวิชาชีพ

๕) เร่งสร้างระบบให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นองค์กรคุณภาพที่แข็งแกร่ง และมี
ประสิทธิภาพ เพื่อการให้บริการที่ดี มีความสามารถรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ
และมาตรฐานได้เป็นอย่างดี

๖) เร่งรัดปรับปรุงโรงเรียนให้เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีแรงบันดาลใจและมีวิสัยทัศน์
ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ชัดเจน เป็นสถานศึกษาคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ ที่สามารถ
จัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานระดับสากล

๗) สร้างระบบการควบคุมการจัดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่มีข้อมูลสารสนเทศและ
ข่าวสารเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนอย่างพร้อมบริบูรณ์ และมีนโยบายการติดตามประเมินผล
อย่างเป็นรูปธรรม

๘) สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อการให้บริการที่ดีทั้งส่วนกลาง
และส่วนภูมิภาค เร่งรัดการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบส่งเสริมการพัฒนาเชิงพื้นที่ที่ทุกภาค
ส่วนเข้ามามีส่วนร่วม ปรับปรุงระบบของโรงเรียนให้เป็นแบบร่วมคิดร่วมทำ การมีส่วนร่วม และการ
ประสานงาน สามารถใช้เครือข่ายการพัฒนาการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน องค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นองค์กรวิชาชีพ กลุ่มบุคคล องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน และองค์กรสังคมอื่น

๙) เร่งปรับระบบการบริหารงานบุคคลมุ่งเน้นความถูกต้อง เหมาะสม เป็นธรรมปราศจาก
คอร์รัปชัน ให้เป็นปัจจัยหนุนในการเสริมสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพ ขวัญและกำลังใจสร้างภาวะ
จงใจ แรงบันดาลใจ และความรับผิดชอบในความสำเร็จตามภาระหน้าที่

^{๑๔๔} กลุ่มวิจัยและพัฒนานโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, นโยบาย
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุม
สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๕๙), หน้า ๒-๕.

๑๐) มุ่งสร้างพลเมืองดีที่ตื่นตัวและอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมพหุวัฒนธรรมได้และทำให้ การศึกษานำการแก้ปัญหาสำคัญของสังคม รวมทั้งปัญหาการคอร์รัปชัน

๑๑) พุ่มเหมาะมาตรการเพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาที่พัฒนาแล้วและโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่ได้คุณภาพ เพื่อไม่ให้ผู้เรียนต้องเสียโอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

๒.๔ ภาวะผู้นำตามหลักพล ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำจากนักวิชาการและนักการศึกษาตามที่ได้กล่าวไว้ แล้วในเบื้องต้น และแนวคิดเกี่ยวกับหลักพล ๔ สามารถนำมาบูรณาการเป็นภาวะผู้นำตามหลักพล ๔ ได้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำตามหลักพล ๔ คือความเป็นผู้นำที่มีกำลังแห่งหลักธรรมสำคัญ ๔ ประการที่จะนำไปสู่จุดหมายที่ถูกต้องดีงามในการดำเนินชีวิตและประกอบกิจการงานทั้งปวง ด้วยความมั่นใจ ประด้วย ๔ หลักดังนี้

๑) ภาวะผู้นำด้านปัญญาพล คือระดับปฏิบัติเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีกำลังแห่งปัญญา คือ ความรู้ ความเข้าใจที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียนมาอย่างดี ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ รวมถึง การคิดพิจารณาด้วยเหตุผลถึงสิ่งต่างๆตามหลักความถูกต้องและความเป็นจริงด้วยความความชำนาญ จนเกิดเป็นประสบการณ์แล้วนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาใช้หรือบูรณาการเพื่อการพัฒนาองค์กรให้ เจริญรุ่งเรืองต่อไป

๒) ภาวะผู้นำด้านวิริยพล คือระดับปฏิบัติเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีกำลังแห่งวิริยะคือ ความพากเพียร พยายาม มุ่งมั่น ขยัน บากบั่นและอดทน ซึ่งมุ่งไปถึงความพยายามระมัดระวังสิ่งที่ไม่ ดีที่อาจเกิดขึ้น และละทิ้งสิ่งที่ไม่ดีอันเกิดขึ้นแล้วด้วยการแก้ไขปรับปรุง รวมถึงมุ่งมั่นประพฤติปฏิบัติ ในสิ่งที่ดี ให้เกิดความเจริญงอกงามขึ้นตามลำดับ พร้อมทั้งพากเพียรที่จะรักษาสิ่งที่ดีให้ดำรงอยู่ ใน หน่วยงานหรือองค์กรที่ตนทำงานอยู่

