

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ อำเภอแม่เวงก์ จังหวัดนครสวรรค์” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีจากตำราหนังสือ เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อสำคัญ ดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหาร

๒.๑.๒ ปัจจัยทางการบริหาร

๒.๑.๓ กระบวนการบริหาร

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหารการศึกษา

๒.๒.๒ กระบวนการบริหารการศึกษา

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

๒.๓.๑ ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

๒.๓.๒ ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

๒.๓.๓ กระบวนการบริหารสถานศึกษา

๒.๓.๔ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๔.๑ ความหมายของบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

๒.๔.๒ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๕ คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

๒.๕.๑ ความหมายของสัตบุรุษตามที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

๒.๕.๒ ความหมายของหลักสัปปุริสธรรม ๗

๒.๕.๓ ความเป็นมาของหลักสัปปุริสธรรม ๗

๒.๕.๔ สาระสำคัญของหลักสัปปุริสธรรม ๗

๒.๖ บทบาทของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๘ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหาร

จากศึกษาทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของการบริหาร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นหาความหมายของคำว่า การบริหาร พบว่า มีนักวิชาหลายท่านได้นำเสนอไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน^๖ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การปกครอง เช่น การบริหารส่วนท้องถิ่น ดำเนินการจัดการบริหารธุรกิจ เป็นต้น

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^๗ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น เมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์

วากเนอร์ และโฮลเลนเบค (Wagner & Hollenbeck)^๘ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การบริหารจัดการว่าเป็นกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำและการควบคุม

โฮล (Holt)^๙ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง เป็นศิลปะของการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งพร้อมด้วยกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำและการควบคุม

จันทราณี สงวนนาม^{๑๐} ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง เป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง^{๑๑} ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการมีการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการและการควบคุม ซึ่งจะทำให้งานดำเนินไปได้ อย่างเรียบร้อยและกระบวนการต่างๆ เหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเสมอ

^๖ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๒), หน้า ๖๐๙.

^๗พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พ.ศ.๒๕๔๙), หน้า ๑.

^๘Wagner, J.A., &Hollenbeck,J.R. **Management of organization behavior**, (New Jersey : Prentice – Hall, 1995), P. 74.

^๙Holt, D.H. **Management printciples and practices**, (New Jersey : Prentice – Hall, 1993), P. 3.

^{๑๐}จันทราณี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บุ๊คพอยท์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑.

^{๑๑}ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒.

วิโรจน์ สารัตนะ^{๑๒} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัด องค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

พนัส หันนาคินทร์^{๑๓} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจ ตลอดจนใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมีการดำเนินงานของ สถาบันหรือหน่วยงานนั้นๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

สมพงษ์ เกษมสิน^{๑๔} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลปะ นำเอา ทรัพยากรการบริหารมาประกอบตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมี ประสิทธิภาพ

จุมพล สวัสดิยากร^{๑๕} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันทำงานเพื่อจุดประสงค์อย่างเดียวกัน

สรุปได้ว่า เป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากร และเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด นักบริหารหลายคนจึงมีความคิดตรงกันว่า “การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของคณะ บุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่แน่นอนในการทำงาน” บางคนเห็นว่าการบริหารเป็นศิลปะของการ เป็นผู้นำที่จะนำผู้อื่นให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้น การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ หมายความว่าผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ แต่ใช้ศิลปะหรือกระบวนการ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์กร หรือตรงตามจุดหมายที่ ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

^{๑๒}วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๕), หน้า ๓.

^{๑๓}พนัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในงานบริหารบุคลากร, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

^{๑๔}สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ลักษณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๒๑.

^{๑๕}จุมพล สวัสดิยากร, หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

๒.๑.๒ ปัจจัยทางการบริหาร

จากศึกษาทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางการบริหาร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นหาแนวความคิดของคำว่า ปัจจัยทางการบริหาร พบว่า มีนักวิชาการนำเสนอไว้ดังนี้

จันทรานี สวอนนาม^{๑๖} ได้กล่าวว่า การบริหารงานในทุกองค์การ ไม่ว่าจะขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ จำเป็นจะต้องมีปัจจัยขั้นพื้นฐาน หรือองค์ประกอบ หรือทรัพยากรทางการบริหาร โดยทั่วไปถือว่าปัจจัยที่สำคัญของการบริหารมีอยู่ ๔ ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4 M ดังนี้

๑. คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงาน
๒. เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุกๆ ส่วนขององค์การ
๓. วัสดุสิ่งของ (Materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ
๔. การจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารงานองค์การของผู้บริหาร

ปัจจัยขั้นพื้นฐานในการบริหารงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องนำมาสู่กระบวนการของการบริหารงานในแต่ละองค์การ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้คือ ทั้ง ๔ ประการ จะต้องเกื้อหนุนหรือสนับสนุนซึ่งกันและกัน แต่ถ้าจะพิจารณาในแต่ละประการแล้ว คน (Man) นับได้ว่าเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้ใช้หรือบริหารเงิน วัสดุสิ่งของ และการดำเนินงานทุกอย่างในองค์การ ดังที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ ได้กล่าวไว้ว่า “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทุกอย่าง

เอ็ดวิน ฟลิปโป (Flippo)^{๑๗} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ เป็นกระบวนการในการวางแผน การจัดองค์การการปกครอง และการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ฮาลพิน (Halpin)^{๑๘} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ เป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นทางการศึกษา การอุตสาหกรรมหรือองค์กรของรัฐประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

(๑) งาน (Task) หมายถึง งานที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ องค์กรใดปราศจากงานหรือภารกิจที่ต้องกระทำแล้ว องค์กรนั้นก็ไม่มีคามจำเป็นหรือมีเหตุที่จะดำรงอยู่อีกต่อไป

(๒) องค์กรที่เป็นทางการ (Formal Organization) หมายถึง กลุ่มชนิดพิเศษเป็นกลุ่มสังคมที่ประกอบด้วยผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกขององค์กรต่างก็มีหน้าที่รับผิดชอบ มีบทบาทที่คาดหวังหรือที่กำหนดเอาไว้แตกต่างกันออกไป โดยสมาชิกทุกคนร่วมมือกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

^{๑๖}จันทรานี สวอนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๒๘.

^{๑๗}Flippo, Edwin B, **Principle of Personnel Management**, (New York : Mc Graw-Hall Inc, 1970), p.1.

^{๑๘}Halpin, Andrew, **Theory and Research in Administration**, (New York : Mcmillan Company, 1966), p. 61.

(๓) กลุ่มผู้ร่วมงาน (Work Groups) หมายถึง บุคคลซึ่งถูกเลือกให้ดำรงตำแหน่งตามที่ระบุไว้ องค์กรหนึ่งอาจมีผู้ร่วมงานกลุ่มเดียวหรือหลายกลุ่มก็ได้

(๔) ผู้นำ (Leaders) หมายถึง ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร ในองค์กรหนึ่งอาจจะมีผู้บริหารหลายระดับทำหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของกลุ่มย่อยในองค์กรก็ได้ ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างก็มีส่วนร่วมรับผิดชอบการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

สโตนอร์ (Stoner)^{๑๙} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ เป็นกระบวนการวางแผน การจัดการ การแนะนำและควบคุม โดยการระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กร มุ่งใช้สิ่งดังกล่าวให้เกิดผลเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

บาร์นาร์ด (Barnard)^{๒๐} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ การทำงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นระบบของการร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมตั้งแต่สองคนขึ้นไป

เทอร์รี่ (Terry)^{๒๑} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการวางแผน การจัดการ การจูงใจ และการควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์และอื่นๆที่มีอยู่

ไซมอน (Simon)^{๒๒} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ เป็นศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยผู้บริหารไม่ต้องเป็นผู้ปฏิบัติเพียงแต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ซึ่งปฏิบัติงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์กร หรือเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก

สรุปได้ว่า ปัจจัยทางการบริหาร คือ ปัจจัยขั้นพื้นฐานในการบริหารงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องนำมาสู่กระบวนการของการบริหารงานในแต่ละองค์การ เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้คือทั้ง ๔ ประการ จะต้องเกื้อหนุนหรือสนับสนุนซึ่งกันและกัน แต่ถ้าจะพิจารณาในแต่ละประการแล้ว คน (Man) นับได้ว่าเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้ใช้หรือบริหารเงิน วัสดุสิ่งของและการดำเนินงานทุกอย่างในองค์การ

^{๑๙} Stoner, James A.F. and Charle. **Wankel Management**, (3nd ed). (Philippines : Prentice-Hall, International, 1970), p. 8.

^{๒๐} Barnard, Chester I. **The Function of the Executive**, Cambridge, (Mass. : Harvard University Press, 1968), p.72.

^{๒๑} Terry, George R. **Principles of Management**, (Illinois : Richard D. Irwin, Inc, 1977), p.4.

^{๒๒} Simon, Herbert A, **Donald W. Simithburg and Victor A**, Thomson, Public Administration, (New York : Alfred A, Knopf, 1966), p. 1.

๒.๑.๓ กระบวนการบริหาร

จากศึกษาทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหาร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นหาความหมาย เนื้อความ และค่านิยมของคำว่า กระบวนการบริหาร พบว่า มีนักวิชาการนำเสนอไว้ดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๒๓} ได้กล่าวว่า หน้าที่ (Function) ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กรเป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายใน

S คือ Staffing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

จันทรานี สงวนนาม^{๒๔} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ การบริหารองค์การผู้ที่ได้ร่วมกันนำเอาความคิดของ ฟาโยร์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการ ได้ขยายส่วนสำคัญพื้นฐานที่เรียกว่า The Elements of Management ๕ ประการของฟาโยล์ มาใช้ในการจัดการองค์การทางราชการ โดยขยายกิจกรรมทางการบริหารออกเป็น ๗ ประการ คือ

๑. Planning หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าว่าองค์การจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

๒. Organizing หมายถึง การจัดองค์การ การกำหนดโครงสร้าง การแบ่งส่วนงาน การจัดสายการบังคับบัญชา การกำหนดตำแหน่งหน้าที่

๓. Staffing หมายถึง การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนา การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การประเมินผลงาน การพิจารณาความดีความชอบ การให้สวัสดิการ และการให้พ้นจากงาน

๔. Directing หมายถึง การอำนวยการ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการและการควบคุมบังคับบัญชา

๕. Coordinating หมายถึง การประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ เพื่อดำเนินการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

^{๒๓} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) , **พุทธวิธีในการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๔ – ๕.

^{๒๔} จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บุ๊คพอยท์, ๒๕๔๕), หน้า ๓๕ – ๓๖.

๖. Reporting หมายถึง การรายงานการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อให้สมาชิกขององค์การทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน

๗. Budgeting หมายถึง การงบประมาณ การใช้จ่ายเงิน การควบคุมการใช้จ่าย และการตรวจสอบด้านการเงิน

กิจกรรมทั้ง ๗ ประการนี้ รวมเรียกว่า “POSDCORB” ที่กูลิคและเออร์วิค ถือว่าเป็นงานในหน้าที่ของผู้บริหารในองค์การราชการโดยทั่วไป ซึ่งองค์การทางการบริหารการศึกษาก็ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้กันอย่างแพร่หลาย

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร มีความหมายเดียวกับภารกิจหรือบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่ต้องยึดถือเป็นจุดยืนสำหรับปฏิบัติกิจกรรมในการบริหารงาน ซึ่งเป็นลำดับขั้นในการบริหารงาน หรือ หมายถึงขอบข่ายของงานต่าง ๆ ที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหาร ซึ่งประกอบด้วยการจัดการดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ และกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร, 2) การจัดองค์การ (Organization) หมายถึง การนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้มากำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติภายในองค์การ เป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ, 3) การนำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ภาวะผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ, 4) การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรฐานวัดผลการทำงานในองค์การ รวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบันเพื่อกำหนดมาตรฐานขึ้น และเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานได้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

ความหมายของการบริหารการศึกษา มีนักวิชาการได้เสนอความหมายไว้อย่างต่าง ๆ ดังนี้

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหารการศึกษา

กัลยา วิลาวรรณ^{๒๕} ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จะดำเนินเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา อันได้แก่ โรงเรียน หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้เรียนที่มีคุณภาพในที่สุด

วรุณยุพา วิโนทพรรษ์^{๒๖} ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามที่ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาร่วมกันกระทำ เพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมในทุกๆ ด้านโดยมีการใช้ทรัพยากรบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ และวิธีการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

^{๒๕} กัลยา วิลาวรรณ, “การปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙).

^{๒๖} วรุณยุพา วิโนทพรรษ์, “ศึกษาการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๒).

ธณิศวรร จิตขวัญ^{๒๗} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทุกด้านเพื่อพัฒนาการเรียนของนักเรียนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นการพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่างๆ และให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

พิสุทธิ จันทรเนตร^{๒๘} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มที่มุ่งมั่นพัฒนาสมาชิกของสังคมให้เจริญงอกงามโดยการนำเอาทฤษฎีและหลักการบริหารทั่วไปมาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักการและวิธีการจัดการศึกษาดำเนินการให้การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

กู๊ด (Good)^{๒๙} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การควบคุมและการจัดการด้านการบริหารโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการการเรียนการสอน งานธุรการ งานที่เกี่ยวกับตัวครู และนักเรียนตลอดจนบุคลากรอื่นๆ

แคมป์เบล (Campbell)^{๓๐} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การจัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษา เพื่อให้การศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของครูใหญ่ร่วมกับครูน้อยในโรงเรียน หรืออธิการบดีร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย หรือรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับอธิบดีกรมต่างๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่างๆ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยและอื่นๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้รวมเรียกว่า “ภารกิจทางการบริหารการศึกษา” หรือ “งานบริหารการศึกษา” นั่นเอง

^{๒๗} ธณิศวรร จิตขวัญ, “ความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๒).

^{๒๘} พิสุทธิ จันทรเนตร, “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสกลนครจำแนกตามขนาดโรงเรียน”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗).

^{๒๙} Good, Center V, *Dictionary of Education*, (New York : McGraw – Hill. 1973), P. 14.

^{๓๐} Campbell, Ronald F. et al, *Introduction to Education Administration 5th ed.* Boston (1980), p.22.

๒.๒.๒ กระบวนการบริหารการศึกษา

ในการบริหารการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องเลือกใช้กระบวนการบริหารทั้งในเชิงวิทยาศาสตร์และเชิงศิลป์ เพื่อให้การบริหารในหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้มีนักวิชาการต่างๆ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

ธณิศวรร จิตขวัญ^{๓๑} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ กระบวนการบริหารการศึกษา จะไปสู่ความสำเร็จนั้น คือจะเกี่ยวข้องกับเรื่องการวางแผน การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุมงานให้มีระบบเป็นไปตามแผนและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงจะสามารถ จัดการศึกษาในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานทางการศึกษาสามารถปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเหมาะสมกับสถานที่พัฒนาคนให้เจริญก้าวหน้าทันวิทยาการอย่างแท้จริง

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง^{๓๒} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ การบวนการบริหารการศึกษาที่สำคัญไว้ ๕ ประการ ดังนี้ การวางแผนการจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุมการจัดบุคลากรลงสู่หน่วยงาน

กัลป์ยกร มั่นถาวรวงศ์^{๓๓} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ กระบวนการบริหารการศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบใหญ่ๆ คล้ายคลึงกันผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จึงจำเป็นต้องเลือกใช้ตามความจำเป็นและความเหมาะสมของสถานการณ์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนประกอบด้วย การตัดสินใจ การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงาน การประเมินผลงาน และการปรับปรุงรวมทั้งการกระตุ้นหรือการจูงใจ กระบวนการบริหารการศึกษา จึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารทุกระดับซึ่งรวมถึงผู้บริหารการศึกษาด้วย การบริหารที่ดีจะช่วยให้งานบริหารดำเนินไปอย่างราบรื่น มีระบบไม่สับสนและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะในการใช้กระบวนการบริหารทุกขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญมาก หากผู้บริหารตัดสินใจไม่ถูกต้อง การดำเนินการในขั้นต่อไปจะเกิดปัญหาและอุปสรรคตามมา ผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีแนวคิด และข้อมูลครบถ้วนในการตัดสินใจ และอาศัยกระบวนการบริหารเป็นหลักในการบริหารงาน

^{๓๑} ธณิศวรร จิตขวัญ, “ความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๒).

^{๓๒} ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*, (พิมพ์ครั้งที่ ๒), (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๖ – ๑๗.

^{๓๓} กัลป์ยกร มั่นถาวรวงศ์, “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๔๕).

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

คำว่า “การบริหารสถานศึกษา” มีนักวิชาการทั้งของต่างชาติและชาวไทยเป็นจำนวนมากได้ให้ความหมายไว้ในลักษณะที่คล้ายกัน ดังนี้

๒.๓.๑ ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

ฮอยและเซอร์ชีว (Hoy and Cecil)^{๓๔} ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารโรงเรียนเป็นการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือและความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บุคคลทั้ง ๓ กลุ่ม เห็นด้วยและดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์^{๓๕} ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง หลักการบริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM.) เป็นการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบมีความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป หลักการบริหารมี ๕ ประการ ดังนี้

(๑) หลักการกระจายอำนาจ เป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชนมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา ให้เกิดความคล่องตัวมีอิสระและมีประสิทธิภาพ

(๒) หลักการบริหารตนเอง สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารเป็นองค์คณะบุคคล

(๓) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมคิดร่วมทำ

(๔) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้กับประชาชน ปรับปรุงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและได้รับความเห็นชอบ รวมทั้งได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

(๕) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล สถานศึกษาต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

^{๓๔} Hoy, Wayne K. & Cecil, Masker G. **Educational Administration Theory, Research, and Practice**, (New York : McGraw – Hill Inc, 1996), p 170.

^{๓๕} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (เอกสารประกอบการบรรยาย, ฉะเชิงเทรา : สถาบันราชภัฏราชชนรินทร์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๓.

กิตติมา ปรีดีดิลก^{๓๖} ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการทุกอย่าง ในสถานศึกษา ตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียน นักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับ ชุมชน

เมธี ปิณฑนันทน์^{๓๗} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการดำเนินการบริหารหรือการบริการด้านการปกครอง การเรียนการสอน และการ ปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับการศึกษาร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา

อมรชัย ตันติเมธ^{๓๘} กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันดำเนิน กิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ตลอดจนคำนึงให้ ตรงกับความต้องการของสังคม สามารถเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคม โดยใช้ กระบวนการและทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ

สมคิด บางโม^{๓๙} ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง แหล่งพัฒนาประชากร ของประเทศที่สำคัญยิ่ง เป็นหน่วยงานที่ใช้ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ จำนวนมากมาย หากการจัดการ บริหารงานในโรงเรียนขาดประสิทธิภาพ ผลผลิตของโรงเรียน คือนักเรียนที่สำเร็จออกไปย่อมมี ประสิทธิภาพต่างๆ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาประเทศย่อมล่าช้าตามไปด้วย

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารการศึกษาของ สถานศึกษา หรือโรงเรียนที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรม หรือใช้กระบวนการต่างๆ โดยความร่วมมือของ ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยเริ่มจากการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยการ การควบคุมและการจัดการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพ และมีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา สำหรับการมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคม

^{๓๖} กิตติมา ปรีดีดิลก, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓.

^{๓๗} เมธี ปิณฑนันทน์, การบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : เมธีทิพย์, ๒๕๒๕), หน้า ๒.

^{๓๘} อมรชัย ตันติเมธ, การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

^{๓๙} สมคิด บางโม, การบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พระนคร, ๒๕๔๔), หน้า ๑๕๓.

๒.๓.๒ ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานสถานศึกษา หรือ โรงเรียน ดังต่อไปนี้

กระทรวงศึกษาธิการ^{๔๐} ได้กล่าวไว้ว่า แนวทางการจัดการศึกษาในสถานศึกษาไว้ ดังนี้

มาตรา ๒๒ การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

มาตรา ๒๓ การจัดการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

(๑) ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน ชาติ และสังคมโลก รวมถึงความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ความเป็นมาของสังคมไทย และระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

(๒) ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน

(๓) ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา

(๔) ความรู้ และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง

(๕) ความรู้ และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

มาตรา ๒๔ การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ดังต่อไปนี้

(๑) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

(๒) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

(๓) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

(๔) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

(๕) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็น

^{๔๐} กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒, แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓, หน้า ๘ - ๑๐.

ส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

(๖) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

มาตรา ๒๕ รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การกีฬาและนันทนาการ แหล่งข้อมูล และแหล่งการเรียนรู้อื่นอย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ

มาตรา ๒๖ ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษาให้สถานศึกษาใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรรโอกาสการเข้าศึกษาต่อ และให้นำผลการประเมินผู้เรียนตามวรรคหนึ่งมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย

มาตรา ๒๗ ให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสารของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ ในวรรคหนึ่งในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติมาตรา ๒๘ หลักสูตรการศึกษาระดับต่าง ๆ รวมทั้งหลักสูตรการศึกษาสำหรับบุคคลตาม

มาตรา ๑๐ วรรคสอง วรรคสาม และวรรคสี่ ต้องมีลักษณะหลากหลาย ทั้งนี้ ให้จัดตามความเหมาะสมของแต่ละระดับโดยมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลให้เหมาะสมแก่วัยและศักยภาพ สารของหลักสูตร ทั้งที่เป็นวิชาการ และวิชาชีพ ต้องมุ่งพัฒนาคนให้มีความสมดุล ทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับหลักสูตรการศึกษาระดับอุดมศึกษา นอกจากคุณลักษณะในวรรคหนึ่ง และวรรคสองแล้วยังมีความมุ่งหมายเฉพาะที่จะพัฒนาวิชาการ วิชาชีพขั้นสูงและการค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาสังคม

มาตรา ๒๙ ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน

มาตรา ๓๐ ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

ดังที่กล่าวมานี้ ย่อมแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า แนวการจัดการศึกษาในสถานศึกษามีอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจมาตราตราต่างๆ แล้วนำมาเข้าสู่กระบวนการของการบริหารสถานศึกษา ตามเจตนารมณ์ของกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้

สรุปได้ว่า แนวการจัดการศึกษาในสถานศึกษา คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และการจัดการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และ ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา

๒.๓.๓ กระบวนการบริหารสถานศึกษา

จากศึกษาทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นหาความหมาย เนื้อความ และคำนิยามของคำว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา พบว่ามีนักวิชาการนำเสนอไว้ดังนี้

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง^{๔๑} ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ กระบวนการบริหารการศึกษาที่สำคัญไว้ ๕ ประการ ดังนี้ การวางแผน การจัดการองค์การ การอำนวยการ การควบคุม การจัดบุคลากรลงสู่หน่วยงาน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๔๒} ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ กระบวนการบริหารการศึกษา ได้กำหนดไว้ ๕ ขั้นตอนคือ การวางแผน (Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) การกระตุ้น (Stimulating) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผล (Evaluating)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ^{๔๓} ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ กระบวนการบริหารสถานศึกษา เป็นระบบครบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบไปด้วย ร่วมกันวางแผน (Plan) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (Do) ร่วมกันตรวจสอบ (Check) และร่วมกันปรับปรุง (Action) โดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพด้วย

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียน ใช้หลักการและกระบวนการทางการบริหารมาประยุกต์ใช้ โดยเริ่มจากการวางแผน การจัดการองค์การในสถานศึกษา การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การติดต่อประสานงาน การตัดสินใจ การรายงานผลการดำเนินงาน การเงินและงบประมาณ รวมทั้งงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ซึ่งมีระบบและเป้าหมายที่แน่นอน เป็นรูปธรรมเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุดตามเจตนารมณ์ของการศึกษาที่กำหนดไว้

^{๔๑}ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (พิมพ์ครั้งที่ ๒), (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๖.

^{๔๒}ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘.

^{๔๓}สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก**, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

๒.๓.๔ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีนักปราชญ์นักการศึกษาและนักวิชาการ ได้แสดงทรรศนะหรือความคิดเห็นไว้ ดังต่อไปนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๔๔} ได้กล่าวไว้ว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทุติยาปานิฏฺฐสูตร ดังนี้

๑. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าสินค้าไหนราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจะได้ราคาแพงในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คนคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับ ภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

๒. วิจิโร หมายถึง การจัดธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้อง ดูออกกว่าเป็นเพชรแท้ หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัดคุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

दनัย เทียนพุฒ^{๔๕} ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารยุคใหม่ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของการบริหาร ได้ดังนี้

(๑) มองการณ์ไกล

(๑.๑) วาดภาพเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างสมจริง โดยมีพฤติกรรมบ่งบอกดังนี้

๑) มองเป้าหมายของงานและการปฏิบัติงานในอนาคตได้อย่าง น่าเชื่อถือ

๒) มองสภาพการแข่งขันทางสังคมในอนาคตได้อย่างน่าเชื่อถือ

(๑.๒) มีการวางแผนและเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

๑) คาดคะเนแนวโน้ม ความต้องการและปัญหาอุปสรรคของงานในอนาคตสำหรับเตรียมรับสถานการณ์

๒) มีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อเป้าหมายที่พึงปรารถนา

(๒) มีไฟของการทำงาน

(๒.๑) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน พฤติกรรมบ่งบอกได้แก่

๑) มีความตั้งใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

๒) ไม่ย่อท้อต่อปัญหาในการทำงาน

^{๔๔} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๘ – ๓๙.

^{๔๕} ดนัย เทียนพุฒ, **การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน School – Based Management**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (สำนักงานศึกษาธิการอำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่, ๒๕๔๖), หน้า ๑๑๑-๑๑๓.

- (๒.๒) มุ่งมั่นสร้างความก้าวหน้าในการทำงาน พฤติกรรมบ่งบอกได้แก่
- ๑) รักษามาตรฐานของงานที่ทำแม้อยู่ในสภาพแรงกดดันและสภาวะการณ์ที่สับสน
 - ๒) ต้องการความก้าวหน้าสูงกว่าเพื่อนร่วมงาน
- (๓) สื่อสารสัมพันธ์
- (๓.๑) มีความสามารถในการสื่อคำพูด พฤติกรรมบ่งบอกได้แก่
- ๑) จัดลำดับเนื้อหาของความคิด ข้าวสาร เพื่อเป็นสื่อคำพูดได้อย่างสมเหตุสมผล
 - ๒) พูดได้อย่างกระชับ ชัดเจนและใช้คำพูดได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และผู้ฟัง
 - ๓) มีการพูดที่ดึงดูดความสนใจของผู้ฟังและพูดด้วยความมั่นใจ
- (๓.๒) มีความสามารถในการสื่อภาษา พฤติกรรมบ่งบอกได้แก่
- ๑) จัดลำดับเนื้อหาของความคิด ข้าวสาร เพื่อเป็นสื่อคำพูดได้อย่างสมเหตุสมผล
 - ๒) เขียนได้อย่างกระชับ ชัดเจน และใช้คำพูดได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และผู้ฟังหรือผู้อ่าน
 - ๓) เขียนได้อย่างถูกต้องตามหลักไวยากรณ์
- (๓.๓) สามารถประสานงานได้ดี พฤติกรรมบ่งบอกได้แก่
- ๑) สามารถทำให้ผู้ร่วมงานอื่น ๆ เข้าใจร่วมกันได้
 - ๒) สามารถทำให้ผู้อื่นร่วมมือ ร่วมงานกันได้
- (๓.๔) มีมนุษยสัมพันธ์ พฤติกรรมบ่งบอกได้แก่
- ๑) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและฝ่ายต่าง ๆ ได้
 - ๒) เป็นที่ยอมรับของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ
- (๔) สร้างสรรค์สิ่งใหม่
- (๔.๑) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พฤติกรรมบ่งบอกได้แก่
- ๑) คิดหาคำตอบของปัญหาได้หลาย ๆ อย่างในเวลาจำกัด
 - ๒) เสนอแนะวิธีแก้ปัญหาย่างหนึ่งได้หลาย ๆ แนวทาง
 - ๓) เป็นต้นแบบของการคิดแก้ปัญหาและสามารถนำไปปฏิบัติได้
- (๔.๒) สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน พฤติกรรมบ่งบอกได้แก่
- ๑) ปรับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เหมาะสมกับปัญหาหรือลักษณะงานที่แตกต่างกันไป
 - ๒) คิดทางเลือกอื่นได้อย่างเหมาะสมถ้าวิธีการเดิมที่ใช้อยู่ไม่ได้ผล
- (๔.๓) มุ่งมั่นพัฒนางานและแผนงาน พฤติกรรมบ่งบอกได้แก่
- ๑) ช่างสังเกตลักษณะของการทำงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ
 - ๒) ช่วยเสนอแนะเพื่อนร่วมงานถึงวิธีการที่มีประสิทธิภาพ

- (๔.๔) มุ่งมั่นพัฒนางานและแผนงาน พฤติกรรมบ่งบอกได้แก่
 - ๑) ต้องการปรับวิธีการทำงานให้ดีขึ้น
 - ๒) มีแนวคิดสร้างแผนงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- (๕) ใฝ่หาข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ
 - (๕.๑) เห็นความสำคัญของข่าวสาร พฤติกรรมบ่งบอกได้แก่
 - ๑) ติดตามข่าวสารอยู่ตลอดเวลา
 - ๒) นิยมแลกเปลี่ยนข่าวสารหรือความคิดเห็นร่วมกับเพื่อนร่วมงาน
 - (๕.๒) ตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ พฤติกรรมบ่งบอกคือ ตัดสินใจเลือกทางเลือกได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์โดยไม่ใช้อำศัยเพียงประสบการณ์
- (๖) ภาวะผู้นำ
 - (๖.๑) มีความสามารถในการแก้ปัญหา พฤติกรรมบ่งบอกได้แก่
 - ๑) สนใจมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ชักถามหรือให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา
 - ๒) สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์
 - (๖.๒) สามารถโน้มน้าวผู้อื่นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมบ่งบอกได้แก่
 - ๑) สามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดเห็นของตน
 - ๒) ทำให้ผู้อื่นร่วมแรงกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- (๗) มีคุณธรรมรับผิดชอบ
 - (๗.๑) มีความรับผิดชอบ พฤติกรรมบ่งบอกได้แก่
 - ๑) กล้ารับผิดชอบในสิ่งที่ทำ
 - (๗.๒) ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน พฤติกรรมบ่งบอกได้แก่
 - ๑) มีความรักต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน
 - ๒) ไม่ทุจริตต่อหน้าที่การงาน
 - (๗.๓) มีความยุติธรรม พฤติกรรมบ่งบอกได้แก่
 - ๑) ไม่ลำเอียงต่อเพื่อนร่วมงานต่างเพศ เชื้อชาติ ฐานะทางเศรษฐกิจ
 - ๒) ให้ความเป็นธรรมแก่เพื่อนร่วมงานทุกคน
 - (๗.๔) รักษา การกำหนดมาตรการคำพูด พฤติกรรมบ่งบอกได้แก่
 - ๑) รักษาความลับสัญญา
 - ๒) สามารถรักษาความลับได้
 - ๓) ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ผลสำเร็จดี

สมบัติ บุญประเคน^{๔๖} ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหาร ในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า ต้องมีทั้ง ๖ ป สรุปได้ดังนี้

๑. ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงาน และพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

๒. ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย

๓. ประสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ให้เกียรติและยกย่องสมศักดิ์ศรี

๔. ประนีประนอม บุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง สิ่งใดที่พอยอมได้ก็จะยอม

๕. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ว่าจะทำอะไร จะพูดที่ไหนจะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๖. ประชาสงเคราะห์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่องเป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือ เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน

บุรชัย ศิริมหาสาคร^{๔๗} ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างสมบูรณ์ ต้องมีทักษะหรือความสามารถ ๓ อย่าง คือ เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิดซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของ Robert L. Katz ดังนี้

(๑) ทักษะด้านเทคนิควิธีการ (Technical Skill) คือ ความสามารถรอบรู้เชี่ยวชาญงานในหน้าที่ เช่น ถ้าเป็นทหารก็มีความชำนาญในการใช้อาวุธต่าง ๆ ถ้าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาก็มีความรู้เรื่องหลักสูตร แผนการสอน เทคนิคการสอนแบบต่างๆ เป็นต้น ถ้าเป็นผู้จัดการบริษัทก็มีความชำนาญหรือทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของการบริหารงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านเทคนิควิธีนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งงาน”

(๒) ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือ ความสามารถในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา มีภาวะผู้นำ หรือความสามารถในการใช้คนให้ร่วมมือกันทำงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถในด้านนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคน”

(๓) ทักษะในด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือ มีวิสัยทัศน์ (Vision) ความสามารถในการคิด เพื่อวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ และสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำ เพื่อนำพาองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เป็นต้นผู้บริหารที่มีความสามารถในด้านนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคิด”

^{๔๖} สมบัติ บุญประเคน, “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ ๖ ประการ”, วารสารครูขอนแก่น, ปีที่ ๔๔ ฉบับที่ ๒ (สิงหาคม ๒๕๔๔), หน้า ๒๐ – ๒๑.

^{๔๗} บุรชัย ศิริมหาสาคร, ผู้นำพันธุ์แท้ Authentic Leader, (กรุงเทพมหานคร : แสงดาว จำกัด, ๒๕๕๙), หน้า ๘๘ - ๘๙.

ถวิล อรัญเวศ^{๔๔} ได้กล่าวไว้ว่า นักบริหารมืออาชีพควรมีลักษณะ ดังนี้

(๑) กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร นักบริหารต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนสุขุมรอบคอบ มีเหตุมีผลในการตัดสินใจ โดยยึดภาชิตว่า “ก่อนจะเชื่อสิ่งใดให้พิสูจน์ ก่อนจะพูดให้ยั้งคิดวินิจฉัย ก่อนจะทำกิจการงานใด ๆ คิดให้รอบคอบก่อน”

(๒) ไวต่อข้อมูล นักบริหารจำเป็นต้องเป็นคนทันสมัย ไวต่อข้อมูลการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ฉะนั้นจึงต้องเป็นผู้ติดตามข่าวสารต่าง ๆ อยู่เสมอ ทั้งจากวิทยุ หนังสือพิมพ์ และสื่อมวลชน เป็นต้น

(๓) เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ นักบริหารจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถมองเห็นภาพในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี

(๔) ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน นักบริหารจะต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นประการหนึ่งคือ “ความซื่อสัตย์ และสร้างผลงาน” คือนอกจากจะเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตแล้ว ต้องมีการสร้างผลงานให้ปรากฏต่อสายตาเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

(๕) ประสานสืบทิต นักบริหารจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่สามารถประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถจัดปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานได้

(๖) คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ นักบริหารจำเป็นต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ นั่นคือ “หลักการทำงาน” เช่น ต้องรู้ว่าจะทำอะไร จะทำอย่างไร เป็นต้น

(๗) จูงใจเพื่อนร่วมงาน นักบริหาร จำเป็นต้องมีบุคคลที่สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่องานสูง เช่น ใช้วิธีการประเมินผลงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม เป็นต้น

(๘) ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค นักบริหารจะต้องมีความอดทน อดกลั้น ต่อปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญ และพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยอย่างสันติสุข ไม่หนีปัญหา ไม่หมกหมมปัญหาไว้ประดุจดินพอกหางหมู

(๙) รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ นักบริหารต้องรู้จักยืดหยุ่นและอ่อนตัวตามเหตุการณ์ นั้น ๆ ไม่ตึงเกินไป หรือหย่อนเกินไป บางครั้งต้องดำเนินการในสายกลาง แต่บางครั้งต้องมีความเด็ดขาดเพื่อจะแก้ไขปัญหาให้สงบ หรือเรียบร้อย

(๑๐) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม นักบริหาร จะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบโดยเฉพาะในยุคเขตพื้นที่กำหนดไว้ในมาตรา ๓๒ แห่ง พรบ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ให้มีองค์กร ๔ องค์กร ในระดับกระทรวง คือ สภาการศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา และคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจ ไวต่อข้อมูล เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ ซื่อสัตย์และสร้างผลงาน ประสานสืบทิต คิดสร้างสรรค์

^{๔๔} ถวิล อรัญเวศ, “นักบริหาร มืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา,” วารสารการศึกษา, ปีที่ ๔๔ ฉบับที่ ๒, (กุมภาพันธ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๕ - ๑๙.

วิธีการทำงานใหม่ จูงใจเพื่อนร่วมงาน ทนทานต่อปัญหา อุปสรรค รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์
 บริหารงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สุพจน์ วังสินธุ์^{๔๔} ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา ได้ว่า

๑. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
 ๒. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
 ๓. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
 ๔. ใจกว้างเปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
 ๕. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา
 ๖. มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน
 ๗. สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor) บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- พอสรุปได้ดังนี้
๑. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน
 ๒. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดหลักแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 ๓. เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้
 ๔. เป็นผู้ในการพัฒนาวิชาการ
 ๕. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน
 ๖. เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีมและส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน
 ๗. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์
 ๘. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ
 ๙. เป็นผู้สร้างขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
 ๑๐. เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

^{๔๔}สุพจน์ วังสินธุ์, “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”, วารสารวิชาการ, ปีที่ ๔๓ ฉบับที่ ๒, (มิถุนายน ๒๕๕๓), หน้า ๒๙ – ๓๐.