๓) ภาวะผู้นำด้านอนวัชพล คือระดับปฏิบัติเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีกำลังแห่งความ ซื่อสัตย์ สุจริต ด้วยกาย วาจาและจิตใจ มีความบริสุทธิ์ ยุติธรรม ไม่มีความลำเอียงโดยประการทั้งปวง ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องหลักคุณธรรมจริยธรรมอันดีงาม และถูกต้องตามระเบียบวินัย กติกา กฎหมาย บ้านเมือง

๔) ภาวะผู้นำด้านสังคหพล คือระดับปฏิบัติเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีกำลังแห่งการ แบ่งปันด้วยจิตใจที่โอบอ้อมอารี มีวจีที่สุภาพอ่อนหวาน พูดให้เกิดแรงบันดาลใจและกำลังใจในการ ทำงานแก่ผู้อื่น เป็นวาจาที่นำมาซึ่งประโยชน์ เมื่อพูดไปแล้ว ผลที่ตามมาคือ คนชอบ คนเชื่อและคน ช่วย เพราะว่าวาจาที่ดีมีความไพเราะ ทั้งสงเคราะห์ประชาชน คือช่วยงานส่วนรวมด้วยจิตสาธารณะ หรือช่วยเหลือเกื้อกูล บำเพ็ญประโยชน์แก่ผู้อื่นตามกำลังของตน และเสมอต้นเสมอปลาย คือ ประพฤติธรรมทั้ง ๓ ประการที่กล่าวมาอย่างสม่ำเสมอ

เมื่อผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแนวคิดเกี่ยวกับหลักพล ๔ มาบูรณาการ เป็นภาวะผู้นำตามหลักพล ๔ ดังกล่าวแล้ว จึงได้นำไปประยุกต์กับหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการ บริหารสถานศึกษาที่ได้ศึกษาไว้ในเบื้องต้น รวมเป็นภาวะผู้นำตามหลักพล ๔ ของผู้บริหาร สถานศึกษา

ภาวะผู้นำตามหลักพละ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ระดับปฏิบัติเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีกำลังแห่งหลักธรรมสำคัญ ๔ ประการ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร มี ๔ ประการ ดังนี้

๒.๔.๑ ด้านภาวะผู้นำตามหลักปัญญาพละของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ระดับปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นผู้นำที่มีกำลังแห่งปัญญา คือ มีความรู้ เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการทุกประการ มีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการด้านงบประมาณทุกอย่าง มีความสามารถในการวางแผนงบประมาณไปจนถึงการนำงบประมาณไปใช้อย่างคุ้มค่า มุ่งมีการใช้หลักเหตุผลในการบริหารงานบุคคล รู้จักบริหารบุคลากรอย่างบูรณาการให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ และมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานทั่วไป เพื่อสนับสนุนงานด้านอื่นๆ ให้ประสบผลสำเร็จ

๒.๔.๒ ด้านภาวะผู้นำตามหลักวิริยพละของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ระดับปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นผู้นำที่มีกำลังแห่งวิริยะคือ มีความมุ่งมั่นในการวางแผนการบริหารงานวิชาการ ทั้งมีความอดสาหะในการดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ มีความพยายามที่จะใช้งบประมาณ ตรงตามวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์สูงสุด มีความพากเพียรที่จะพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความอดทนเพื่อที่จะช่วยในการสนับสนุน ส่งเสริม และอำนวยความสะดวกในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานบุคคล ประการข้างต้นให้ขับเคลื่อนและดำเนินไปได้ด้วยดี

๒.๔.๓ ด้านภาวะผู้นำตามหลักอนวัชชพละของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ระดับปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นผู้นำที่มีกำลังความสุจริต มีการบริหารงานวิชาการที่ถูกต้อง มีการตรวจสอบ วัตถุประสงค์และประเมินผลในการดำเนินการตามแผนการบริหารงานวิชาการที่เที่ยงตรง ปราศจากอคติและอยู่ในกฎเกณฑ์ที่ถูกต้อง การบริหารงบประมาณมีความชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ ไม่มีการทุจริต การบริหารงานบุคคลที่ไม่มีความลำเอียงในการปฏิบัติหน้าที่ต่อบุคลากรผู้ร่วมงานโดยประการทั้งปวง และมีการบริหารงานทั่วไป ในกรอบแห่งความโปร่งใสบริสุทธิ์และยุติธรรม และถูกต้องตามระเบียบ

๒.๔.๔ ด้านภาวะผู้นำตามหลักสังคหพละของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ระดับปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นผู้นำที่มีกำลังแห่งการแบ่งปันองค์ความรู้และให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ทั้งเป็นผู้ที่ให้อภัยไม่ผูกใจโกรธ เพราะมีจิตใจที่โอบอ้อมอารี มีจิตที่สุภาพ พุดให้เกิดแรงบันดาลใจและกำลังใจ นำมาซึ่งความสามัคคีและมีประโยชน์แก่บุคลากรผู้ร่วมงาน ทั้งช่วยงานส่วนรวมด้วยจิตสาธารณะ บำเพ็ญประโยชน์ และเสมอต้นเสมอปลาย นำภาวะผู้นำด้านสังคหพละมาบูรณาการในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป เพื่อการพัฒนาในการบริหารสถานศึกษา