เฉลิมชัย สมท่า^{๕๐} ได้กล่าวว่า “ผู้บริหารมืออาชีพ” โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพไว้ ๖ ประการ คือ

(๑) การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของศาสนา และการบริหารจัดการภูมิปัญญาไทย เพื่อการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม

(๒) การเป็นผู้นำในการจัดระบบ ในเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดและใช้สารสนเทศและการสื่อสาร การจัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ

(๓) การเป็นผู้นำในด้านวิชาการ ในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครูตามแนวปฏิบัติการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ และการประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

(๔) การเป็นผู้นำในด้านการบริหารจัดการ ในเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารความขัดแย้ง บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีเทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่

(๕) การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ในเรื่องการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อชุมชน และสังคม และการบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม

(๖) การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ในเรื่องการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

หวน พันธุพันธ์^{๕๑} ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามแนวปฏิรูปการศึกษาไว้ ๖ ประการ ดังนี้

(๑) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้ที่มี “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์” เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และเจริญรุดหน้าไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างรวดเร็ว เพราะวิทยาการต่าง ๆ ในโลกก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการมีโลกทัศน์ที่กว้างไกลจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารมืออาชีพมี วิสัยทัศน์ สามารถกำหนดภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนและเหมาะสมกับยุคสมัย ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่จุดหมายนั้น ๆ

(๒) มีจิตวิญญาณนักบริหาร ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีจิตวิญญาณนักบริหาร คือ

(๒.๑) อุทิศตนเพื่อหน้าที่ เป็นผู้ที่มีความรักและความรับผิดชอบต่อหน้าที่มุ่งมั่น ขยัน อดทน และเสียสละที่จะทำงานในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างสมบูรณ์ตามจุดหมายของการปฏิรูปการศึกษา

^{๕๐}เฉลิมชัย สมท่า, การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๓).

^{๕๑}หวน พันธุพันธ์, “การบริหารการศึกษานักบริหารมืออาชีพ,” พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นนทบุรี : พันธุพันธ์การพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๓๘.

(๒.๒) มีความเป็นปัญญาชน เป็นผู้ที่ดำเนินชีวิตและทำงานในหน้าที่โดยใช้ปัญญาพิจารณาด้วยเหตุผล ตามหลักกาลามสูตร ไม่ตกเป็นทาสของอารมณ์ โลภ โกรธ หลงและความลำเอียงด้วยอคติต่าง ๆ มีจิตใจที่เข้มแข็งหนักแน่นในเหตุผลแห่งความถูกต้องในความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม

(๒.๓) บริหารตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการประพัตินเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน ทั้งด้านความเก่ง ความดี และความมีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตในฐานะที่มีหน้าที่เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยยึดหลักว่า “จะพัฒนาใครเขาต้องพัฒนาตัวเราก่อน” นอกจากนี้การพัฒนาดนให้มี “ภูมิรู้ ภูมิธรรมและภูมิฐาน” ยังช่วยให้ผู้บริหารได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากครู ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ทำให้การบริหารได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายและประสบความสำเร็จสูงขึ้น

(๓) เป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จะต้องเป็นผู้มี “ภูมิรู้” ทางด้านการศึกษา เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสภาวะแวดล้อมในสังคมสามารถวิเคราะห์ ปัญหาและแนวโน้มทางการศึกษาของไทยได้อย่างชัดเจน มีความเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพการศึกษา

(๔) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ นอกจากจะต้องมี “ภูมิรู้” ทางด้านการศึกษาแล้วยังต้องมี “ภูมิรู้” ทางด้านการบริหารอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ในหลักการบริหาร เทคนิคการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำหลักวิชาดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูง

(๕) มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจะต้องมีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลปะในการบริหารมาพัฒนาการบริหารงานด้านต่างๆ ภายในสถาบันการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ สู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความสามารถในการบริหารทรัพยากร ทั้งบุคคล เงิน วัสดุครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

(๖) นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในยุคปัจจุบัน จะต้องรู้จักนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาผู้เรียนประสบความสำเร็จ มีคุณภาพสมบูรณ์ทั้งเป็นคนเก่งเป็นคนดีและมีความสุขในชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา^{๕๒} ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตามมาตรา ๓๙ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจบริหารจัดการ ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยตรงใน ๔ ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไปสรุปพอสังเขปได้ดังนี้

^{๕๒}สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, “การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”, วารสารวิชาการ, ปีที่ ๔๕ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม ๒๕๔๕), หน้า ๒๓ – ๓๐.

๑. ด้านวิชาการ

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

๒. การบริหารงบประมาณ

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

๓. การบริหารงานบุคคล

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

๔. การบริหารทั่วไป

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

ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร^{๕๓} ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพ จากผลงานวิจัยว่าสามารถจำแนกได้ ๑๐ ประการ คือ

(๑) มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ (Command of Basic Facts) ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศช่วยในการดำเนินการและบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(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 มีจิตระลึกละเอียดและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

(๗) มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง (Proactively – inclination to Respond Purpose Fully to Events) ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องมองงานได้ทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทางานอย่างดี รู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตนเอง และสมาชิกในองค์กร และรู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึงประโยชน์ระยะยาวและเป้าหมายโดยรวม

^{๕๓} ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร, *ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ*, (กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๙), หน้า ๑๑ - ๑๒.

(๘) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

(๙) มีความรู้สึไวต่อบุคคลอื่น (Mental Agility) เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญา สามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น

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

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะเด่นด้านความเป็นผู้นำด้านต่างๆ เช่น ผู้นำด้านการจัดระบบ ด้านวิชาการ ด้านบริหารวิชาการ ด้านสังคมและชุมชน ด้านพัฒนาตนเอง เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักเวลา รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคลทั้งในชุมชนและองค์กร ให้ทันเหตุการณ์และทันสมัย มีอุดมการณ์ มีความเสียสละ เป็นประชาธิปไตย เป็นสิ่งที่ต้องสร้างให้ มีขึ้นในตัวผู้บริหารสถานศึกษา เพราะสัปปุริสธรรม ๗ จะเกิดขึ้นในโรงเรียนได้ จะต้องมีการนำไป ปฏิบัติ ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ในการนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ ไปใช้ในสถานศึกษา คือผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากเป็นหน้าที่โดยตรงที่จะนำนโยบายไปดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจากแนวคิดของนักวิชาการด้านบริหาร ดังนี้

๒.๔.๑ ความหมายของบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

บทบาท ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Role เป็นเรื่องของพฤติกรรมและหน้าที่ความรับผิดชอบ (function) เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่า เมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งใด ก็ควรแสดงพฤติกรรมให้ตรง และเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบนั้น มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า บทบาท หรือ Role ไว้ ดังต่อไปนี้

ราชบัณฑิตยสถาน^{๕๔} ได้ให้ความหมายของ บทบาท หมายถึง การทำตามบท การทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู เป็นต้น

วินิจ เกตข และคมเพชร ฉัตรศุภกุล^{๕๕} ได้กล่าวไว้ว่า บทบาท หมายถึง การแสดงออกของบุคคลในด้านที่เกี่ยวกับคำพูดลักษณะท่าทางตอบสนองกิริยาอาการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อื่นทราบว่าตนกำลังทำหน้าที่อะไร มีต่อเจ้าของตำแหน่งหรือฐานะทางสังคมอย่างไร “บทบาท คือการแสดงออกถึงฐานะตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคนในสังคมนั้นเอง”

^{๕๔}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊ค, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐๑.

^{๕๕}วินิจ เกตข และคมเพชร ฉัตรศุภกุล, สองทศวรรษหลักสูตรการศึกษาไทย, วารสารวิชาการ ๓, ปีที่ ๔๔ (เมษายน ๒๕๕๔), หน้า ๔๑.

อาคม วัดโสง^{๕๖} ได้กล่าวไว้ว่า บทบาท หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติที่ผู้ครองตำแหน่งควรประพฤติปฏิบัติ เช่น ผู้บริหาร รองผู้บริหาร ครูอาจารย์ คณงาน ภารโรง ก็จะแสดงบทบาทไปตามตำแหน่งดังกล่าวต้องกระทำ โดยทั่วไปบทบาทจะต้องมาพร้อมกับหน้าที่และตำแหน่ง

กอร์ดัน^{๕๗} (Gorton) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บทบาทในฐานะผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำทางด้านการสอน ผู้รักษาระเบียบวินัย ส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร ผู้ประเมินผล และผู้แก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร

ซาบิน และเจอร์เนอร์^{๕๘} (Sarbin and Jurnur) ก็ให้ความหมายไว้ว่า “บทบาท” คือ พฤติกรรมที่คาดหวังว่า ผู้อยู่ในสถานภาพจะพึงกระทำ

สรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาทุกคนต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ในงานบริหารของคนและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่สับสนและควรรู้จักโครงสร้างและขอบเขต อำนาจหน้าที่ของตนเอง คำพูดที่กล่าวว่า “อำนาจหน้าที่เป็นของได้มาโดยยาก แต่การใช้ อำนาจหน้าที่ให้ถูกต้องเหมาะสมนั้นนับว่ายากยิ่งกว่า” คงเป็นข้อเตือนนักบริหารหรือผู้บังคับบัญชาทั้งหลายเป็นอย่างดี ข้อสำคัญควรระลึกว่าอำนาจหน้าที่ที่แท้จริงนั้นจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการยอมรับ และร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเป็นสำคัญ

๒.๔.๒ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

แนวคิดในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังที่นักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้

จำเริญ จิตรลั่ง^{๕๙} ได้กล่าวถึงวิธีการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความร่วมมือมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวนั้นผู้บริหารต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมไปสู่บทบาทใหม่ในฐานะผู้สนับสนุน ดังนี้

(๑) บทบาทในการยึดคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย

(๒) บทบาทในการขยายโอกาสทางการศึกษาของประชากรในวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

(๓) บทบาทในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

(๔) บทบาทในการเสริมสร้างสถานศึกษาให้เข้มแข็ง

(๕) บทบาทในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

^{๕๖} อาคม วัดโสง, **หน้าที่ผู้นำในการบริหารสถานศึกษา**, (สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๗), หน้า ๗๑.

^{๕๗} Gorton, **School Administration and Supervision**, (Dubuque : Wm.C. Brown, 1983), p. 118.

^{๕๘} Theodore Sarbin and Raph H. Jurnur , **Role The Encyclopedia of social Science**, (New York : Gordon and Breach Science Publishers , 1995), pp. 236 – 214.

^{๕๙} จำเริญ จิตรลั่ง, **บทบาทของผู้บริหารในยุคของการปฏิรูปการศึกษา**, วิทยาจารย์ ๓, (๒๕๕๐), หน้า ๑๗ – ๒๑.

(๖) บทบาทในการจัดการศึกษาสำหรับสถานศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้

(๗) บทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(๘) บทบาทในเรื่องการจัดการความรู้

ธีระ รุญเจริญ^{๖๐} ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารไว้ว่า

(๑) การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริม และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด ๔ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และมีกรวางแผนนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

(๒) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคล และหน่วยงานภายนอกโรงเรียนทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ

(๓) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังคม หรือนวัตกรรมประชาสังคม (Innovation) ซึ่งเรามักจะมองเฉพาะ แต่ในเชิงเทคนิค เทคโนโลยี แต่จริงๆ แล้วอะไรก็ตามที่เราคิดขึ้นมาใหม่ สร้างขึ้นมาใหม่ จัดเป็นนวัตกรรมทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นด้าน สังคมวัฒนธรรม การเมือง ฯลฯ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้ เป็นสิ่งที่มนุษย์คิดค้นขึ้นมาทั้งสิ้น โดยเฉพาะเรื่อง การเมือง ที่เป็นเรื่องที่มนุษย์คิดค้นมาเพื่อรับใช้สังคมให้อยู่อย่างมีความสุข ดังนั้น “นวัตกรรมทางสังคม” จึงใช้หลักวิธีคิดที่ว่า อะไรที่ดีอยู่แล้ว จะทำอย่างไรให้ดีขึ้น ไม่จำเป็นว่าเมื่อเห็นคนอื่นเขาทำกันแล้ว เราทำไม่ได้ แต่เราจะต้องคิดว่าเราก็ทำได้และต้องทำให้ดีขึ้น เหตุผลที่เราต้องมาตีความหมายของคำว่า “นวัตกรรม” ให้แตกเพราะว่าโลกเราปัจจุบันนี้ไม่มีตำราไหนมาสอนเราได้อีกต่อไปแล้ว สภาพแวดล้อมมีความสลับซับซ้อนเปลี่ยนแปลงไปมาก

ดังนั้น เราต้องใช้จินตนาการ ต้องกล้าคิดกล้าทำอะไรใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่ผิดหรือสิ่ง ถูก ซึ่งวิธีคิดสิ่งเหล่านี้สังคมไทยยังขาดอยู่มากเพราะฉะนั้นเราต้องเปลี่ยนแปลงสังคมใหม่ กระตุ้น ส่งเสริมให้มีสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นให้ได้

(๔) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวก ให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่างๆ เช่น หนังสือตำรา เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนการให้บริการและการ จัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จัก แสวงหาความรู้

^{๖๐} ธีระ รุญเจริญ, การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร : เอลโล่การพิมพ์, ๒๕๕๕),

(๕) การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกโรงเรียนเพื่อสร้างเครือข่ายสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคลากร อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการให้มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การกีฬา สื่อ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

(๖) การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนา และไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถประยุกต์และปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

(๗) การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงานมีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีต่างๆ เช่น การขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานและการยกย่องให้รางวัล

(๘) การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อบริการประเมินภายนอกมีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์^{๖๑} ได้กล่าวว่า การใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM.) เป็นการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบมีความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป หลักการบริหารมี ๕ ประการ ดังนี้

(๑) หลักการกระจายอำนาจ เป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชนมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา ให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระและมีประสิทธิภาพ

(๒) หลักการบริหารตนเอง สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารเป็นองค์คณะบุคคล

(๓) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมคิดร่วมทำ

(๔) หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน ปรับปรุงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและได้รับความเห็นชอบ รวมทั้งได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

(๕) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล สถานศึกษาต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

^{๖๑} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์. ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๓.

ปริญญ์ ตันสกุล^{๒๒} ได้กล่าวไว้ว่า การดำเนินชีวิตประจำวันของคุณท่ามกลางแวดล้อมของมนุษย์คนอื่น ๆ นั้นตัวคุณเองคือผู้กำหนดบทบาทว่าคุณพร้อมจะเป็นผู้นำหรือผู้ตามบุคคลอื่นโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นผู้นำตามสถานการณ์ หรือผู้นำตามธรรมชาติ ต้องกล้าคิด กล้าตัดสินใจกล้าทำ กล้ารับผิดชอบ และว่องไวกว่าผู้อื่นเท่านั้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี^{๒๓} ได้กล่าวว่า บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำดังนี้

๑ บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงหรือเป็นต้นแบบ (Mentor roles) บทบาทนี้ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้

- ๑.๑ เข้าใจตนเองและผู้อื่น
- ๑.๒ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๑.๓ พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้

๒ บทบาทในการอำนวยความสะดวก (Facilitator roles)

- ๒.๑ สามารถสร้างทีมงาน
- ๒.๒ ใช้การมีส่วนร่วม
- ๒.๓ การบริหารความขัดแย้ง

๓ บทบาทในการติดตามผล (Monitor roles)

- ๓.๑ ติดตามผลงานของแต่ละบุคคล
- ๓.๒ ติดตามผลงานของกลุ่มในภาพรวม
- ๓.๓ บริหารผลงานขององค์การ

๔ บทบาทในการประสานงาน (Coordinator roles)

- ๔.๑ บริหารโครงการ
- ๔.๒ ออกแบบงาน
- ๔.๓ ประสานกลุ่มงาน/ทีมงาน จากต่างสายงาน

๕ บทบาทในการดำเนินงาน (Director roles)

- ๕.๑ เป็นบทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ วางแผน และกำหนดเป้าหมาย
- ๕.๒ ออกแบบ และจัดโครงสร้างองค์การ
- ๕.๓ มอบหมายงานเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของงาน

๖ บทบาทในการเป็นผู้ผลิต (Producer roles)

- ๖.๑ ทำงานให้เกิดผลงานอย่างเต็มที่
- ๖.๒ สร้างบรรยากาศการทำงานให้ได้ผลงานเต็มที่
- ๖.๓ บริหารเวลาและจัดการความเครียด

๗ บทบาทในการเป็นนายหน้า (Broker roles)

- ๗.๑ สร้างและรักษาฐานอำนาจ

^{๒๒}ปริญญ์ ตันสกุล, ศาสตราจารย์แห่งการเป็นผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : จิตจักรวาล, ๒๕๔๙), หน้า ๑๘.

^{๒๓}รังสรรค์ ประเสริฐศรี, การจัดการสมัยใหม่ Modern Management, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสารจำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๑๗.

๗.๒ เจริญต่อรองและสร้างข้อตกลงร่วมกัน

๗.๓ นำเสนอความคิดเห็น

๘ บทบาทเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม (Innovator roles) จะมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงดังนี้

๘.๑ ปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง

๘.๒ มีความคิดอย่างสร้างสรรค์

๘.๓ สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

พจน์ สะเพียรชัย^{๖๔} ได้กล่าวว่า ผู้บริหารว่าควรมีบทบาทหน้าที่ ๖ ลักษณะด้วยกัน ดังนี้

(๑) เป็นผู้ออกแบบ (Designer) คือออกแบบวิธีคิดออกแบบองค์กร ออกแบบวัฒนธรรมขององค์กร ฯลฯ

(๒) เป็นผู้ให้บริการ (Steward) คือ อำนวยความสะดวก ให้ความสะดวก ให้บริการความช่วยเหลือ ลงไปคลุกช่วยเหลือทุกอย่าง

(๓) เป็นครู (Teacher) คือเป็นครูของลูกน้อง สอนความรู้ให้ลูกน้อง

(๔) เป็นผู้สอน (Instructor) คือสอนการทำงานแก่ลูกน้อง

(๕) เป็นผู้ฝึก (Coach) หรือเป็นโค้ช เช่น ผู้ฝึกหรือโค้ชคอยประกบผู้เล่นแบบตัวต่อตัวคอยชี้จุดอ่อนจุดแข็งให้ แนะนำเทคนิคให้

(๖) เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) คือให้คำปรึกษาหารือ คอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

แก้วตา ไทรงาม พร้อมคณะ^{๖๕} ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้นำทุกระดับในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสม ผู้นำควรพัฒนาบทบาทของตนเองใน ๓ สถานะด้วยกัน คือ

(๑) บทบาทของนักออกแบบ (Designer) คือผู้นำมีหน้าที่ในการออกแบบองค์การ คือ การออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์การ ให้เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเป็นบุคคลที่เป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์การ พัฒนาการมี

โลกทัศน์ ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และให้ความสำคัญกับความคิดที่เป็นระบบ โดยการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของคนในองค์การ โดยจะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับธรรมชาติในการเรียนรู้ของคนให้มากที่สุด

(๒) บทบาทของครูผู้สอน (Teacher) ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะและผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ มีหน้าที่ในการช่วยพัฒนาโลกทัศน์ (Mental Models) ให้เกิดโครงสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ (Systemic Structure) ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์การ

^{๖๔} พจน์ สะเพียรชัย, “การบริหารการศึกษา : นักบริหารมืออาชีพ,” พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นนทบุรี : พันธพันธ์การพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๓๓ - ๓๔.

^{๖๕} แก้วตา ไทรงาม พร้อมคณะ, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐๙.

(๓) บทบาทที่ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทาง (Steward) ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญในการทำให้พนักงานในทีมเรียนรู้ หรือผู้เชื่อมต่อความรู้จากคนนอกองค์กร หรือแม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงานและองค์กร เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายหรือภารกิจขององค์กรด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

สุพล วังสินธ์^{๖๖} ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

(๑) เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน

(๒) เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

(๓) เป็นผู้นำด้านการนวัตกรรมการเรียนและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้

(๔) เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ

(๕) เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนาการศึกษา

(๖) เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

(๗) เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์

(๘) เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจลงมือทำ

(๙) เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

(๑๐) เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สรุปได้ว่า ความจำเป็นของผู้บริหารในการแสดงบทบาทต่าง ๆ กล่าวคือ การเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักรับการนำบทบาท และหน้าที่ของตนเองในการบริหารไปใช้ การนำที่มีประสิทธิภาพเปรียบเสมือนประทีปของหน่วยงาน และเป็นศูนย์รวมพลังของกลุ่มให้ดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความสามารถของผู้บริหารมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณและคุณภาพของหน่วยงาน โดยนัยนี้การฝึกฝนผู้จะมาเป็นผู้บริหาร จึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงานต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จของหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง

๒.๕ คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

หลักสัปปุริสธรรม ๗ นั้น เป็นข้อธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่บริษัทตามโอกาสสถานที่ต่างๆ กัน ซึ่งคุณสมบัติของผู้นำที่ดีในความหมายของพระพุทธศาสนาจะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยหลักธรรม ๗ ประการ ในชีวิตประจำวันนั้น ถ้าหากใครมีคุณธรรมของมนุษย์ที่แท้ ๗ ประการนี้ และสามารถประพฤติได้อย่างถูกต้องตามหลักการเหล่านี้โดยสมบูรณ์แล้ว ผู้นั้นย่อมได้ชื่อว่า เป็นผู้ที่พระพุทธเจ้าทรงยกย่องว่าเป็น "สัตบุรุษ" หรือ "คนดีแท้" หรือ "มนุษย์โดยสมบูรณ์" การกระทำหรือพฤติกรรมของเขามีความเหมาะสมถูกต้องปราศจากความผิดพลาดน่าประโยชน์มาให้ทั้ง

^{๖๖}สุพล วังสินธ์, การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้, วารสารวิชาการ, (๒๕๔๕), หน้า ๑๖ – ๑๗.

แก่ตนเองและสังคมโดยรวม ย่อมเอื้ออำนวยประโยชน์สันติสุขแก่สังคมนั้น ดังนั้น ก่อนที่จะทำความเข้าใจความหมายและความเป็นมาของหลักสัปปุริสธรรมจึงควรที่จะทำความเข้าใจความหมายของสัตบุรุษก่อน เพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจในหลักธรรมอื่นๆ ซึ่งแบ่งเป็นข้อย่อยต่างๆ ดังที่ปรากฏในลักขณสูตร ปาฏิกวรรค ทีฆนิกาย ดังนี้

๒.๕.๑ ความหมายของสัตบุรุษตามที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

พระพุทธองค์ทรงแสดงความเป็นสัตบุรุษไว้ในพระสูตรต่างๆ พอสรุปได้ว่า “สัตบุรุษทั้งหลาย เป็นผู้กตัญญูกตเวที”^{๖๗} “สัตบุรุษเป็นผู้ที่มักสละสิ่งที่น่าปรารถนาของปุถุชนออกจากเรือนไปบวชเป็นบรรพชิต”^{๖๘} “สัตบุรุษมีปัญญาละเอียด ฉลาด เป็นผู้เสมอด้วยเทพอยู่ในเมืองไตรทีย”^{๖๙} “สัตบุรุษเป็นบุคคลที่ควรคบหา”^{๗๐} “สัตบุรุษเป็นบุคคลที่ผู้คบหาจะได้ประโยชน์มาก”^{๗๑} “ผู้ไม่รู้ธรรมของสัตบุรุษจะเห็นรูป เวทนา สัญญา สังขาร ว่านั่นของเรา เราเป็นนั่น นั่นเป็นอิตตาของเรา และทิวณฺณฐาน (ที่ตั้งแห่งทิวณฺณ) ที่เป็นไปว่า นั่นโลก นั่นอิตตา เรานั้นตาย”^{๗๒} “สัตบุรุษ เป็นคนกตัญญูกตเวที เป็นนักปราชญ์เป็นกัลยาณมิตรเป็นผู้มีความรักดีมั่นคง กระทำการช่วยเหลือผู้ที่ตกทุกข์ได้ยาก ด้วยความเต็มใจ แต่ในที่นี้หมายถึงพระพุทธเจ้า พระปัจเจกพุทธเจ้า และพระพุทธสาวก”^{๗๓} “สัตบุรุษเป็นผู้ประกอบด้วยสัทธิธรรม มีศรัทธา มีhiri มีโอตตปปะ มีสุตะมาก (คือได้ศึกษา มาก) ปรารถนาความเพียร มีสติตั้งมั่น มีปัญญา”^{๗๔} “สัตบุรุษเป็นผู้ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรมเป็นผู้ปฏิบัติชอบ เป็นผู้ประพฤติตามธรรม เป็นผู้ควรบูชา ควรสรรเสริญ”^{๗๕} “สัตบุรุษเป็นบุคคลที่ควรคบหาเพราะสัตบุรุษเป็นผู้ที่รู้สัทธิธรรม คือ ศีล ๕ ศีล ๑๐ สติปัฏฐาน ๔ เป็นต้น”^{๗๖} “สัตบุรุษเป็นบุคคลที่มีความเห็นชอบ มีความดำริชอบ มีวาจาชอบ มีกามารมณ์ชอบ มีอาชีพรูปชอบ มีความพยายามชอบ มีสติชอบ มีสมาธิชอบ”^{๗๗} “สัตบุรุษเป็นบุคคลที่ทำให้ผู้คบหาบรรลุธรรมขั้นโสดาปัตติผล”^{๗๘} “สัตบุรุษเป็นผู้ฉลาดเฉียบแหลม พิจารณาไตร่ตรองแล้วจึงดำหนิบุคคลที่ควรดำหนิ พิจารณาไตร่ตรองแล้วจึงยกย่องบุคคลที่ควรยกย่อง”^{๗๙} “สัตบุรุษเป็นผู้มีกายสุจริต มีวจีสุจริต มีมโนสุจริต เป็นสัมมาทิวณฺณ”^{๘๐} “สัตบุรุษมีคุณธรรม ๓ คือ ให้ทาน ถิอบบวช บำรุงมารดาบิดา”^{๘๑} “สัตบุรุษเป็นผู้ที่รักษาศีล ๕ และ

^{๖๗}วิ.ม. (ไทย) ๔/๖๙/๙๗.

^{๖๘}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๒๓/๒๕๒.

^{๖๙}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๔๒๑/๑๙๗.

^{๗๐}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑๑/๒๘๖.

^{๗๑}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๕๓/๓๗๕.

^{๗๒}ม.ม. (ไทย) ๑๒/๒๔๑/๒๕๖-๒๕๗.

^{๗๓}ขุ.ชา.จตุตถส. (ไทย) ๒๗/๗๘-๗๙/๖๐๘.

^{๗๔}ม.อุ. (ไทย) ๑๔/๙๒/๑๐๗.

^{๗๕}ม.อุ. (ไทย) ๑๔/๑๐๕/๑๒๗.

^{๗๖}ส.ส. (ไทย) ๑๕/๓๑/๓๕.

^{๗๗}ส.ม. (ไทย) ๑๙/๒๕/๒๗.

^{๗๘}ส.ม. (ไทย) ๑๙/๑๐๐๑/๔๙๕.

^{๗๙}อง.จตุกก. (ไทย) ๒๕/๒๗.

^{๘๐}อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๒๒๒/๓๓๙.

^{๘๑}อง.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๕/๒๐๗.

ชักชวนให้ผู้อื่นรักษาศีล ๕ ด้วย”^{๘๒} “สัตบุรุษยอมให้ของที่สะอาด ให้ของที่ประณีต ให้ตามกาล ให้ของที่สมควรพิจารณาแล้วให้ ให้เป็นนิตย์ ขณะที่ย่อมทำจิตให้ผ่องใสให้ไปแล้วก็ยินดี”^{๘๓} พระอรรถกถาจารย์ ได้กล่าวอธิบายถึงธรรมและลักษณะ ๗ ประการของสัตบุรุษไว้ พอสรุปได้ ดังนี้ ธรรมของสัตบุรุษ คือ สุตตะ และเคยยะ เป็นต้น คนผู้รู้ธรรม คือสุตตะ และเคยยะ เป็นต้นนั้น ชื่อว่าธัมมัญญ (ผู้รู้จักเหตุ) คนผู้รู้อรรถแห่งภาษิตนั้นๆ ชื่อว่าอรรถัญญ (ผู้รู้จักผล) คนผู้รู้จักตนว่า เราเป็นผู้มีศีล สมาธิ ปัญญา อย่างนี้ ชื่อว่าอัตตัญญ (ผู้รู้จักตน) คนผู้รู้จักประมาณในการรับและการบริโภค ชื่อว่ามัตตัญญ (ผู้รู้จักประมาณ) คนผู้รู้จักกาลอย่างนี้ว่า กาลนี้เป็นกาลแสดง กาลนี้เป็นกาลไต่ถาม กาลนี้เป็นกาลบรรลุโยคธรรม ชื่อว่ากาลัญญ (ผู้รู้จักกาล) ก็บรรดากาลเหล่านั้นกาลแสดง ๕ ปี กาลไต่ถาม ๑๐ ปี^{๘๔} นอกจากนี้พระอรรถกถาจารย์ ยังได้กล่าวว่า “พระปัจเจกพุทธเจ้าและพระสาวกของพระตถาคตเจ้าเป็นสัตบุรุษ เพราะประกอบด้วยคุณอันเป็นโลกุตตระ สัตบุรุษเหล่านั้นทั้งหมดเที่ยวแยกออกเป็น ๒ พวก พระพุทธเจ้าทั้งหลาย พระปัจเจกพุทธเจ้า และพุทธสาวก เป็นทั้งพระอริยะและสัตบุรุษ”^{๘๕} พระภิกษุเจ้าได้กล่าวถึงธรรมของสัตบุรุษและลักษณะของสัตบุรุษว่า หมายถึงธรรมที่จะทำให้บุคคลให้เป็นคนดี และเพราะธรรมนั้นสัตบุรุษทั้งหลายได้ประพฤตีสืบต่อกันมา จึงเรียกว่า ธรรมของสัตบุรุษ^{๘๖}

สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส^{๘๗} ได้กล่าวไว้ว่า สัตบุรุษที่ใช้ในภาษาบาลีมีใช้ ๒ ศัพท์ คือ สปบุริส และ สนโต สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส ได้ทรงวิเคราะห์ศัพท์ว่า สปบุริส ว่า สนโต บุริโส สปบุริโส แปลว่า บุรุษผู้สงบแล้ว ชื่อว่าสัตบุรุษ

พระอัครวงษ์สเถระ^{๘๘} ผู้แต่งคัมภีร์สัททนิเทศมหาไวยากรณ์ได้วิเคราะห์คำว่า สัตบุรุษ ไว้ในคัมภีร์สัททนิเทศาตุมาลาว่า สัตบุรุษ ชื่อว่า สัพพิ เพราะทำลายกิเลสที่มีสภาพชักนำให้สัตว์จมลงซึ่งเรียกว่า อริยะบ้าง บัณฑิตบ้าง

มหาอำมาตย์จตุรงค์พล^{๘๙} ผู้แต่งคัมภีร์อภิธานปิปปิกากฎีกา ได้อธิบายคำว่า สนต สัตบุรุษ ไว้ว่า สนต สมุ อุปสมะ + ต (สมธาตุ ใช้ในอรรถว่าเข้าไปสงบ) แปลว่า สัตบุรุษ วิเคราะห์ว่า รากาโทย สมะตีติ สนโต ผู้ระงับราคะกิเลสเป็นต้นได้ชื่อว่า สัตบุรุษ อาเทศ ม เป็น น สนทโร อนโต อวสสานเมตสุสาติ วา สนโต หรือผู้ที่มิที่สุดอันงามชื่อว่าสัตบุรุษ สุ + อนต อาเทศ อุ เป็น อ ความที่ได้นำเสนอนี้ คือความหมายของบุคคลที่เป็นสัตบุรุษตามที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงซึ่งปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา รวมทั้งพระสาวกผู้แต่งไวยากรณ์ได้แสดงไว้

^{๘๒} อย.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๒๐๑/๓๒๑.

^{๘๓} อย.อฎฐก. (ไทย) ๒๓/๓๓/๒๙๖-๒๙๗.

^{๘๔} ที.ปา. (ไทย) ๓/๒/๓๓๙.

^{๘๕} ม.ม. (ไทย) ๑/๑/๕๖.

^{๘๖} ม.อุ.ฎีกา (บาลี) ๑๐๕/๓๔๑.

^{๘๗} สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส, บาลีไวยากรณ์สมาสและตัทธิต, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๒), หน้า ๙.

^{๘๘} พระอัครวงษ์สเถระ, สัททนิเทศาตุมาลา คัมภีร์หลักบาลีมหาไวยากรณ์, พระมหานิมิต ธรรมสาโร, จำรูญ ธรรมดา แปล, (กรุงเทพมหานคร : หจก.ไทยรายวันการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๙๔๕.

^{๘๙} มหาอำมาตย์จตุรงค์พล, แปลเรียบเรียง, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๒), หน้า ๓๐๕.

ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมมาเพื่อชี้ให้เห็นว่า พระพุทธเจ้าทรงแสดงให้เห็นความสำคัญของบุคคลที่จะเป็นสัตบุรุษได้จะต้องเป็นผู้อดมด้วยศีล สมาธิ ปัญญา เป็นผู้มีจิตใจผ่องใส มีความเห็นถูกต้อง ดำเนินชีวิตอยู่ด้วยปัญญา ฉลาดในการหาเหตุผล เป็นผู้คิดดีเป็นปกติวิสัย เป็นผู้พูดดี เป็นปกติวิสัย และเป็นผู้ทำดีเป็นปกติวิสัย จนบุคคลทั้งหลายให้การยกย่องนับถือว่าเป็นสัตบุรุษ

๒.๕.๒ ความหมายของหลักสัปปริสธรรม ๗

สัปปริสธรรมเป็นธรรมของสัปปริสชน คือ คนดี หรือคนที่แท้ ซึ่งมีคุณสมบัติความเป็นคนที่สมบูรณ์และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ในการนิยามความหมายของหลักสัปปริสธรรม ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะต่างๆ ไว้ดังนี้

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณสมเด็จพระสังฆราช (อุฎฐายี)^{๙๐} กล่าวว่า สัปปริสธรรม ๗ หมายถึง คุณธรรม ๗ ประการที่บริบูรณ์ในผู้ใดย่อมส่งเสริมบุคคลนั้นให้เป็นสัปปริสชนที่เจริญด้วยคุณสมบัติควรแก่ความเคารพนับถือของชนทั้งหลาย ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี และเป็นหลักปฏิบัติเพื่อทำตนให้เป็นผู้สงบและเป็นผู้นำในทางสงบ และสามารถบริหารหมู่คณะประเทศชาติให้ถึงความสงบสุขและความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าได้

พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตโต)^{๙๑} กล่าวว่า สัปปริสธรรม หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษมี ๗ ประการ คือ

- ๑) ฉัหมญญตา รู้หลักหรือรู้จักเหตุ
- ๒) อัถถญญตา รู้ความมุ่งหมายหรือรู้เหตุผล
- ๓) อัถตญญตา รู้จักตน
- ๔) มัตตญญตา รู้จักประมาณ
- ๕) กาลญญตา รู้จักกาลเวลา
- ๖) ปริสญญตา รู้จักชุมชน สังคม
- ๗) ปุคคลญญตา รู้จักบุคคล

คุณธรรม ๗ ประการอันเป็นคุณสมบัติภายในตัวผู้นำซึ่งมีคุณสมบัติทั้ง ๗ ประการนี้เป็นองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันอย่างสมบูรณ์ ที่จะทำให้อำนาจสามารถจัดการ สามารถปฏิบัติการในการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

พระสามารถ อานนโท^{๙๒} กล่าวว่า หลักสัปปริสธรรม ๗ หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี บุคคลที่มีคุณธรรมประจำใจ โดยยึดเอาหลักสัปปริสธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิต บุคคลที่ยึดเอาหลักสัปปริสธรรม เป็นธรรมประจำใจยังได้ชื่อว่าเป็นผู้ดี เพราะเป็นผู้มีเหตุมีผลในการปฏิบัติตน เมื่อบุคคลรู้จักเหตุผลแล้ว การปฏิบัติตนก็เพียบพร้อมด้วยความดี คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จัก

^{๙๐} สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช (อุฎฐายี), “สัปปริสธรรม” หนังสืออนุสรณ์เนื่องในโอกาสงานฌาปนกิจศพ นายคิลปะชัย ขาญเฉลิม, (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๐๙), หน้า ๑๒.

^{๙๑} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๒๗๖.

^{๙๒} พระสามารถ อานนโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

ตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล แล้วบุคคลนั้นเป็นคนดี คือ สัตบุรุษในทางพระพุทธศาสนาถือว่าเป็นคนดี เพราะเป็นผู้รักสงบ รักความเที่ยงธรรม รู้จักหน้าที่ของตน รู้จักกาลเทศะ มีเหตุมีผลในการทำงานโดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่ปกครองคนอื่น จะสามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่น”

พระพรหมคุณาภรณ์^{๔๓} ได้กล่าวว่า สัปปริสธรรม ๗ คือ คุณธรรมที่สำคัญ สำหรับสัปปริสชน หรือคนดีและเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่สมบูรณ์แบบด้วย คุณธรรมทั้ง ๗ ประการยอมนำบุคคลนั้นไปสู่ความมีคุณค่าอย่างแท้จริง เรียกได้ว่าเป็นคนสมบูรณ์แบบ เป็นคนดีแท้ เป็นบุคคลที่น่าคบหาสมาคมด้วยเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งการกระทำหรือพฤติกรรมของเขา มีความเหมาะสมถูกต้องปราศจากความผิดพลาด นำพาประโยชน์มาให้ทั้งแก่ตนเองและสังคมโดยรวม สามารถนำหมู่ชน สังคม และประเทศชาติไปสู่ความสันติสุขและความเจริญก้าวหน้าตลอดไป

สรุปว่า สัปปริสธรรม ๗ คือ ธรรมที่ทำให้คนเป็นสัตบุรุษ หรือ เป็นคนดี มีคุณธรรม เป็นคนเก่ง มี ๗ ประการ ด้วยกัน ได้แก่ ฉัมมัญญ คือ รู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เช่น เห็นเหตุการณ์อะไรก็ตามแต่ ก็จะได้รู้ที่เกิดจากเหตุอะไร เช่น ทำไมฝนจึงตก สาเหตุมาจากอะไร และผลจะเป็นอย่างไร รู้ว่า จะต้องกระทำเหตุแบบนี้ จึงจะทำให้เกิดผลที่ต้องการนั้นๆ อัตถัญญ คือ รู้จักผล รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ คือรู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดประโยชน์เกิดผลได้จริง อุตตัญญ คือ รู้จักตัวตนของเราเอง ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความรู้ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม สามารถประเมินตนเองได้ในหลักธรรม มัตตัญญ คือ รู้จักประมาณ เช่น ภิกษุรู้จักประมาณในการรับและบริโภคปัจจัยสี่ คฤหัสถ์รู้จักประมาณในการใช้จ่ายโภคทรัพย์ พระมหากษัตริย์รู้จักประมาณ ในการลงทัณฑ์อาชญาและในการเก็บภาษี เป็นต้น กาลัญญ คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การทำงาน เช่น แบ่งเวลา ทำให้ถูกจังหวะ ให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะสมเวลา เป็นต้น ปริสัญญ คือ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิจที่ประพฤติดต่อชุมชนนั้นๆ ว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกิจบางอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้ เป็นต้น บุคคลปโรปรัญญ คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอริยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ ด้วยดี ว่าควรจะคบหรือไม่ จะใช้จะตำหนิ ยกย่อง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร เป็นต้น

^{๔๓}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **ธรรมานุญชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๗), หน้า ๑๔.