๒.๕ บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๕

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๕ ตั้งอยู่ที่อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๖ กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ๗ กลุ่ม คือ

- ๑) กลุ่มอำนวยการ
- ๒) กลุ่มนโยบายและแผน
- ๓) กลุ่มบริหารงานบุคคล
- ๔) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
- ๕) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
- ๖) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
- ๗) กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

ประกอบด้วย ๑ หน่วย และ ๑ ศูนย์ ได้แก่ หน่วยตรวจสอบภายใน และศูนย์ ICT โดยมีพื้นที่รับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชากรในวัยเรียนของพื้นที่บริการ ๗ อำเภอ ได้แก่ อำเภอชุมแพ อำเภอหนองเรือ อำเภอภูผาม่าน อำเภอภูเวียง อำเภอสหัสขันธ์ อำเภอหนองนาคำ และอำเภอเวียงเก่า^{๑๔๕}

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต ๕ ได้จัดให้มีการประชุมระดมความคิดเห็น เพื่อกำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการให้บริการ กลยุทธ์ เป้าหมายความสำเร็จ มาตรการ ซึ่งที่ประชุมได้กำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรและแนวทางการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ ๒๕๕๙ ดังนี้

๒.๕.๑ ค่านิยม

สามัคคี มีคุณธรรม นำสมัย ใส่ใจบริการ บริหารเป็นเลิศ

๒.๕.๒ วิสัยทัศน์ (Vision)

“ภายในปี ๒๕๖๐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๕ เป็นองค์กรต้นแบบของประเทศในการบริหารจัดการศึกษา”

๒.๕.๓ พันธกิจ (Mission)

- ๑) ส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษากระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียน มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
- ๒) พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

^{๑๔๕} กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๕, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๙, (ขอนแก่น: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๕, ๒๕๕๙), หน้า ๑.

๓) ส่งเสริม สนับสนุนประชากรวัยเรียนให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

๔) พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่การเป็นมืออาชีพ

๕) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเครือข่ายในการจัดการศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

๒.๕.๔ เป้าประสงค์ (Goal)

๑) ประชากรวัยเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

๒) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะสูงและทำงาน อย่างมืออาชีพ

๓) สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการจัดการศึกษา

๔) เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๕ มีเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาที่หลากหลาย

๕) นักเรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นพลเมืองที่ดีของประชาคมอาเซียน

๒.๕.๕ กลยุทธ์ (Strategy)

๑) มุ่งสู่ดาวดวงเดียวกัน

๒) ประสานสัมพันธ์ทุกภาคส่วน

๓) ใช้กระบวนการประกันคุณภาพภายใน

๔) กระจายโอกาสทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ ๑ มุ่งสู่ดาวดวงเดียวกัน

เป้าหมายความสำเร็จ

๑) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติเฉลี่ยร้อยละ ๕๕

๒) นักเรียนปกติทุกคน ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ ๓ อ่านออก เขียนได้ และชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ อ่านคล่อง เขียนคล่องได้มาตรฐาน

๓) นักเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาด้านสมอง

๔) นักเรียนทุกคนมีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามช่วงวัย และค่านิยมหลักของคนไทย ๑๒ ประการ

มาตรการ

๑) ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ทุกกลุ่มสาระตามมาตรฐานหลักสูตรสถานศึกษา

๒) พัฒนาครูผู้สอนภาษาไทยระดับชั้นประถมศึกษา

๓) เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนในทุกระดับชั้น โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ ที่สอดคล้องกับการพัฒนาการทางสมอง (Brain-based learning)

๔) มีการส่งเสริมสนับสนุนศูนย์เครือข่ายของโรงเรียนในการพัฒนาครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการจัดการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ ๒ ประสานสัมพันธ์ทุกภาคส่วน

เป้าหมายความสำเร็จ

๑) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๕ และโรงเรียนทุกโรงเรียน มีภาคีเครือข่าย ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างน้อย ๑ เครือข่าย และมีความพึงพอใจในระดับดี

๒) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๕ และโรงเรียนทุกโรงเรียน มีการ ถ่ายทอด สื่อสารนโยบาย ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การปฏิบัติราชการและการเบิกจ่ายงบประมาณ ผ่านระบบ อิเล็กทรอนิกส์ (BRSL facebook และ Line)