๒.๕.๓ ความเป็นมาของหลักสัปปริสธรรม ๗

หลักสัปปริสธรรม ๗ นี้ พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในธัมมัญญสูตร^{๙๔} ความว่า ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๗ ประการ นี้ เป็นผู้ควรแก่ของที่เขานำมาถวาย ฯลฯ เป็นนื่อนาบุญอันยอดเยี่ยมของโลก สัปปริสธรรม ๗ ประการ ได้แก่อะไรบ้าง กล่าวคือภิกษุในธรรมวินัยนี้ คือ

- ๑) เป็นธัมมัญญ
- ๒) เป็นอตัลัญญ
- ๓) เป็นอตัตัญญ
- ๔) เป็นมัตตัญญ
- ๕) เป็นกาลัญญ
- ๖) เป็นปริสัญญ
- ๗) เป็นบุคคลปโรปรัญญ

ในพระสูตรนี้ พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึง ธัมมัญญบุคคล ซึ่งหมายถึง ผู้รู้ธรรม ซึ่งเป็นคุณสมบัติประการที่ ๑ ในคุณสมบัติ ๗ ประการของภิกษุ ภิกษุผู้ประกอบด้วยธรรม ๗ ประการย่อมเป็นผู้ควรของการค้ำับ นับถือ ยกย่อง ของบุคคลทั้งหลาย ถือเป็นผู้มีคุณค่าอย่างแท้จริงของมนุษยชาติ คุณสมบัติ ๗ ประการนั้น คือ

๑) เป็นธัมมัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้ธรรม อันเป็นคำ สอนที่สำคัญ คือ สุตตะ (พระสูตรต่างๆ) เคยยะ (พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา) เวยยาकरणะ (พระอภิธรรมทั้งหมด) คาถา (พระธรรมบท เถรคาถา เถรีคาถา) อุทาน (พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยทรงโสมนัส) อิติวุตตะกะ (พระสูตร ที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า ขอนี้สมจริง ดังคำที่พระพุทธองค์ตรัส) ชาตก (พระสูตรที่แสดงเรื่องในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า) อัปภูตธรรม (พระสูตรที่ประกอบด้วยอิทธิปาฏิหาริย์) เวทลละ (พระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้และถามยิ่งๆขึ้นไป)

๒) เป็นอตัลัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษิต กล่าวคือ เป็นผู้รู้จุดมุ่งหมาย และรู้จักผลว่า ผลที่เกิดจากการกระทำมีประโยชน์และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งมั่นไว้

๓) เป็นอตัตัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักตนว่ามีศรัทธา ศีล สุตตะ จาคะ ปัญญา และปฏิภาณเท่าใด ตามหลักแห่งอารยวุฒิ ๕

๔) เป็นมัตตัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔ กล่าวคือ เป็นผู้รู้จักความพอดี ตามหลักแห่งมัชฌิมาปฏิปทาและหลักสันโดษ

๕) เป็นกาลัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักเวลาอันเหมาะสมที่จะประกอบกิจการงานต่างๆ อย่างถูกต้อง

๖) เป็นปริสัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักวิธีการเข้าหาประชุมชน กล่าวคือ เป็นผู้รู้จักชุมนุมหรือสังคมาอย่างถูกต้อง และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้องในชุมชนหรือสังคมนั้น

๗) เป็นบุคคลปโรปรัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักเลือกคบคนให้ถูกต้อง

^{๙๔} ๐.สตตค. (ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓-๑๔๖.

๒.๕.๔ สารสำคัญของหลักสัปปริสธรรม ๗

ในการศึกษาสารสำคัญของหลักสัปปริสธรรม ๗ นี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาให้ทราบถึงองค์ประกอบของหลักสัปปริสธรรม ซึ่งมี ๗ ประการ และในแต่ละองค์ประกอบนั้นมีการอธิบายในคัมภีร์พระพุทธศาสนาอย่างไร ตลอดจนการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงหลักสัปปริสธรรม ๗ ดังนั้นจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับคุณสมบัติของผู้ผู้นำในสังคมไทยปัจจุบันได้อย่างไร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำตัวอย่างที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา อันได้แก่ พระสูตร ชาดก เป็นต้น มาแสดงเพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาที่สำคัญของหลักธรรมในข้อนั้นๆ ดังนี้

๑. ธัมมัญญตา คือ รู้หลักการ

ธัมมัญญตา คือ รู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กติกาที่มีความเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน กล่าวคือ ผู้นำนั้นจะต้องรู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้กฎ กติกาเหล่านี้ให้ชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า ธัมมัญญตา หมายถึง การรู้ธรรม ดังความที่ปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๙๕} ว่า ภิกษุที่เป็นผู้รู้เหตุ รู้เรื่องนวัคส์ตฤศาสน์ คือคำสั่งสอนพระศาสดาอันเป็นศาสนธรรม มีองค์ประกอบอยู่ ๙ ประการ หรือที่เรียกว่ารู้ธรรมคำสั่งสอนในพระไตรปิฎก คือหลักปริยัติธรรมนั่นเอง ซึ่งได้แก่ การรู้เรื่องของพระสูตร พระวินัย และพระอภิธรรม เป็นต้นอันเป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติเพื่อบรรลุจุดหมายสูงสุดของการศึกษา พระธรรมวินัยภิกษุรูปใดมีความรอบรู้ในหลักธรรมคำสั่งสอนดังกล่าวมาแล้วนี้ ภิกษุนั้นชื่อว่าเป็นผู้รู้จักธรรมหรือเหตุแห่งความเจริญ หลักธรรมอันเป็นคำสั่งสอนที่สำคัญ คือ นวัคส์ตฤศาสน์ ๙ ประการ ได้แก่

- ๑) สุตตะ คือ พระสูตรต่างๆ
- ๒) เคยยะ คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา
- ๓) เวยยาकरणะ คือ พระอภิธรรมทั้งหมด
- ๔) คาถา คือ พระธรรมบท เถรคาถา เถรีคาถา
- ๕) อุทาน คือ พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยความโสมนัส
- ๖) อิติวุตตกะ คือ พระสูตรที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า “สมจริงดังคำที่พระองค์ตรัสไว้”
- ๗) ชาดก คือ พระสูตรที่แสดงเรื่องในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า
- ๘) อัปภูตธรรม คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยปาฏิหาริย์
- ๙) เวทลละ คือ พระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้ และถามยิ่งๆขึ้นไป เป็นต้น

นวัคส์ตฤศาสน์นี้ เป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่จุดหมายสูงสุดของการศึกษาในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ภิกษุผู้รู้ธรรมจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในหลักนวัคส์ตฤศาสน์ดังกล่าว แล้วจึงได้ชื่อว่าเป็นผู้รู้ธรรม หรือเหตุแห่งความเจริญ

ดังนั้น การรู้หลักการ รู้งาน รู้กติกาต่างๆ อย่างถูกต้อง ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่ดีที่จะต้องรู้หลักการ และกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายให้ชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนิน

^{๙๕} อก.สutt. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

กิจการต่างๆ อย่างถูกต้อง จึงจะสามารถนำพาหมู่คณะ มวลชน และองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสถึงเหตุแห่งความเสื่อมและความเจริญทั้งหลายของภิกษุในพระพุทธศาสนา ทรงยกเป็นอุปมาเปรียบกับภิกษุที่จะเข้าถึงฝั่งพระนิพพาน มีความเจริญในพระธรรมวินัยได้นั้นว่าจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ๑๑ ประการ เช่นเดียวกับนายโคบาลผู้ประสบความสำเร็จต้องรู้จักการบริหารจัดการฝูงโค ดังความที่ปรากฏในโคบาลสูตร^{๙๖} ตอนหนึ่งว่า

นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการ เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำฝูงโคให้เจริญได้ ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลในโลกนี้เป็นผู้รู้จักอุปถัมภ์ในลักษณะเป็นผู้คอยเฝ้าไขว่ขวาง ปิดบัง แผล สุมควันให้ รู้จักทำ รู้จักให้โคดื่มน้ำ หรือยังรู้จักทางตลาดในสถานที่โคเที่ยวหากิน รู้จักรีดนมให้เหลือไว้ รู้จักการบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงเป็นผู้นำฝูง ด้วยการบูชาเป็นอดิเรก ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการนี้ เป็นผู้สมควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำให้ฝูงโคเจริญได้

ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลที่ประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการเหล่านี้แล้ว ควรจะรักษาหมู่โคและทำให้หมู่โคเจริญได้ด้วยองค์ ๑๑ ประการ จากพุทธพจน์นี้ มีคำอธิบายแนวทางของการเป็นผู้นำที่ถูกต้องตามหลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์เพื่อขยายความคุณสมบัติ ดังนี้

๑) การรู้จักรูป คือ ผู้บริหารจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะของสมาชิกขององค์กร ความรู้นอกจากจะสร้างความสนิทสนมกันแล้ว ยังก่อให้เกิดมิตรไมตรีต่อกัน เข้าใจความต้องการของมวลสมาชิก

๒) ตลาดในลักษณะ คือ เมื่อผู้บริหารรู้จักตัวบุคคล ก็จะสามารถพิจารณาเพื่อการจัดสรรตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับบุคคล การทำงานภายใต้การแนะนำมอบหมายนั้นก็สัมฤทธิ์ผล

๓) คอยเฝ้าไขว่ขวาง คือ ผู้บริหารสามารถแสดงศักยภาพในการแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

๔) คอยปิดบังแผล คือ ผู้บริหารจะต้องมีความระมัดระวัง สำรวจตรวจตรามิให้เกิดความเสียหายอันเป็นการทำลายชื่อเสียงของสมาชิก ป้องกันมิให้ปรากฏออกมาภายนอก

๕) สุมควัน คือ ผู้บริหารจะสามารถแสดงความสามารถของตนแก่ผู้อื่นอย่างถูกต้อง

๖) รู้จักทำ (น้ำ) คือ ผู้บริหารจะต้องแสวงหาความรู้ รู้จักความคิดในการทำงาน มีคณะทำงานที่ดี มีคณะที่ปรึกษาในกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิก

๗) รู้ว่าโคกินน้ำแล้วหรือยัง คือ ผู้บริหารจะต้องรู้จักกระบวนการพัฒนา ให้โอกาสแก่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกด้วยการอบรมเพิ่มพูนความรู้ ฝึกฝนทักษะอาชีพ

๘) การรู้จักทาง คือ ผู้บริหารจะต้องรู้แนวทางในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักจุดร่วมของชีวิตมนุษย์ โดยนำพาสมาชิกของตนไปสู่จุดหมายของชีวิตร่วมกัน

๙) ตลาดในสถานที่โคจร คือ ผู้บริหารจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของกลุ่มด้วยการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงานและแนวทางปฏิบัติจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐) รีดนมให้เหลือไว้ คือ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิก รู้จักการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มด้วยความพอเหมาะพอดีรักษาสมดุลระหว่างการให้การรับ

^{๙๖} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๔๖/๓๗๖-๓๘๘.

๑๑) การบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงหรือจำฝูง คือ ผู้บริหารจะสามารถเสริมภาวะของตนเองให้เด่นชัดด้วยการรู้จักให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ทำงานดีมีคุณธรรม อันเป็นการสร้างเสริมความเชื่อถือต่อผู้นำและเป็นการกำลึงภายในใจ การกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม และมวลสมาชิก

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีหลักธัมมัญญตา กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้รู้หลักการ ฐานะและกติกาอย่างถูกต้อง จึงจะสามารถวางแผนงานและนโยบายได้อย่างถูกต้อง เพื่อนำพามวลสมาชิกและสังคมให้เจริญก้าวหน้าได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้บริหารหมู่คณะนั้นเมื่อเข้าใจในหลักการกฎเกณฑ์หรือเป็นผู้ที่มีเหตุผลเหล่านี้แล้ว ย่อมจะนำพาผู้อื่นไปในทิศทางที่ดี และประสบกับความสำเร็จ สามารถนำหมู่คณะให้รอดพ้นจากความหายนะต่างๆ ได้ ดังเรื่องของพระโพธิสัตว์เมื่อครั้งเสวยพระชาติเป็นพระยานกกระเจาบ ที่นำพาหมู่คณะรอดพ้นจากการดักจับของนายพราน ดังปรากฏเรื่องใน สัมโมทมานชาดก ว่า

ครั้งนั้น พระยานกกระเจาบได้นำพาบริวารไปหากินรายราวป่าแห่งหนึ่งและได้ถูกนายพรานคอยดักจับบริวารของตนอยู่บ่อยๆ จึงสังเกตและพิจารณาถึงทราบว่าเป็นบริวารของตนถูกนายพรานดักจับด้วยข่าย ดังนั้น พระยานกกระเจาบจึงได้เรียกบริวารประชุมกันและได้กล่าวกับบริวารว่า พวกเรา เมื่อถูกข่ายของนายพรานแล้วจงพร้อมใจกันออกแรงบินยกข่ายให้ขึ้นไปบนยอดไม้^{๙๗}

บริวารนกเหล่านั้น เมื่อถูกข่ายแล้วจึงได้พร้อมกัน ทำตามที่ประชุมตกลงกันไว้ ในที่สุดพวกนกกระเจาบเหล่านั้นก็รอดพ้นจากความตาย เพราะเหตุที่พระยานกกระเจาบที่เป็นผู้นำมีความรอบรู้ในเหตุ หลักการและวิธีการในอันจะนำหมู่คณะของตนให้พ้นจากภัยอันตรายได้นั้นก็คือการใช้ความสามัคคี พร้อมใจกันบินขึ้นเพื่อที่จะยกข่ายนั้นให้ลอยขึ้นไปบนยอดไม้ และในที่สุดนกเหล่านั้นก็พ้นจากความตายได้ เพราะผู้นำมีหลักการ ฐานะอย่างถูกต้อง ดังนั้น ผู้นำที่ดีจำเป็นจะต้องรู้หลักการ ฐานะอย่างถูกต้องตามหลักธัมมัญญตา จึงจะสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่จุดหมายที่ถูกต้องและปลอดภัยได้เสมอ

จากตัวอย่างต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าความสำคัญในการที่จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะต้องรู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ ฐานะอย่างถูกต้อง แล้วตั้งตนอยู่ในหลักการที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและถูกต้องตามหลักธัมมัญญตา ผู้บริหารสถานศึกษานั้นก็จะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชนหรือสังคมไปสู่ความปลอดภัย ความสงบสุขและเจริญก้าวหน้าตามจุดหมายที่วางไว้ได้

๒. อัตถัญญตา คือ รู้จักผล รู้จุดหมาย

อัตถัญญตา คือ รู้จุดหมาย รู้ความมุ่งหมาย และรู้จักผล กล่าวคือ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักจุดหมาย หรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์หรือจะไปทางไหนเพื่อประโยชน์อะไร เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้น

พระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อัตถัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้หรือรู้ รู้จักจุดหมาย รู้ประโยชน์ ดังพุทธพจน์ที่ปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๙๘} ว่า

ภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่า ภิกษุในพระพุทธศาสนานี้เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องเนื้อความใจความ ความมุ่งหมาย และประโยชน์ ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึงภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่าภิกษุในธรรมวินัย

^{๙๗} ชุ.ชา.จิตตาสี. (ไทย) ๒๗/๓๓/๑๔.

^{๙๘} อัง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

นี่ เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษิต คือ ถ้อยคำ ที่เป็นประโยชน์นั้นนี้เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้

หากภิกษุไม่รู้เนื้อความแห่งภาษิตนั้นเลยว่า นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ ไม่พึงเรียกเธอว่า เป็นอรรถกถา แต่เพราะภิกษุรู้ความหมายแห่งภาษิตนั้นๆว่า นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ ฉะนั้น ควรเรียกภิกษุนั้นว่าเป็นอรรถกถา

ดังนั้น การรู้จุดหมายหรือเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากอีกประการหนึ่ง สำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำ หากไม่เข้าใจในจุดหมายหรือความมุ่งหมายของการกระทำแล้ว จะถือว่าเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ ดังเรื่องที่ปรากฏในปโรสหัสสชาดก ซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสยกย่องพระสารีบุตรและอาจารย์กับศิษย์มีความว่า

ครั้งนั้น พวกเธอเล่าเรียนศิลปวิทยาในเมืองคัสสิลาและออกบวชเป็นฤาษีเจริญมานอภิญญา มีบริวาร ๕๐๐ รูป พอถึงฤดูฝน ศิษย์คนหนึ่งได้พาบริวารครึ่งหนึ่งไปอยู่ในถิ่นของมนุษย์ ในขณะนั้นพระโพธิสัตว์กำลังจะสิ้นชีวิตพอดี ลูกศิษย์ที่อาศัยอยู่กับท่านจึงถามท่านว่าข้าแต่ท่านอาจารย์ ท่านได้คุณพิเศษชนิดไหน อาจารย์จึงตอบว่า ไม่มีแม้แต่หน่อย แล้วท่านก็ได้เสียชีวิตลง ไปเกิดที่พรหมโลกชั้นอาภิสสระ เพราะท่านได้เจริญสมาธิจนถึงฌาน ตามคุณธรรมที่ท่านได้

เมื่อพระองค์ทรงเป็นพระโพธิสัตว์ เกิดในสกุลอุทิจจพราหมณ์เมื่อเจริญวัยแล้ว เมื่อลูกศิษย์เหล่านั้นได้ฟังคำที่อาจารย์ตอบว่า คุณพิเศษไม่มีแม้แต่หน่อยจึงพากันเข้าใจในคำตอบของท่านว่า ไม่มีคุณธรรมพิเศษอะไรแม้แต่หน่อย จึงไม่พากันทำสักการะความเคารพอาจารย์เมื่อศิษย์ผู้ใหญ่กลับมาจากที่อยู่ของมนุษย์จึงได้ถามศิษย์คนรองว่า ท่านอาจารย์ไปที่ไหน

ศิษย์ตอบว่า อาจารย์ของเราเสียชีวิตแล้ว ศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้ถามอีกว่า พวกเจ้าได้ถามถึงคุณพิเศษของอาจารย์หรือไม่ ตอบว่า ถาม และท่านตอบว่า ไม่มีแม้แต่หน่อย เหตุนี้พวกเราจึงไม่ทำ ความเคารพท่าน ฝ่ายศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้กล่าวว่า พวกท่านไม่รู้ความหมายของถ้อยคำของอาจารย์ ท่านได้ฌาน อภิญญาจนตะสมานัตติแล้ว ศิษย์เหล่านั้นก็ไม่เชื่อในถ้อยคำของเขา แม้จะกล่าวซ้ำแล้วซ้ำเล่า

พระโพธิสัตว์ทราบเหตุนี้ จึงคิดว่า คนเหล่านี้เป็นคนอันธพาล ไม่เชื่อในถ้อยคำของศิษย์คนใหญ่ จากนั้นจึงได้ยืนอยู่ในอากาศด้วยอาณภาพอันใหญ่ แล้วกล่าวว่า แม้จะมีผู้มาประชุมกันตั้ง ๑,๐๐๐ คน พวกเหล่านั้น ให้พิจารณาตั้ง ๑๐๐ ปี ก็ไม่มีปัญญาทราบได้ แต่บุรุษผู้มีปัญญารู้แจ้งในถ้อยคำความมุ่งหมายของเรากล่าวเพียงผู้เดียวเท่านั้น ประเสริฐกว่า^{๙๙}

ด้วยเหตุนี้ เหตุผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นเรื่องความเสื่อมหรือความเจริญ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารมีเหตุผลหรือไม่ ในเรื่องนี้พระพุทธองค์ได้ทรงเปรียบเทียบภิกษุผู้ที่จะข้ามถึงฝั่ง คือ พระนิพพาน ด้วยนายโคบาลผู้ต้อนโคข้ามฝั่ง ซึ่งนายโคบาลนั้นมีทั้งผู้ที่มีความฉลาดใคร่ครวญในเหตุผลและผู้ไม่มีการใคร่ครวญอย่างมีเหตุผลหรือจุดหมายดังปรากฏในพระสูตรเรื่องจุฬโคบาลสูตรว่า

^{๙๙} พุ.ชา.เอกก. (ไทย) ๒๗/๙๙/๔๑.

ภิกษุทั้งหลาย เรื่องเคยมีมาแล้ว นายโคบาลชาวมคธผู้มีปัญญาทราม ไม่คำนึงถึงกฏสาธตในเดือนทำยถุ ไม่ตรวจตราดูฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้ เริ่มต้นฝูงโคข้ามไปฝั่งวิเทหรัฐปากโน้นโดยไม่ถูกท่าเลย ทันใดนั้น ฝูงโคได้ว่ายเวียนวนในท่ามกลางกระแสแม่น้ำคงคา ถึงความวอดวายเสียที่ตรงนี้เอง ข้อนี้เป็นเพราะเหตุไร

ภิกษุทั้งหลาย สมณะหรือพราหมณ์ พวกใดพวกหนึ่งที่ไม่ฉลาดต่อโลกนี้และโลกหน้าไม่ฉลาดต่อสิ่งได้อำนาจมาร ไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนืออำนาจมาร ไม่ฉลาดต่อสิ่งได้อำนาจมฤตยูไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนืออำนาจมฤตยู ขนเหล่าใดจะสำคัญ สิ่งที่ควรพึงควรเชื่อต่อสมณพราหมณ์เหล่านั้น ข้อนี้ไม่เป็นประโยชน์ และให้ทุกข์แก่ชนเหล่านั้นสิ้นกาลนานเช่นนั้นเหมือนกัน

ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลชาวมคธผู้มีปัญญา นึกถึงกฏสาธตในเดือนทำยถุฝน ได้ตรวจตราดูฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้แล้ว เริ่มต้นฝูงโคให้เข้าไปฝั่งเหนือแห่งวิเทหรัฐปากโน้นโดยถูกท่าทีเดียว เขาจับต่อนเหล่าโคอุสภ เป็นโคพ่อฝูง เป็นโคนำหน้าฝูงข้ามไปก่อน มันได้ว่ายตัดตรงกระแสแม่น้ำคงคาถึงฝั่งโดยสวัสดิ์ ต่อนั้นจึงต้อนโคอื่น โคที่ใช้การได้ โคที่พอจะฝึกได้ ต้อนโคผู้เป็นโคเมียที่รุ่นคะนอง ต้อนลูกโคและโคที่ซุบผอม มันก็ได้ว่ายตัดตรงกระแสแม่น้ำคงคาถึงฝั่งโดยสวัสดิ์^{๑๐๐}

จากตัวอย่างต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้จุดหมาย รู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน แล้วมุ่งสู่จุดหมาย เป้าหมายนั้นตามหลักอัตถัตถิยญา ผู้บริหารนั้นก็จะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุปรุโปร่งสามารถนำพาหมู่คณะหรือมวลชน และองค์กรไปสู่ความเจริญและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าไว้ได้

๓. อัตถัตถิยญา คือ รู้ตน

อัตถัตถิยญา คือ รู้ตน รู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติ มีความสามารถอย่างไร และต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสำรวจตนเองอยู่เสมอว่าตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไร แล้วดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนของตน ในขณะที่เดียวกันก็พัฒนาจุดแข็งของตนให้ดีขึ้นเรื่อย กล่าวคือผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงแห่งโลกอย่างแท้จริงเพื่อให้สามารถนำพามวลชนและองค์กรไปสู่จุดหมายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

พระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อัตถัตถิยญา หมายถึง การรู้จักตนเกี่ยวกับ ศรัทธา ศีลจาคะ สุตตะ ปัญญา เป็นต้น ดังที่ปรากฏใน อัมมัญญสูตร^{๑๐๑} ว่า

ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักตนคือ รู้ว่าตนเองนั้นมีศรัทธาความเชื่อ มีศีล มีระเบียบวินัยมีสุตตะ คือ การศึกษาเล่าเรียน ได้ยิน ได้ฟัง มีจาคะ การสละ แบ่งปัน การปล่อยวาง มีปัญญาคำรู้ความสามารถ อยู่ประมาณเท่าใดบ้าง แล้ววางตนให้เหมาะสมกับฐานะ ภาวะ ความรู้ความสามารถของตนเอง ไม่ทำให้เกินความรู้ความสามารถของตนเอง ดังนี้เรียกว่าเป็นผู้รู้จักตน

การรู้ตนในแนวทางแห่งพระพุทธศาสนา ก็คือ การรู้หลักความเจริญอย่างประเสริฐหลักความเจริญของอารยชนตามคุณธรรมที่เรียกว่า อารยวิฒิ ๕ ดังต่อไปนี้

^{๑๐๐}ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๕๐-๓๕๒/๓๘๔-๓๘๖.

^{๑๐๑}อง.สตุตถก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

๑) ศรัทธา ความเชื่อ ความมั่นใจในพระรัตนตรัย ในหลักแห่งความเจริญความดี ความงามอันมีเหตุผล

๒) ศีล ความประพฤติดี มีวินัย เลี้ยงชีพสุจริต

๓) สุตะ การเล่าเรียน สดับฟัง ศึกษาหาความรู้

๔) จาคะ การเผื่อแผ่เสียสละ เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจช่วยเหลือ ใจกว้าง พร้อมทั้งจะรับฟัง และร่วมมือ ไม่คับแคบเอาแต่ตัว

๕) ปัญญา ความรอบรู้ รู้คิด รู้พิจารณา เข้าใจเหตุผล คือรู้จักโลกและชีวิตตามความเป็นจริง

จากพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีนั้นย่อมเป็นผู้ประพฤติตนจนสามารถควบคุมพฤติกรรมทางกาย ทางวาจา และทางใจของตนเองได้อย่างถูกต้องตามหลักความเจริญอย่างประเสริฐ หรืออารยวัฑฒิ ๕ กล่าวคือ เป็นผู้ที่รู้ตนเองทั้งในด้านคุณภาพทางความสามารถที่จะประกอบกิจการงานได้อย่างถูกต้อง และด้านคุณภาพจิตใจที่สามารถเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมที่ถูกต้อง สมควรแก่การยกย่องของบุคคลทั้งหลาย

นอกจากนี้การรู้ตนนี้ นับว่ามีความสำคัญอย่างมากในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา เพราะการวางตนไม่เหมาะสมกับฐานะย่อมนำมาซึ่งความผิดพลาดเสมอ ดังตัวอย่างที่ปรากฏในสัพพราฐาตก ซึ่งเป็นเรื่องพระโพธิสัตว์กับสุนัขจิ้งจอก มีใจความว่า

วันหนึ่งพระโพธิสัตว์คิดว่า จักสาธยายมนต์นั้นบนหินดาดที่เนินผา บุโรหิตทำการสาธยาย มีสุนัขจิ้งจอกตัวหนึ่งนอนอยู่ในโพรงนั้น ได้ยินมนต์นั้นเหมือนกัน ได้ท่องจำจนแคล่วคล่อง เพราะว่าสุนัขจิ้งจอกตัวนั้นในอรรถาพอดีตถัดไปได้เป็นพราหมณ์ผู้หนึ่งซึ่งคล่องแคล่วในปฐวีวิชัยมนต์ พระโพธิสัตว์ทำการสาธยายแล้วลุกไปกล่าวว่า มนต์ของเราี้แคล่วคล่องหนอ สุนัขจิ้งจอกออกจากโพรงกล่าวว่า “ท่านพราหมณ์ผู้เจริญ มนต์นั้นแคล่วคล่องแก่ข้าพเจ้ายิ่งกว่าท่านเสียอีกแล้ววิ่งหนีไป”

พระโพธิสัตว์คิดว่าสุนัขจิ้งจอกตัวนี้ จักทำอกุศลใหญ่หลวงแน่ จึงติดตามไปได้หน่อยหนึ่ง สุนัขจิ้งจอกได้หนีเข้าไปในป่า สุนัขจิ้งจอกนั้นร้ายปฐวีวิชัยมนต์บังคับสุนัขจิ้งจอกเป็นร้อยๆไว้ในอำนาจ กระทำสัตว์ ๔ เท้า มีช้าง ม้า สิงห์ เสือ กระต่าย สุนัข และเนื้อ เป็นต้น ทั้งหมดไว้ในอำนาจของตนและได้เป็นพญาสัตว์ชื่อว่า สัพพทาฐะ ราชสีห์ยืนอยู่บนหลังช้างสองเชือก พญาสุนัขจิ้งจอกนั่งบนหลังราชสีห์กับนางสุนัขจิ้งจอก ผู้เป็นมเหสี นับเป็นยศยิ่งใหญ่

พญาสุนัขจิ้งจอกเมื่อด้วยยศมหันต์ เกิดความคิดชิงราชสมบัติพระเจ้ากรุงพาราณสีและมีบริวารแวดล้อม ๑๒ โยชน์ ได้ส่งสาส์นไปถึงพระราชาว่า จงมอบราชสมบัติให้แก่เราหรือจะรบ ขาวกรุงพาราณสีต่างพากันสะดุ้งหวาดกลัว ได้ปิดประตูพระนครแล้วตั้งมั่นอยู่ พระโพธิสัตว์กล่าวเป็นอุบายเพื่อยุให้สุนัขทำให้พญาสีห์ราชแผดเสียง จากนั้นราชสีห์จึงเฝ้าปากเปล่งสีหนาทบนหลังช้าง ๓ ครั้ง อย่างไม่เคยเปล่งมาเลย ช้างทั้งหลายต่างสะดุ้งตกใจ สลัดสุนัขจิ้งจอกให้ตกไปที่พื้นและถูกช้างเหยียบจนแหลกละเอียดไป

สุนัขจึงจอกสัพพทาฐะถึงแก่ความตาย ณ ที่นี้เอง ช้างเหล่านั้นได้ยินเสียงราชสีห์แล้วก็กลัวภัย คือ ความตายต่างก็สับสนซุกมุ่นวุ่นวายแทงกันตาย ณ ที่นั้น สัตว์ ๔ เท้าทั้งหมด แม้ที่เหลือนี้น้ำและสุกร เป็นต้น มีกระต่ายและแมวเป็นที่สุด ยกเว้นราชสีห์ทั้งหลายได้ถึงแก่ความตาย ณ ที่นี้เอง^{๑๐๒}

ชาดกนี้แสดงให้เห็นว่า การไม่รู้จักตนเองของสุนัขจอกสัพพทาฐะ ว่าอยู่ในฐานะอย่างไร มีความรู้ความสามารถหรือไม่ กล่าวคือ ไม่มีการประเมินตนเองให้ดีกว่ามีความสามารถเท่าใด แล้วกระทำลงไป ย่อมจะนำตนและผู้อื่นให้ได้รับความลำบาก เพราะเหตุที่ไม่รู้จักตนเองไม่รู้ภาวะของตน

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้ว่าตนมีภาวะอะไรอยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อมมีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเองและเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้มีคุณสมบัติ มีความสามารถยิ่ง ๆ ขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้บริหารแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาดูแล ยังเป็นผู้บริหารก็ยิ่งต้องพัฒนาดูแลตนเองตลอดเวลา

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้ตนอยู่เสมอ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม อารยวัติ ๕ คือ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ และปัญญา ตามหลักอัตตัญญูตาผู้บริหารนี้จะเป็นผู้บริหารที่ดี มีการพัฒนาดูแลตนเองให้มีคุณภาพทั้งด้านความสามารถในการบริหารงานอย่างถูกต้อง และคุณภาพด้านจิตใจที่ประกอบด้วยคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามจนเป็นที่ยอมรับนับถือ ยกย่องจากบุคคลทั้งหลายและด้วยคุณสมบัติทั้ง ๒ ประการนี้ย่อมทำให้ผู้บริหารนั้นสามารถนำพามวลชน หมู่คณะ องค์กร และสังคมไปสู่ความสงบสุข และเจริญก้าวหน้าตลอดไป

๔. มัตตัญญูตา คือ รู้จักประมาณ

มัตตัญญูตา คือ รู้จักประมาณ รู้จักความพอดี กล่าวคือ ต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะในการทำงานในเรื่องต่างๆ ดังนั้น ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องรู้จักความพอเหมาะพอควรในการที่จะทำกิจการทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า มัตตัญญูตา หมายถึง รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔ ดังปรากฏใน อัมมัญญสูตร ว่า

ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักประมาณในการบริโภคปัจจัยสี่ในการเลี้ยงชีพ เช่น การรู้จักประมาณในการรับประเคน หรือการใช้สอยจีวร การรับอาหารบิณฑบาตและบริโภคอาหารให้พอประมาณแก่อัตตภาพของตนไม่มากไม่น้อยเกินไป การใช้เสนาสนะที่อยู่อาศัย ให้พอสมควรเหมาะสมกับสมณะสาธูป ยารักษาโรคและบริวารอื่นๆ ที่ภิกษุเข้าไปเกี่ยวข้อง ต้องให้รู้จักความพอดีแก่ตนเอง หากภิกษุไม่รู้จักประมาณในการรับปัจจัยสี่ ไม่พึงเรียกเธอว่าเป็นมัตตัญญูแต่เพราะภิกษุรู้จักประมาณในการรับปัจจัยสี่จึงเรียกเธอว่า เป็นมัตตัญญู^{๑๐๓}

ดังนั้น การรู้ประมาณ ตามหลักมัตตัญญูตา ย่อมทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติมีความสุขความเจริญพอเหมาะแก่ฐานะของตน โดยรู้จักความพอดีในการดำเนินชีวิตทุกอย่างได้ถูกต้องเหมาะสม

^{๑๐๒} ขุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๒๔๑/๑๑๔.

^{๑๐๓} อ.ง.สตุตถก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

ด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูตา ย่อมนำมาซึ่งความพอเหมาะพอควรให้การดำเนินกิจการงานต่างๆ ทำให้สามารถนำพามวลชน หมุ่คณะไปสู่ความสุขสงบ ปลอดภัย และความเจริญอย่างแท้จริง

ในการใช้สอยปัจจัยสี่ของภิกษุตามหลักมัตตัญญูตานี้ ได้มีพระเถระรูปหนึ่งเป็นผู้ที่มีความมักน้อยในปัจจัยสี่ตามมีตามได้ ดังปรากฏใน มหาสุวราชชาดก^{๑๐๔} เป็นเรื่องที่พระพุทธรองค์ตรัสกับภิกษุ และท้าวสักกะกับพญานกแขกเต้า ดังมีใจความว่า ภิกษุรูปหนึ่งได้เข้าเฝ้าพระพุทธเจ้า และพระพุทธรองค์ทรงตรัสถามว่า

“ดูก่อนภิกษุ เธอไม่ลำบากด้วยบิณฑบาตหรือ เสนาสนะเป็นที่สบายดีหรือ ภิกษุรูปนั้นทรงกราบพูลให้ทรงทราบ พระศาสดาครั้งทรงทราบว่าเธอมีเสนาสนะ เป็นที่สบาย จึงตรัสว่า ดูก่อนภิกษุ ธรรมดาสมาณะเมื่อมีเสนาสนะเป็นที่สบายแล้ว ก็ควรละความโลภอาหารเสวยยินดีฉันทตามที่ได้มานั้น กระทำสมณะธรรมไปโบราณบัณฑิตทั้งหลาย แม้เกิดเป็นสัตว์ดิรัจฉานเคี้ยวผงแห้งในต้นไม้ที่ตนอยู่อาศัยยังละความโลภอาหารมีความสันโดษไม่ทำลายมิตรธรรมไปเสียที่อื่น เหตุไรเธอจึงมาคิดว่าบิณฑบาตน้อย ฉันไม่ร่อย และละทิ้งเสนาสนะที่สบายเสีย” แล้วได้ตรัสอดีตนิทานมาสาธก ว่า

กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว ที่ป่าไม้มะเดื่อแห่งหนึ่งอยู่ริมฝั่งแม่น้ำคงคา มีนกแขกเต้าหลายแสนตัว ต่อมาในฤดูแล้งผลมะเดื่อได้หมดลงนกแขกเต้าทั้งหลายได้พากันบินหนีไปหากิน ณ ที่อื่น ยังคงเหลือแต่พญานกแขกเต้าตัวหนึ่งเท่านั้น เป็นผู้มักน้อยสันโดษไม่หนีไปที่อื่นเมื่อผลมะเดื่อหมดก็กินหน่อ ใบ เปลือก และสะเก็ดของต้นมะเดื่อตามลำดับ โดยไม่คิดจะหนีไปไหน เป็นเหตุให้ปลั้งก์ของท้าวสักกะแสดงอาการร้อน เพื่อทดสอบจิตใจของพญานกแขกเต้าท้าวเธอจึงบันดาลให้ต้นมะเดื่อที่นกแขกเต้าอาศัยอยู่นั้นตายและแห้งลงมีลำต้นแตกเป็นช่องน้อยใหญ่ เวลาลมพัดจะมีเสียงดัง มีผงไม้ไหลออกมาตามช่องที่แตกนั้น นกแขกเต้าก็ไม่หนีไปไหนก็ยังกินผงไม้ไหลออกมาตามช่องที่แตกนั้นแหละเป็นอาหาร จนสุดท้ายต้นไม้นั้นเหลือแต่ตอพญานกแขกเต้าก็ไม่หนีไปไหน ยังคงจับอยู่ที่ตอต้นไม้นั้น

ท้าวสักกะเมื่อทราบพญานกแขกเต้ามีความมักน้อยสันโดษจริงๆ จึงแปลงร่างเป็นพญาหงส์ มีนางสุชาดาเป็นนางหงส์ติดตามไปด้วย บินไปจับที่ตอมะเดื่อใกล้พญานกแขกเต้านั้นแล้วเจรจาว่า “นกแขกเต้า ผู้มีจะงอยปากสีแดง ท่านควรไปที่อื่นได้แล้ว อย่ามาตายที่ตรงนี้เลยท่านมาเยื่อใยอะไรกับต้นไม้แห่งนี้ ต้นไม้อื่นมีถมเถไป”

พญานกแขกเต้าร้องตอบว่า “ท่านพญาหงส์...ใครเป็นเพื่อนในยามทุกข์ยาก ผู้นั้นเป็นสัตว์บุรุษ ย่อมไม่ทอดทิ้งเพื่อนผู้มีทรัพย์และไร้ทรัพย์ ต้นไม้นี้เป็นทั้งเพื่อนเป็นทั้งญาติของเรา เราเพียงต้องการมีชีวิตอยู่เท่านั้น จึงไม่อาจทิ้งต้นไม้ไปได้ เพราะเหตุเพียงไม่มีผล นี่ไม่ยุติธรรมเลย”

จากชาดกเรื่องนี้ชี้ให้เห็นว่า การที่บุคคลมีความพอใจยินดีในสิ่งที่ตนมีและรู้จักกตัญญูรู้คุณค่าของที่อยู่อาศัย ย่อมเป็นที่ชื่นชมสรรเสริญของนักปราชญ์บัณฑิต ดังนั้น การรู้จักประมาณในความเป็นอยู่เช่นที่อาศัย รู้จักประมาณในการบริโภคอาหาร รู้จักประมาณให้เหมาะสมกับรายรับรายจ่ายของตนเอง ไม่ทะเยอทะยานจนเกินฐานะแล้ว ย่อมจะได้รับความสุขและนำความเจริญมาสู่สังคมที่อยู่ของตนเองและรู้จักประมาณอีกประการหนึ่ง คือ รู้จักประมาณในการรับและการให้ รู้จักประมาณตนว่า ควรรับอะไรจากใครเพียงใด ควรให้อะไรแก่ใครเพียงใด ควรวางตัวอย่างไร ควร

^{๑๐๔} พ.ชา. (ไทย) ๒๗/๔๒๙/๓๐๓-๓๐๕.