มาตรการ

- ๑) ประสานความร่วมมือ จัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์กับภาคีเครือข่าย
- ๒) ส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนจัดหาข้อตกลงกับภาคีเครือข่าย
- ๓) สนับสนุนให้โรงเรียนเข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายประสานงานราชการ ให้สามารถปฏิบัติงานผ่าน ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (BRSL facebook และ Line)

กลยุทธ์ที่ ๓ ใช้กระบวนการประกันคุณภาพภายใน

เป้าหมายความสำเร็จ

- ๑) สถานศึกษาทุกแห่งดำเนินการประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบ
- ๒) สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการนิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือให้มี ความพร้อมเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก
- (๓) สถานศึกษาทุกแห่งจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

มาตรการ

- ๑) ส่งเสริม พัฒนาสถานศึกษาทุกแห่งดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายใน
- ๒) ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศ การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ทุกแห่ง
- ๓) ส่งเสริมสถานศึกษาทุกแห่งจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ ๔ กระจายโอกาสทางการศึกษา

เป้าหมายความสำเร็จ

- ๑) ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ
- ๒) นักเรียนทุกคนจบการศึกษาภาคบังคับภายในเวลาที่กำหนด
- ๓) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการและเด็กด้อยโอกาสทุกคนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
- ๔) นักเรียนได้รับการศึกษาต่อในระดับอาชีวศึกษาเฉลี่ยร้อยละ ๕๕

มาตรการ

- ๑) เร่งรัด ติดตาม การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนตามสำมะโนนักเรียน
- ๒) ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวองค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- ๓) ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีความเข้มแข็ง
- ๔) ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กไร้สัญชาติ

มาตรการ

- ๑) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพอย่างสูงในการปฏิบัติงาน
- ๒) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีศูนย์ประสานงานการศึกษาประชาคมอาเซียน
- ๓) ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการจัดการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศโดยเจ้าของภาษา
- ๔) ส่งเสริม สนับสนุน นักเรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับประชาคมอาเซียน
- ๕) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทางไกลผ่าน (Distance Learning Television)
- ๖) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมแนะแนวการศึกษาต่อด้านอาชีวศึกษา^{๑๔๖}

๒.๕.๕ สภาพปัญหา

สภาพปัญหาคือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๕ ยังไม่เป็นที่น่าพอใจซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยหลายอย่างได้แก่ ๑) ปัจจัยด้านการจัดการเรียนการสอน กล่าวคือครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ไม่สอดคล้องกับตัวชี้วัดและมาตรฐานของหลักสูตรการศึกษา ขาดความรู้และเทคนิคการวัดและประเมินผลซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาของผู้เรียน ๒) ปัจจัยด้านการนิเทศ กำกับ ติดตาม ซึ่งถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่ง โดยโรงเรียนควรได้รับการชี้แนะ ช่วยเหลือจากการนิเทศภายใน และการนิเทศภายนอก จากศึกษานิเทศก์และเครือข่ายการนิเทศที่เป็นระบบ^{๑๔๗}

^{๑๔๖} กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๕, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๙, (ขอนแก่น: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๕, ๒๕๕๙), หน้า ๗๐-๗๒.

^{๑๔๗} เรื่องเดียวกัน, ๗๙.

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามหลักผล ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการศึกษา ดังนี้

๒.๖.๑.งานวิจัยในประเทศ

พระสุรเดช คมภิรตปญโญ (อินปัน) ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาความคิดเห็นของประชาชนต่อภาวะผู้นำตามหลักผล ๔ ของผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่” พบว่าประชาชนมีความคิดเห็นว่าผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) มีภาวะผู้นำตามหลักผล ๔ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นว่าผู้นำ อบต. มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ๒ ด้าน คือ ด้านวิริยผล และด้านสังคหผล สำหรับด้านปัญญาผล และด้านอนวัชชผลประชาชนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบพบว่าประชาชนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักผล ๔ ของผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่ โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล แตกต่างกันตามรายได้ ส่วนประชาชนที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และสถานภาพต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ๑) ผู้นำไม่ค่อยมีวิสัยทัศน์ ไม่ค่อยลงพื้นที่ออกพบปะชาวบ้านเพื่อสอบถามความต้องการ สอบถามปัญหาของชาวบ้าน ไม่รู้จักการบริหารงานบุคคล ๒) ผู้นำไม่ค่อยเอาใจใส่ดูแลต่อความเดือดร้อนของชาวบ้าน ขาดประชุมบ่อย ๓) ผู้นำมีความประพฤติไม่เป็นที่น่าศรัทธาโดยการยุ่งเกี่ยวกับอบายมุข ทำงานขาดความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบไม่ได้ ให้การช่วยเหลือไม่เท่าเทียมกัน ๔) ผู้นำไม่ค่อยให้การอบรมความรู้เรื่องอาชีพเพื่อเพิ่มรายได้แก่ประชาชน ขาดการให้ความรู้เรื่องการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล พูดหวานผ่าซาก มุทะลุ เอาแต่อารมณ์ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นพบยาก ถีอตัว แข็งกระด้าง ข้อเสนอแนะ คือ ๑) ควรแสวงหาชนวัยในความรู้วิทยาการต่างๆ รู้จักพัฒนาตนเองให้มีความสามารถอยู่เสมอ ควรลงพื้นที่ออกพบปะชาวบ้านเพื่อสอบถามความต้องการ สอบถามปัญหาของชาวบ้าน ๒) ควรเพิ่มความทุ่มเทเอาใจใส่ดูแลต่อความเดือดร้อนของชาวบ้าน หมั่นประชุมไม่ขาดการประชุม ๓) ควรทำตนเป็นที่น่าเคารพศรัทธาไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ให้การช่วยเหลือยุติธรรมเสมอภาคเท่าเทียมกัน ๔) ควรให้ความรู้เรื่องการประกอบอาชีพ การมีส่วนร่วมในการบริหารแก่ชาวบ้าน ควรพูดจาสุภาพ รับฟังความคิดเห็น ควรจะเข้าไปหาชาวบ้านมากกว่าที่จะให้ชาวบ้านเข้ามาหาผู้นำ ควรทำตนให้เป็นคนพอง่าย ไม่ถือตัวเป็นกันเอง อ่อนน้อมถ่อมตน^{๑๔๘}