ปฏิบัติอย่างไรให้พอเหมาะพอดีให้พอประมาณ และทรงตรัสถึงหลักธรรมที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่รู้จักประมาณ นั่นคือ หลักสันโดษ คือ ความยินดีด้วยปัจจัยที่ตนมีตนได้ ไม่แสวงหาในสิ่งที่ไม่สมควร มีความขยัน ไม่เกียจคร้าน ความสันโดษนั้นแบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ

๑) พอดีกับสิ่งได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) คือ เอาสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่เป็นเกณฑ์แล้ว ทำให้พอเหมาะพอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่ ให้พอเหมาะพอดีกับความจำเป็นก่อนหลังเพื่อให้เกิดคุณค่าที่แท้จริง

๒) พอดีกับกำลังความสามารถ (ยถาพละ) คือ เอากำลังความสามารถเป็นเกณฑ์วัดแล้ว ให้พอเหมาะพอดีกับความสามารถนั้น ไม่ทำให้เกิดเกินกำลังความรู้ความสามารถ

๓) พอดีกับฐานะ (ยถาสารูปะ) คือ เอาฐานะหรือความเหมาะสมความควรเป็นเกณฑ์แล้วทำให้เหมาะกับฐานะ

ลักษณะ ๓ อย่างนี้ ควรใช้ประกอบซึ่งกันและกัน จึงจะช่วยให้สามารถทำกิจการงานใด ๆ ก็ตาม ให้พอเหมาะพอดีอย่างได้ผลเต็มที่

การรู้จักประมาณอีกประการหนึ่ง คือ ทางสายกลาง ซึ่งเป็นหนทางในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องไม่ตึงและไม่หย่อนเกินไป ดังเช่น พระพุทธเจ้าได้ทรงทดลองปฏิบัติเครื่องครัดก็ไม่ประสบผลสำเร็จ ต่อเมื่อพระองค์หันมาปฏิบัติทางสายกลาง จึงประสบผลสำเร็จ ดังที่พระองค์ได้ตรัสไว้ใน อัมมจักกัปปวัตตนสูตร มีข้อปฏิบัติที่ไม่ควรดำเนินอยู่ ๒ อย่าง คือ

๑) กามสุขัลลิกานุโยค เป็นข้อปฏิบัติหย่อนยานที่ยึดติดในกามคุณ ความพอใจในอารมณ์ของตน เป็นหลักการกระทำที่ไม่เกิดประโยชน์ ไม่เป็นไปเพื่อการบรรลุนิพพาน

๒) อัตตakilมัตถานุโยค เป็นข้อปฏิบัติที่ตึงเกินไปการทรมานตนให้ได้รับความทุกข์เวทนาด้วยประการต่างๆ ดังนั้น พระองค์จึงตรัสถึงทางปฏิบัติสายใหม่ขึ้นมา นั่นคือ มัชฌิมาปฏิปทา ได้แก่ มรรค ๘ หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นทางแห่งความพอประมาณนั่นเอง

ความพอดีหรือหลักการรู้จักประมาณ ซึ่งจะเป็นข้อที่เสริม ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และการรู้จักประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาอีกประการ เช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการใช้อำนาจการปกครอง การให้คุณการให้โทษ ในการปกครองจึงจะมีส่วนช่วยในการบริหารงานให้แก่ผู้นำ จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีตามหลักมัตตัญญูตานั้น จะต้องเป็นผู้บริหารที่ประกอบด้วยหลักธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา คือดำเนินตามทางสายกลางอันประกอบไปด้วย

องค์มรรค ๘ หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นผู้รู้ประมาณ มีความพอเหมาะพอดีในการดำเนินกิจการทุกอย่างเพื่อประโยชน์สุขแห่งมวลชนและหมู่คณะอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ความพอเหมาะพอดี ความรู้ประมาณนั้นควรเป็นไปตามหลักสันโดษ คือ ความพอดีกับสิ่งได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) ความพอเหมาะพอดีกับกำลังความสามารถ (ยถาพละ) และความพอเหมาะพอดีกับฐานะ (ยถาสารูปะ) ดังได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีย่อมมีความรู้ประมาณ ความเหมาะสมพอดีตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา และหลักสันโดษอย่างถูกต้องแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษานั้นจะสามารถบริหารกิจการทุกอย่างด้วยความเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างถูกต้อง และสามารถนำพามวลชนและหมู่คณะไปสู่ความสงบสุข ปลอดภัย และก้าวหน้าตลอดไป

๕. กาลัญญตา คือ รู้จักเวลา

กาลัญญตา คือ รู้จักเวลา รู้จักเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่างๆ หรือทำงานให้ทันกับเวลา เหมาะกับเวลาและรู้คุณค่าของเวลา ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้อง

ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึง กาลัญญตา ไว้ว่า การรู้จักแนวปฏิบัติอันเหมาะสมกับกาลเทศะ ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๑๐๕} ว่า ภิกษุในธรรมวินัยนี้เป็นผู้ประกอบไปด้วยความรู้ว่า เวลานั้นเป็นเวลาควรศึกษา ควรถาม เวลานั้นควรเป็นเวลาทำความเพียร ควรหลีกเลี่ยงจากหมู่คือ รู้จักการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกาลเทศะ ให้เหมาะสมกับสมณะ รู้คุณค่าของเวลา เมื่อภิกษุมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เวลา ย่อมจะเป็นผู้มีสมาธิในพระพุทธศาสนา เพราะทำให้ถูกกับกาลเวลา

ดังนั้น การรู้จักเวลา รู้จักคุณค่าแห่งเวลา รู้จักการบริหารเวลาอย่างถูกต้องตามหลักกาลัญญตา ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งของการเป็นผู้นำที่ดีในการที่จะวางแผนงานในกิจการต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและทันต่อสถานการณ์โลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ การดำเนินกิจการต่างๆ เมื่อทำให้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเวลาแล้ว ย่อมได้รับประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น แต่หากว่าการทำอะไรไม่สอดคล้องกับความเหมาะสม ก็ย่อมส่งผลเสียให้แก่ตนเองและผู้อื่น ในเรื่องนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับภิกษุที่ละเลยกิจวัตรปฏิบัติตนไม่เหมาะสมกับสมณะ ดังปรากฏในอภการวิชาดก^{๑๐๖} ซึ่งมีเนื้อความว่า

ภิกษุชาวพระนครสาวัตถีรูปหนึ่ง บรรพชาในพระศาสนาแล้วไม่เรียนวัตรหรือศึกษาเธอไม่รู้ว่าเวลานี้ควรทำวัตร ควรปรนนิบัติ ควรเล่าเรียน เวลานั้นควรท่อง สวดเสียดัง ในขณะที่ยืนต้นขึ้นทุกๆ ยาม ภิกษุทั้งหลายไม่เป็นอันได้หลับได้นอน ต่างพากันกล่าวโทษของเธอในธรรมสภา พระพุทธองค์ทรงทราบแล้วตรัสว่า ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ไม่ใช่แต่บัดนี้เท่านั้นที่ภิกษุนี้ส่งเสียงไม่เป็นเวลา แม้ในกาลก่อน ภิกษุรูปนี้ได้เกิดเป็นไก่ ก็ส่งเสียงไม่เป็นเวลาเหมือนกับการที่เขาไม่รู้จักกาลเวลาขึ้น จึงเป็นเหตุให้ถูกบิณฑกจนถึงสิ้นชีวิต

ในอดีตกาลพระเจ้าพรหมทัตเสวยราชสมบัติอยู่ในพระนครพาราณสี และเมื่อพระโพธิสัตว์บังเกิดในสกุลอุทิจจพราหมณ์ และเจริญวัยแล้วสำเร็จการศึกษาในศิลปวิทยาทุกอย่าง เป็นอาจารย์ทิศาปาโมกข์ บอกศิลปะแก่มาณพประมาณ ๕๐๐ มีไก่ขันยามอยู่ตัวหนึ่งซึ่งทำให้พวกเขาพากันลุกตามเสียงขันของมันศึกษาศิลปะอยู่และไก่ได้ตายเสียจาก พวกเขาจึงเที่ยวแสวงหาไก่อื่นมาแทนผู้หนึ่ง หักพินอยู่ในป่าช้าเห็นไก่ตัวหนึ่งก็จับมาใส่กรงเลี้ยงไว้ไก่นั้นนั้นไม่รู้ว่าควรจะขันในเวลาไหน เพราะมันเติบโตในป่าช้า บางคราวก็ขันตึกเกินไปไม่อาจศึกษาได้ มาณพกล่าวกันว่า เดียวมันขันตึกไป เดียวก็ขันสายไป อาศัยไก่นี้ พวกเราเรียนศิลปวิทยาไม่สำเร็จ จึงช่วยกันบิณฑกถึงสิ้นชีวิตแล้วบอกอาจารย์ว่า ไก่ที่ขันไม่เป็นเวลาพวกผมฆ่ามันเสียแล้ว อาจารย์กล่าวว่า มันถึงความตาย เพราะมันเจริญเติบโตโดยมิได้รับการสั่งสอนเลย ไก่ตัวนี้ไม่เติบโตอยู่กับพ่อแม่ ไม่ได้อยู่ในสำนักของอาจารย์ ย่อมไม่รู้จักกาลที่ควรขันและไม่ควรขัน ดังนี้

^{๑๐๕} อัง.สตุตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๔-๑๔๕.

^{๑๐๖} ขุ.ชา.เอกก. (ไทย) ๒๗/๑๑๙/๔๙.

ชาตนี้ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การรู้จักเวลาในการทำกิจการใดๆ เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง หากว่าบุคคลใดไม่รู้จักประกอบกิจการใดๆ ให้เหมาะสมกับเวลาแล้วย่อมก่อให้เกิดความเสียหายหรือ หายนะแก่ตนเอง ดังเช่นที่ไถ่ในชาตไม่รู้จักเวลาในการขึ้นที่เหมาะสม จึงทำให้ต้องถูกฆ่าตายในที่สุด ดังนั้นการเป็นผู้นำที่ดีควรจะต้องรู้จักเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจการต่างๆ ให้ถูกต้อง มิฉะนั้น แล้วย่อมจะสามารถนำมาซึ่งความเสียหายแก่ตนเองและผู้อื่นได้

จากตัวอย่าง ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีตามหลัก กาลัญญutan นั้นจะต้องเป็นผู้นำที่รู้จักเวลาเหมาะสมในการทำกิจการทุกอย่างอย่างถูกต้อง รู้จักบริหาร เวลาให้เหมาะสม รู้จักคุณค่าของเวลา รู้จักการวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างถูกต้อง ผู้บริหารสถานศึกษานั้นก็ย่อมจะสามารถนำหมู่คณะ มวลชน และสังคม ไปสู่ความสงบสุขและก้าวหน้าตามความเหมาะสมแห่งเวลาอันควร

๖. ปรีสัญญตา คือ รู้ชุมชน

ปรีสัญญตา คือ รู้ชุมชน รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลก สังคม ประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอย่างไร จะได้สามารถเข้าใจความต้องการของ สังคมนั้นได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหามาได้ตรงจุด นอกจากนี้ยังต้องรู้เข้าใจระเบียบกฎเกณฑ์ วัฒนธรรม ประเพณี ของสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถอยู่ในสังคมนั้นได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้นำ ที่ดีจะต้องรู้เข้าใจสังคมอย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสถานการณ์ต่างๆของสังคมนั้นๆได้อย่าง ถูกต้อง จะได้สามารถนำความสงบสุข สันติสุขความก้าวหน้ามาสู่มวลชน หมู่คณะและสังคมได้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าว ปรีสัญญตา หมายถึง การรู้จักบริษัท และแนวปฏิบัติของ บริษัท ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๑๐๗} ว่า

ภิกษุเป็นผู้รู้จักบริษัท คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบริษัทหรือรู้จักชุมชนเหล่านี้เป็น กษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี ชนเหล่านี้เป็นสมณะในชุมชนนั้น ควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรยืนอย่าง นี้ ควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวอย่างนี้ ควรส่งบออย่างนี้ หากภิกษุไม่รู้จักว่าชุมชนเหล่านั้นและวางตนไม่ เหมาะสมกับสังคมหรือชุมชนนั้นแล้ว ไม่ควรเรียกเธอว่าเป็นปรีสัญญ แต่เพราะภิกษุรู้ว่า นี่เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี เป็นสมณะ ในบริษัทนั้น เราควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรยืนควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวควรส่งบออย่างนี้ จึงเรียกเธอว่า เป็นปรีสัญญ

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า การรู้จักว่าชุมชนใดๆ เป็นสังคมประเภทไหน ย่อมทำให้ บุคคลนั้นสามารถวางตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในสังคมนั้นๆ อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับนับถือจาก บุคคลในสังคมนั้นๆ ด้วย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่รู้จักชุมชนเป็นอย่างดีย่อมสามารถวางตนได้ อย่างเหมาะสมในสังคมนั้น อีกทั้งยังสามารถบริหารจัดการกิจการต่างๆ ของสังคมนั้นให้ถูกต้องตาม กฎเกณฑ์ ประเพณี แบบแผน ทำให้เป็นที่เคารพนับถือ ยกย่องของหมู่คณะ หรือจากมวลชน ตลอดจนสามารถนำมาซึ่งความสงบสุข ความเจริญก้าวหน้ามาสู่สังคมนั้นๆ ด้วย

ในการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะรู้จักชุมชนได้ดีอีกประการหนึ่งนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของบุคคลในสังคมซึ่งจะปฏิบัติต่อกันได้อย่างถูกต้อง ในข้อนี้

^{๑๐๗} อก.สตุตต. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕.

พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับสังคัลบุตรในเรื่องทศทั้ง ๑๐ ซึ่งมีสาระสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารชุมชนที่ควรรู้ ดังต่อไปนี้

๑) ทิศเบื้องหน้า ได้แก่ บิดามารดา จะต้องดูแลบุตรธิดาของตน มิให้ทำชั่วและแนะนำให้เป็นคนดี ให้การศึกษา เป็นต้น เมื่อบุตรธิดาได้รับการดูแลเช่นนั้นแล้ว ควรปฏิบัติตนต่อท่านในทางที่ดี เช่น เลี้ยงดูท่านในคราวจำเป็น ดำเนินกิจการ รักษาวงศ์สกุลของท่านมิให้เสื่อมเสีย

๒) ทิศเบื้องขวา ได้แก่ ครู อาจารย์ จะต้องแนะนำศิษย์ด้วยดี ไม่ปิดบังอำพรางยกย่องในหมู่คณะ เป็นที่พึ่งของศิษย์ได้ เป็นต้น เมื่อศิษย์ได้รับการอนุเคราะห์จากครูอาจารย์แล้วพึงตอบแทนท่านด้วยการรับใช้ท่าน เชื่อฟังท่าน เคารพท่าน และตั้งใจศึกษา

๓) ทิศเบื้องหลัง ได้แก่ ภรรยาและสามี จะต้องปฏิบัติต่อกันดังนี้ ภรรยาจะต้องจัดงานบ้านด้วยดี สงเคราะห์ญาติของสามี ซื่อสัตย์ต่อสามี รักษาทรัพย์ที่สามีด้วยดี เป็นต้น และสามีควรปฏิบัติต่อภรรยาด้วยการยกย่อง ไม่ดูหมิ่น ไม่นอกใจ ให้เครื่องแต่งตัวแก่ภรรยา

๔) ทิศเบื้องซ้าย ได้แก่ มิตรหรือเพื่อนที่จะปฏิบัติต่อกันดังนี้ เช่น ด้วยการกล่าวถ้อยคำไพเราะ วางตนเสมอต้นเสมอปลายต่อเพื่อน เป็นที่พึ่งของกันและกันได้ ไม่ทิ้งเพื่อนในยามวิบัติ และนับถือวงศ์ตระกูลของเพื่อน

๕) ทิศเบื้องล่าง ได้แก่ คนงาน คนรับใช้ หรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องปฏิบัติต่อนายจ้างหรือเจ้านาย คือ ลูกทำงานก่อนนายเลิกทีหลังนาย ถือเอาเฉพาะของที่นายให้ ทำงานให้ดียิ่งขึ้น ยกย่องนาย เป็นต้น

๖) ทิศเบื้องบน ได้แก่ สมณะ นักบวช ผู้ทรงคุณธรรมอันสูง ควรอนุเคราะห์แก่คฤหัสถ์ เช่น ห้ามไม่ให้ทำชั่ว ให้ตั้งอยู่ในความดี อนุเคราะห์ด้วยน้ำใจอันงาม อธิบายข้อความให้แจ่มชัดและบอกทางสวรรค์ให้คฤหัสถ์ เมื่อได้รับการอนุเคราะห์ควรตอบแทนด้วยการจะพูดจะทำ จะคิดต้องประกอบด้วยความเมตตา การต้อนรับด้วยดี และการให้ทานด้วยปัจจัยสี่^{๑๐๘}

ดังนั้น การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามหลักทศทั้ง ๑๐ ได้อย่างถูกต้องย่อมแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างๆ ในสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้องจนสามารถทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะได้ ก็สามารถนำมาซึ่งความสันติสุขในสังคมนั้นได้ตลอดไป

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีตามหลักปรัญญา จะต้องรู้ชุมชน รู้สังคม อย่างถูกต้องในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านกฎเกณฑ์ ประเพณี วัฒนธรรม เป็นต้น เพื่อผู้บริหารสถานศึกษานั้นจะได้สามารถวางแผนได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติงานตามแผนงานได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องตามสังคมนั้นๆ อีกทั้งสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันโลกทันเหตุการณ์ เพื่อนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและก้าวหน้าต่อไปนอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดียังควรเข้าใจหลักทศทั้ง ๑๐ เพื่อให้สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในสังคมหรือองค์กรนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง ทำให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปด้วยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นด้วย

^{๑๐๘} ธี.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๔๒-๒๔๔/๑๙๙-๒๐๐.