พัชรพร พิพัฒน์พงศกร ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอ เมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์” ผลจากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคือ ด้านทาน ด้านปิยวาจา ด้านอัตถจริยา และ

^{๑๔๘} พระสุรเดช คมภิรตปญโญ (อินปัน), “ศึกษาความคิดเห็นของประชาชนต่อภาวะผู้นำตามหลักผล ๔ ของผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ.

ด้านสมานัตตตา พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา บุคลากรทางการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักถึงความรู้สึกอันละเอียดอ่อนของบุคคลเป็นหลัก ใช้วิธีการพูดอย่างมีวาทีศิลป์ในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และในการบริหารงานบุคคลควรใช้วิธีการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามที่มอบหมายมากกว่าสั่งการ ควรใช้วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่หลากหลายอย่างสร้างสรรค์ เช่น การบริหารงานหรือการให้บริการที่รวดเร็วก็เป็นการสร้างความประทับใจแก่ผู้ร่วมงาน และไม่ควรเยอหยิ่ง หรือวางตัวสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป และควรสร้างความสามัคคีในหมู่คณะให้เกิดขึ้น สร้างความเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนกับสังคมหรือองค์กรภายนอกเพื่อประสานสัมพันธ์ไมตรีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนหรือองค์กรให้เกิดขึ้น^{๑๔๙}

พระครูภัทรธรรมคุณ ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี” พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านมูหิตา คือ ผู้บริหารพลอยยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างจริงใจ และแสดงความเป็นภาวะผู้นำเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จ ด้านอุเบกขา ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านความอดทนต่อการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทาย พร้อมยอมรับการประเมินผล ด้านเมตตา ผู้บริหารได้มอบหมายงานอื่นๆ นอกเหนือจากงานประจำให้ตรงกับความรู้ความสามารถและผู้บริหารมีความโปร่งใส ด้านกรุณา ผู้บริหารจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษาเพื่อบรรเทาความทุกข์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีระบบงานที่ไม่เบียดเบียนผู้ร่วมงาน^{๑๕๐}

พระพาบ ชิตมาโร (ปีสะหวาด) ได้ศึกษาเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร” ผลจากการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าคะแนนเฉลี่ย

^{๑๔๙} พัชรพร พิพัฒน์พงศธร, “ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕). บทคัดย่อ.

^{๑๕๐} พระครูภัทรธรรมคุณ, “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔). บทคัดย่อ.

อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านการสั่ง ด้านความสัมพันธ์ ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลและด้านการจัดการระบบการทำงานตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบพบว่า ผู้บริหารและครูที่มี เพศ อายุ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์สอนที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนผู้บริหารและครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา คือ อยากรู้ให้ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาล ๔ เพื่อส่งเสริมและให้ความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเปิดโอกาสให้ชุมชนรอบโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักขั้วดีและเสียสละเพื่อส่วนร่วมให้มาก^{๑๕๑}

อรนุช โชพิมพ์ ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น” พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ในรายด้านพบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านอัตถิยอุตตา ด้านปริสัญญุตตา ด้านกาลัญญุตตา ด้านบุคคลโปรรัญญุตตา ด้านมัตตัญญุตตา ด้านธัมมัญญุตตาและด้านอัตตัญญุตตา การเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ จังหวัดขอนแก่นตามความคิดเห็นของบุคลากร โดยจำแนกตามสถานภาพและประสบการณ์ พบว่า มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕ จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ จังหวัดขอนแก่น ผู้บริหารควรนำหลักสัปปริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กรการศึกษายิ่งขึ้น^{๑๕๒}

พระเล็ง ปกสุโร (วงษ์พันธุ์เสือ) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต ๑” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการออกจากราชการ อยู่ในระดับมาก สำหรับการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์สอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร

^{๑๕๑} พระพาบ ชิตมาโร, “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), บทคัดย่อ.

^{๑๕๒} ออรนุช โชพิมพ์, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

และครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม อายุ ตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ โดยครูในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความเห็นมากกว่าครูในโรงเรียนขนาดกลาง^{๑๕๓}

ณภัทร ปิณฑรัตน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักพละ ๔ ในธุรกิจประกันภัย” พบว่า หลักธรรมพละ ๔ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำองค์กรมี ๔ คุณลักษณะ คือ (๑) ปัญญาพละ - คุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ความรอบรู้ เฉลียวฉลาดรอบคอบ ในการตัดสินใจและสั่งการ (๒) วิริยะพละ - คุณลักษณะทางด้านความขยันอดทน ความอุตสาหะบากบั่นไม่ย่อท้อเมื่อพบปัญหาอุปสรรคในการทำงานสามารถปลุกปลอบใจตนเองได้และกำลังใจดี (๓) อนุวัชพละ - คุณลักษณะทางด้านการงานไม่มีโทษ ความซื่อสัตย์สุจริตยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการประกอบกิจการ ไม่เป็นโทษหรือเบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความเดือดร้อน (๔) สังคหพละ - คุณลักษณะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ สร้างหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วยวัตถุ ๔ ประการ ได้แก่ การให้ การใช้วาจาเป็นมิตรสุภาพอ่อนหวาน การบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม และการวางตนเหมาะสมถูกต้องดีงาม^{๑๕๔}

ชนกพร เทียมวิไล ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับการบริหารสถานศึกษา” ผลการวิจัย พบว่า หลักพุทธธรรมที่มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธและ การบริหารสถานศึกษา มีดังนี้ ด้านภาวะผู้นำเชิงพุทธมีหลักพุทธธรรมที่มีความสอดคล้องด้วยกัน จำนวน ๑๙ หลักธรรม ได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ กุศลมูล ๓ สันโดษ ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ขรवासธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ อิทธิบาท ๔ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สปัปฺริสธรรม ๗ อปรินิยธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ ทศพิธราชธรรม และพละ ๕^{๑๕๕}

พระदेวิศน์ สุขถาวร ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักธรรมมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑” พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักธรรมมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมืองขอนแก่นจำแนกตามสถานภาพ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑^{๑๕๖}

^{๑๕๓} พระเล็ง ปภสฺสโร (วงษ์พันธุ์เสือ), “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต ๑”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

^{๑๕๔} ณภัทร ปิณฑรัตน์, “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักพละ ๔ ในธุรกิจประกันภัย”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

^{๑๕๕} ชนกพร เทียมวิไล, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับการบริหารสถานศึกษา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), บทคัดย่อ.

^{๑๕๖} พระदेวิศน์ สุขถาวร (ยิ้มเนียม), “ภาวะผู้นำตามหลักธรรมมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), บทคัดย่อ.

นฤมล โยคานุกูล ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา” ผลการวิจัยพบว่า ๑) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมและรายด้านมีพฤติกรรมในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีพฤติกรรมสูงสุดคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา รองลงมา คือ ด้านการสร้างบารมี ส่วนด้านที่มีระดับพฤติกรรมต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ๒) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามสถานภาพโดยรวมและรายด้านมีพฤติกรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมมากกว่าครูผู้สอน ๓) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมมีพฤติกรรมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จำนวน ๒ ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน ๔) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ที่ควรดำเนินการดังนี้ ผู้บริหารควรให้เกียรติกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนครองงาน ควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้เข้ารับการอบรมเสริมความรู้ใหม่ และควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองตามความสามารถและความต้องการ^{๑๕๗}

สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา” ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำทางการสื่อสารมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ด้านคือ ๑) ความสามารถในการส่งสาร ๒) ความสามารถในการรับสาร และ ๓) ความสามารถในการตอบสนอง ภาวะผู้นำทางการสื่อสารที่จะเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารควรยึดถือหรือประยุกต์ใช้หลักสังฆวาที่หรือการพูดความจริงมาเป็นอันดับแรก ส่วนลำดับที่รองลงมาจากจะพูดแต่ความจริงแล้ว ผู้บริหารจะต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริงหรือพูดอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์หรือก่อประโยชน์ไม่ใช่การพูดไร้สาระ ขณะเดียวกันก็ต้องพึงระวังว่าจะต้องพูดด้วยความเป็นธรรมโดยอยู่บนบรรทัดฐานแห่งจรรยาบรรณ และสิ่งที่ไม่ควรละเลยก็คือการพูดที่ต้องอาศัยจังหวะเวลาหรือกาลเทศะที่เหมาะสมจึงจะทำให้ทักษะทางการสื่อสารประสิทธิผลและมีส่วนสนับสนุนส่งเสริมให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับมากขึ้น^{๑๕๘}

พินัญบุหงา แสงศรีธรรมะกุล ได้ศึกษาเรื่อง ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า ๑) การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

^{๑๕๗} นฤมล โยคานุกูล, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ.

^{๑๕๘} สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี, “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ.

พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ๔ อันดับได้แก่ด้านปิยวาจาในระดับมากที่สุด ด้านทาน ด้านสมานัตตตา ด้านอรรถจริยามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ๒) การเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งมีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ๓) จากข้อเสนอแนะเรื่องการศึกษา พบว่า ด้านทาน ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร ด้านสวัสดิการต่างๆ รางวัล คำชมเชยให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ช่วยเหลือ จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เอื้ออำนวยอย่างเหมาะสม ต่อการปฏิบัติงานเสมอ ด้านปิยวาจา ผู้บริหารควรใช้คำพูดที่สุภาพและอ่อนโยนในการชี้แจงนโยบายในเรื่องต่างๆแก่บุคลากร ควบคุมวุฒิภาวะทางอารมณ์และพูดไปในทางสร้างสรรค์ ด้วยท่าทางที่สุภาพให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ด้านอรรถจริยา ผู้บริหารควรสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือ ร่วมมือ และสนับสนุนการทำงานและกิจกรรมต่างๆ ด้วยความกระตือรือร้น หากผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาเกิดขึ้นต่างๆ ควรช่วยเหลือ อยู่เคียงข้าง วางตนเหมาะสมกับฐานะของตนทุกสถานการณ์ และควรเป็นกำลังที่สำคัญและส่วนหนึ่งในการบำเพ็ญประโยชน์แก่องค์กร ชุมชน สังคม ประเทศชาติเสมอด้านการใช้หลักสมานัตตตา ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย วางตนเป็นกลางในการบริหารหน้าที่ การมอบหมายงาน กฎระเบียบวินัย ตลอดจนการแสดงความเอื้อเฟื้อต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติตามมาตรฐานเดียวโปร่งใส ยุติธรรม เท่าเทียมกันเสมอ^{๑๕๙}

๒.๖.๒. งานวิจัยต่างประเทศ

ดอลล์ (Doll) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พบว่า เป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม มีได้มองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่จะมองเขาในฐานะที่เป็นคนมีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตัวด้วย เป็นคนกระฉับกระเฉง มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัวและแจ่มใสร่าเริง และควรได้รับการยอมรับว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มด้วยในที่นี้ไม่ได้หมายความว่า เป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำเป็นที่พึงของสมาชิกเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นผู้มีสติปัญญามีความรอบรู้ทางวิชาการอย่างดี และเป็นผู้ที่สนใจในบทบาทเป็นผู้นำของตนมีความรับผิดชอบ^{๑๖๐}

แคนท์เวล (Cantwell) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนปฏิสัมพันธ์ของครูและธรรมเนียมโรงเรียนจากข้อมูล ๓ ปีของการประเมินโรงเรียนในรัฐเพนซิลวาเนีย จุดมุ่งหมายของการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ของครู ธรรมเนียม โรงเรียนและข้อมูล ๓ ปีของการ

^{๑๕๙} พิณบุญหงา แสงศรีธรรมะกุล, “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), บทคัดย่อ.

^{๑๖๐} Doll, R. C, อังโนนวลจันทร์ จันทนพ, “การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๕๙), หน้า ๓๔-๓๕.

ประเมินนักเรียนระดับที่ ๕ รัฐเพนซิลวาเนีย โรงเรียนแต่ละโรงเรียนจะถูกจัดอยู่ในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จโดยจะใช้รูปแบบชุมชนแวดล้อมเดียวกันกลุ่มละ ๒๐ โรงเรียน ได้ตรวจสอบความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและครูในเรื่องของพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์ของครูและธรรมเนียมโรงเรียนด้วยคำถาม ๑๒ ข้อ กลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จรับรู้องค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญมากกว่ากลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ และกลุ่มโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีความสอดคล้องกันระหว่างการรับรู้ของครูและผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีความไม่สอดคล้องกันระหว่างการรับรู้ของครูและผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จ^{๑๖๑}

จอห์นสัน และโชลส์ (Johnson and Scholes) ได้ศึกษา กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กร พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดมาหาขึ้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคลและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรในอดีต ดังนั้นบทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจและจุดประสงค์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่นๆในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้ไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร^{๑๖๒}

โมกัฒตาม และแคมบิซ (Moghaddam and Kambiz) ได้ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับองค์การขนาดใหญ่ที่มีการจัดการด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจทางจิตใจของผู้นำมีการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้แบบจำลองพฤติกรรมและอำนาจของผู้นำแต่ละคนในองค์กรเพื่อศึกษาผลของพฤติกรรมภาวะความเป็นผู้นำและอำนาจ พบว่า การมีส่วนร่วมส่งผลกระทบด้านพฤติกรรมและอำนาจบนพื้นฐานของความเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก^{๑๖๓}

สรุป จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กล่าวได้ว่า ได้มีผู้วิจัยศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพุทธธรรมไว้มากมาย ซึ่งจากการศึกษาดังกล่าวส่วนใหญ่พบว่า ภาพรวมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ด้านผลการเปรียบเทียบโดยจำแนกตามตัวแปรต้นต่างๆ ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน และแนวทางส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมต่างๆ

^{๑๖๑} Cantwell, J. G. Jr. อ้างใน ศราวุธ ทางสำโรง, “อิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคามเขต ๑”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๙), หน้า ๗๒.

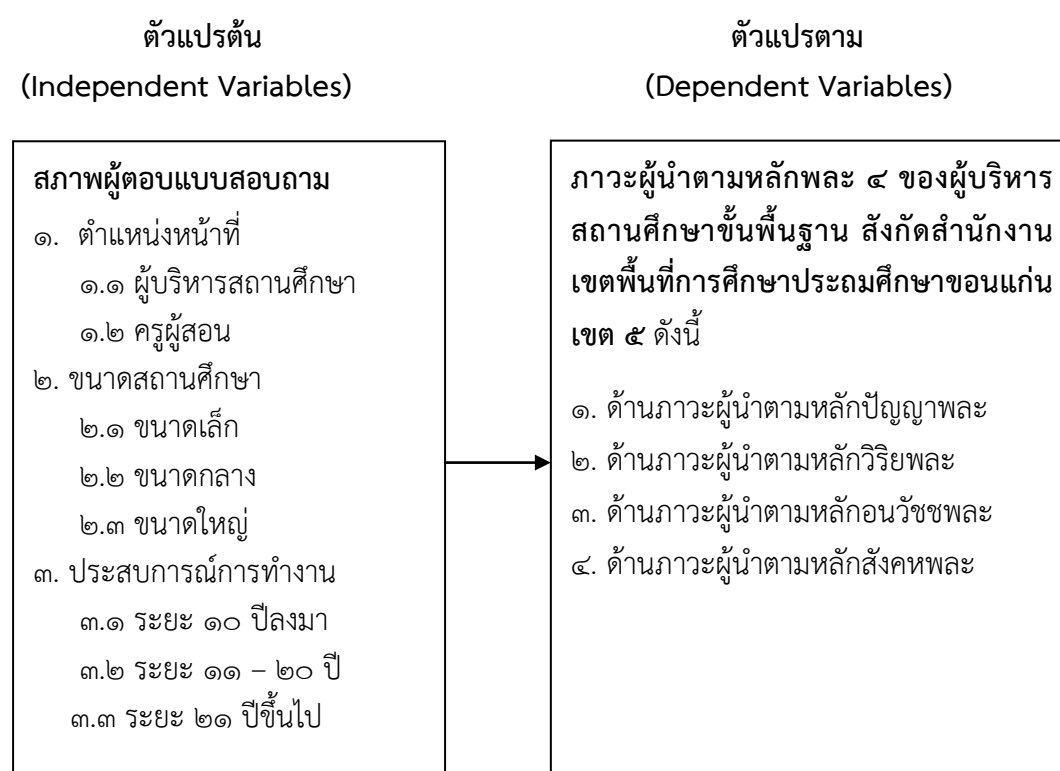
^{๑๖๒} จอห์นสัน และโชลส์ (Johnson and Scholes) อ้างในนวลจันทร์ จันทนพ, “การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๕๙), หน้า ๓๔.

^{๑๖๓} โมกัฒตาม และแคมบิซ (Moghaddam and Kambiz) อ้างในธุมาร เจตีย์คำ, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๕๙), หน้า ๕๐.

มีหลักผล ๔ เป็นต้น ของผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีแนวทางคือ ผู้บริหารควรนำหลักภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและจริงจัง เพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กรการศึกษายิ่งขึ้น

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำตามหลักผล ๔ ซึ่งได้นำหลักพุทธธรรมคือหลักผล ๔^{๑๖๔} มาบูรณาการเป็นหลักภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๕ ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

^{๑๖๔} อด.นวก. (ไทย) ๒๓/๕/๔๓๙.