๗. บุคคลโปรปัญญา คือ รู้จักบุคคล

บุคคลโปรปัญญา คือ การรู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วย รู้ว่าควรปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลอย่างไร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีย่อมต้องรู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ในการบริหารงานทุกๆ ด้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ตลอดจนสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับหมู่คณะและองค์กรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึง บุคคลโปรปัญญา คือ การรู้บุคคลและลักษณะความต้องการของบุคคล ดังปรากฏในธัมมมัญญสูตร^{๑๐๙} ว่า ภิกษุผู้ที่มีความรู้เรื่องบุคคลของภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบุคคล ๒ จำพวก ได้แก่

๑) รู้ลักษณะบุคคลผู้ที่เป็นบัณฑิต รู้บุคคลที่มีความต้องการจะพบ บุคคลผู้เป็นพระอริยะหรือผู้ที่เป็นบัณฑิต เป็นคนดีมีศีลธรรม สนใจในคำสั่งสอน แล้วนำมากระทำตามคำสอนนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น

๒) รู้จักลักษณะของบุคคลที่ไม่ใช่บัณฑิต ไม่ต้องการเห็นบุคคลที่เป็นบัณฑิตหรือพระอริยะและไม่ต้องการจะฟังธรรมคำแนะนำสั่งสอนจากท่านผู้รู้

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าการรู้จักคบบุคคลผู้เป็นบัณฑิตย่อมนำมาซึ่งประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น แต่หากคบคนพาลย่อมนำไปสู่ความหายนะทั้งแก่ตนเองและผู้อื่นด้วย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจึงควรเลือกคบบุคคลที่ดี เพื่อให้สามารถนำความเจริญมาสู่ตนเองและหมู่คณะได้ตลอดไป

ในการรู้จักบุคคลหรือการที่จะเลือกคบคนนั้น พระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงให้เห็นความสำคัญในข้อนี้ ดังปรากฏในชาดกเรื่อง สันติคุมพชาดก ซึ่งมีใจความว่า

ณ ป่าจิวใกล้ๆ กับภูเขาลูกหนึ่ง มีลูกนกแขกเต้า ๒ ตัว อาศัยอยู่ ทางด้านทิศเหนือของภูเขาเป็นที่อาศัยของหมู่บ้านโจร ๕๐๐ ส่วนทางทิศใต้ของภูเขาเป็นที่อยู่ของพระฤาษีวันหนึ่งลูกนกแขกเต้าถูกพายุพัดไปตกในต่างทิศทางกัน ตัวหนึ่งถูกพัดไปตกที่หมู่บ้านโจร ๕๐๐ โจรได้เลี้ยงไว้ ตั้งชื่อว่า พุ่มหอก อีกตัวหนึ่งลมพัดไปตกที่อาศรมของฤาษี พวกฤาษีเลี้ยงไว้ตั้งชื่อว่า ดอกไม้ พระราชาทรงพระนามว่า ปัญจาละเสด็จทรงรถไปสุป่าพร้อมข้าราชการบริพารเพื่อล่าเนื้อ พระองค์ได้ล่าติดตามเนื้อแต่ไม่พบ จึงเสด็จกลับได้หยุดพักผ่อนสร้งน้ำ เสวยน้ำและบรรทมใต้ต้นไทรริมฝั่งแม่น้ำใกล้กับหมู่บ้านโจร พวกโจรพากันเข้าป่า คงเหลือแต่นกพุ่มหอกกับคนครัวสองคนเท่านั้น นกพุ่มหอกได้ออกจากหมู่บ้าน บังเอิญพบพระราชากำลังบรรทมอยู่ใต้ต้นไทร จึงบอกคนทำครัวเป็นภาษามนุษย์ว่า

“พวกเราจะปลงพระชนม์พระราชานี้เสียและให้ปลดเสื้อผ้าเครื่องทรงมาให้หมด” พระราชาตื่นจากบรรทม ได้ยินดังนั้น เห็นว่ามีภัยอยู่เฉพาะหน้า จึงหนีไปถึงอาศรมของฤาษีซึ่งพวกฤาษีได้เข้าป่าไปเพื่อเก็บผลไม้ คงเหลือแต่นกดอกไม้ตัวเดียว เมื่อนกดอกไม้เห็นพระราชาจึงได้กล่าวต้อนรับว่า “ขอเดชะพระมหाराช ข้าพระองค์มาตีไม่ได้มาร้ายเลย” พระราชาเมื่อทรงได้สดับดังนั้น ทรงเลื่อมใสในการต้อนรับ ทรงสรรเสริญนกดอกไม้ตัวนี้ และทรงดำหนินกพุ่มหอกว่า “นกดอกไม้เป็น

^{๑๐๙} ๐.ส.ต.ต.ก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕-๑๔๖.

นกที่มีคุณธรรมเยี่ยม มีมารยาทดี แต่นกแขกเต้าอีกตัวหนึ่งพูดแต่คำหยาบ มักได้ มีความโลภในจิตใจ” นกดอกไม้เมื่อได้ยินดังนั้น จึงกราบทูลว่า

“ขอเดชะพระมหाराชา ข้าพระองค์เป็นนกร่วมมารดาเดียวกันกับนกนั้น แต่เพราะเขา เติบโตในสำนักที่ไม่ดี พวกโจรสอนให้ทำโจรกรรมอยู่ตลอดเวลา ส่วนข้าพระองค์เติบโตใหญ่อยู่สำนักของ คนดี พวกฤาษีแนะนำด้วยธรรมะนั้น ข้าพระองค์ทั้งสองจึงมีคุณธรรมแตกต่างกัน” และนกดอกไม้ได้ กล่าวต่อไปอีกว่า

“ข้าแต่พระมหाराชา ก็การที่คนคบบุคคลประเภทใด จะเป็นคนดีหรือไม่ดี มีศีลหรือไร้ศีล ก็ตาม เขาย่อมตกไปตามอำนาจของคนชนิดนั้น” พระราชาได้ทรงสดับอย่างนั้นแล้วเกิดความเลื่อมใส นกดอกไม้ จึงอภัยให้แก่กนกแขกเต้าทั้งหลาย และให้คณะของฤาษีพำนักในพระราชอุทยาน ทำนุบำรุง จนตลอดชีวิต^{๑๑๐}

ในชาดกนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ และความแตกต่างของการคบค้าสมาคมของบุคคลคือ เมื่อบุคคลคบคนเช่นใดก็จะเป็นเหมือนบุคคลเช่นนั้น ข้อสำคัญประการหนึ่งนั้นอยู่ที่การรู้จักเลือกคนที่ ควรคบก่อน การรู้จักเลือกหรือวิเคราะห์ว่าบุคคลนี้เป็นคนดีควรคบ บุคคลนี้ไม่ควรคบดังที่ พระราชาปัญจาละ ที่สังเกตเห็นว่านกตัวแรกนั้นแสดงออกมาในลักษณะของคนพาล ไม่ควรจะอยู่ใกล้ ไม่ควรคบ หากอยู่ในสังคมนั้นแล้วย่อมจะได้รับอันตราย พระองค์จึงเสด็จหนีและเมื่อพบนกแขกเต้า ตัวที่อยู่กับฤาษี ก็ทรงทราบว่าเป็นสัตว์บุรุษที่ดีควรคบพระองค์นั้นเป็นผู้นำที่มีหลักธรรม คือ บุคคลป โรปรัญญาตา เป็นเครื่องพิจารณา จึงรอดพ้นจากอันตรายได้ ที่นกแขกเต้าทั้ง ๒ ตัวแตกต่างกันนั้น ก็ เพราะการอยู่สังคมของบุคคลที่ดีและไม่ดีจึงมีพฤติกรรมที่ต่างกัันดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมสามารถจะ พิจารณาวเคราะห์ว่าบุคคลผู้ที่เข้าไปเกี่ยวข้องเป็นคนอย่างไรและเลือกคบบุคคลที่ดีซึ่งสามารถนำ ประโยชน์มาสู่ตนเองและหมู่คณะได้ ทำให้เกิดความสงบสุขและสันติสุขตลอดไปในสังคมนั้นๆ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีตามหลักบุคคลปโรปรัญญาตานี้จะต้องรู้จักบุคคล ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วยโดยเฉพาะผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมปฏิบัติงานและดำเนินการไป ด้วยกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อเขาอย่างถูกต้องเหมาะสมและได้ผล ตลอดจนสามารถเลือกใช้คนให้ เหมาะสมกับงาน ในการบริหารกิจการงานต่างๆ ด้านนี้เพื่อทำให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าทั้ง แก่ผู้ปฏิบัติงาน หมู่คณะและองค์กรตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะต้องรู้จักเลือก บุคคลผู้เป็นคนดี ผู้เป็นบัณฑิต เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง หมู่คณะ และสังคม เพราะการเลือก คบคนไม่ดี หรือคนพาล ย่อมนำมาซึ่งความหายนะแก่ตนเอง หมู่คณะและสังคม ดังนั้น ผู้บริหาร สถานศึกษาที่ดีจึงควรพิจารณาวิเคราะห์ในการเลือกคบคนดีเพื่อให้สามารถนำความสุขความ เจริญก้าวหน้ามาสู่ตนเอง หมู่คณะและองค์กรได้ตลอดไป หลักสัปปุริสธรรม ๗ เท่าที่ปรากฏในคัมภีร์ ทางพระพุทธศาสนามีจำนวนมาก ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นคุณธรรมสำหรับคนดี และในขณะเดียวกันก็เป็น คุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาด้วย ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า พระพุทธศาสนา เป็นศาสนาที่มุ่งเน้นในการส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นคนดี มีจริยธรรม มีคุณธรรม มาปกครอง หมู่คณะ สังคม และประเทศชาติ เพื่อให้เกิดความสงบสุข การพัฒนาหมู่คณะ สังคมและประเทศชาติ ให้มีศักยภาพที่มั่นคงและก้าวหน้าตลอดไปในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

^{๑๑๐} พ.ช.ว.ส.ต. (ไทย) ๒๗/๑๕๙-๑๘๕/๔๙๗-๕๐๑.

๒.๖ บทบาทของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

หลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ มีส่วนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ จะมีความเหมาะสมกับความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาปรากฏพุทธโอวาทเรื่องธรรมของคนดี (สัตบุรุษ) คนที่สมบูรณ์แบบ หรือมนุษย์โดยสมบูรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นสมาชิกที่ดี มีคุณค่า ที่แท้จริงของมนุษย์ชาติ มีธรรมะ หรือคุณสมบัติที่เรียกว่า สัปปุริสธรรม ๗ ประการ^{๑๑๑} ซึ่งประกอบด้วยหลัก ๗ ประการ ดังนี้

๑) ธัมมัญญตา รู้หลักและรู้จักเหตุ คือรู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลาย ที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิตในการปฏิบัติกิจหน้าที่และดำเนินกิจการต่างๆ รู้เข้าใจสิ่งที่ตนประพฤติปฏิบัติ ตามเหตุผล เช่นรู้ว่า ตำแหน่งฐานะ อาชีพ การงานของตน มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีอะไรเป็นหลักการ จะต้องทำอะไรอย่างไรจึงจะเป็นเหตุให้บรรลุถึงผลสำเร็จที่เป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นๆ ดังนี้ เป็นต้น ตลอดจนขั้นสูงสุดคือรู้เท่าทันกฎธรรมดาหรือหลักความจริงของธรรมชาติ เพื่อปฏิบัติต่อโลกและชีวิตอย่างถูกต้อง มีจิตใจเป็นอิสระ ไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิตนั้น ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้เราได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษา

๑. เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๒. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในระบบการบริหารอย่างดี
๓. มีความกล้าในการตัดสินใจอย่างรอบคอบและถูกต้อง
๔. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

๑. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
๒. วางนโยบายควบคุมสั่งการให้กิจการงานต่างๆ บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
๓. มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ มีความก้าวหน้าสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ตลอดไปในยุคโลกาภิวัตน์

๒) อัตถัญญตา รู้ความหมายและรู้จักผล คือรู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ว่าหลักการนั้นๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร รู้ว่าที่ตนทำอยู่อย่างนั้นๆ ดำเนินชีวิตอย่างนั้นๆ เพื่อประสงค์ประโยชน์ หรือควรจะได้บรรลุถึงผลอะไรที่ไม่มีหน้าที่ ตำแหน่ง หรือควรจะได้บรรลุถึงผลอะไร ที่ให้มีหน้าที่ตำแหน่ง ฐานะการงานอย่างนั้นๆ เขากำหนดวางกันไว้ เพื่อความมุ่งหมายอะไร กิจการที่ตนทำอยู่ขณะนี้ เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้าง เป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไรดังนี้ เป็นต้น ตลอดจนขั้นสูงสุดคือรู้ความหมายของคติธรรมดา และประโยชน์ที่เป็นสาระของชีวิต ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้เราได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษา

๑. เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๒. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในระบบการบริหารอย่างดี

^{๑๑๑}ที.ปา(ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔, อง.สตตท.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๑๔.

๓. มีความกล้าในการตัดสินใจอย่างรอบคอบและถูกต้อง

๔. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

๑. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

๒. วางนโยบายควบคุม สั่งการ ให้กิจการงานต่างๆ บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๓. มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ มีความก้าวหน้าสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ตลอดไปในยุคโลกาภิวัตน์^{๑๑๒}

๓) **อัตตัญญา** รู้จักตน คือ รู้ตามเป็นจริงว่า ตัวเรานั้นว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศกำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถและคุณธรรมเป็นต้น เท่าไรอย่างไร แล้วประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสม และรู้จักแก้ไขปรับปรุงส่งเสริม ทำการต่างๆ ให้สอดคล้องถูกต้อง ตรงทางที่จะให้เจริญงอกงามบังเกิดผลดีเมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษา

๑. เป็นผู้รู้จักความพอดี รู้ธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา คือ เดินทางสายกลาง และหลักสันโดษอย่างถูกต้อง

๒. เป็นผู้มีความรอบคอบในการกระทำกิจกรรมอย่างพอเหมาะพอดี

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

๑. มอบหมายงานให้บุคคลได้อย่างเหมาะสม

๒. กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของกิจการงานทุกอย่างด้วยความรอบคอบและพอเหมาะ^{๑๑๓}

๔) **มัตตัญญา** รู้จักประมาณ คือ รู้จักพอดี เช่นประมาณในการบริโภค รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอดีในการพูด การปฏิบัติกิจและทำการต่างๆ ตลอดจนการพักผ่อน หลับนอนและการสนุกสนานรื่นเริงต่างๆ เมื่อเมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้

คุณสมบัติผู้บริหารสถานศึกษา

๑. เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารและมีมนุษยสัมพันธ์อย่างดีในทุกสังคม

๒. มีความรอบรู้ในสถานการณ์โลกอย่างดี

บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา

๑. ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่มและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

๒. แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ถูกต้องตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม

^{๑๑๒} นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

^{๑๑๓} นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

๕) กาลัญญตา รู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่พึงได้ใช้ในการประกอบกิจการทำหน้าที่การทำงานปฏิบัติการต่างๆ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น รู้ว่า เวลาไหนควรทำอะไร และทำให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลาให้พอเวลา ให้เหมาะสม ให้ถูกเวลา เป็นต้น เมื่อนำหลักธรรมข้อดีมาพิจารณาแล้วย่อมสามารถสรุปสมบัติและบทบาทหน้าที่ของผู้ทำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษา

๑. เป็นผู้สามารถบริหารเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา

๑. วางแผนงานทุกอย่างได้อย่างเหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์

๖) ปริสฺสญฺญตา รู้จักชุมชน คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมชนและชุมชน รู้การอันควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นที่ชุมชน และต่อชุมชนนั้นว่า ชุมชนนี้เมื่อไปหา ควรต้องทำกิจอย่างนี้ควรต้องทำกิจอย่างนี้ควรต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้มีระเบียบวินัยอย่างนี้ มีวัฒนธรรมประเพณีอย่างนี้ มีความต้องการอย่างนี้ ควรเกี่ยวข้อง ควรต้องสงเคราะห์ ควรรับใช้ ควรบำเพ็ญประโยชน์ให้อย่างนี้ๆ เป็นต้น เมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคูณสมบัติและบทบาทของผู้ทำได้ดังนี้

คุณสมบัติผู้บริหารสถานศึกษา

๑. เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารและมีมนุษยสัมพันธ์อย่างดีในทุกสังคม
๒. มีความรอบรู้ในสถานการณ์โลกอย่างดี

บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา

๑. ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่มและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
๒. แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ถูกต้องตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม^{๑๑๔}

๗) ปุคฺคลัญญตา รู้จักบุคคล คือ รู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอัธยาศัยความสามารถ และคุณธรรมเป็นต้น ใครๆ ยิงหรือหย่อนอย่างไร และรู้จักที่จะปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยดีว่า ควรจะคบหรือไม่ได้คบอะไร จะสัมพันธ์เกี่ยวข้องจะใช้จะยกย่อง จะตำหนิหรือจะแนะนำสั่งสอนอย่างไรจึงจะได้ผลดี เมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคูณสมบัติและบทบาทของผู้ทำได้ดังนี้

คุณสมบัติผู้บริหารสถานศึกษา

๑. เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารประสานงานทุกอย่างในองค์กรและสังคมได้
๒. มอบหมายงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา

๑. มอบหมายงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
๒. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
๓. การพัฒนาบุคลากรให้ทำงานเป็นทีม

^{๑๑๔} นันทวรรณ อีสราวุฒชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารทุกระดับ ถ้าหากขาดคุณธรรมแล้วไม่
 จะเป็นการบริหารสถานศึกษาในระดับใดถึงจะดีเพียงไรก็ตาม ก็ะกลายเป็นการบริหารสถานศึกษา
 แบบนำความเดือดร้อนมาสู่สถานศึกษา และก่อให้เกิดความเสียหายแก่ประเทศชาติได้อย่างมากมาย
 เพราะจะใช้อำนาจหน้าที่ไปในทางที่ทุจริต แสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตัวเองและพวกพ้อง เกิดมีการ
 ทุจริตคดโกงกันอย่างมากมาย เพราะอำนาจนั้นเป็นสิ่งที่ยั่วยวนจิตใจและสามารถเปลี่ยนแปลง
 อุปนิสัยใจคอของมนุษย์ได้รวดเร็วที่สุด ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาโดยปฏิบัติตามหลักการ
 ร่วมรับผิดชอบที่จะช่วยป้องกันความเสื่อมนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง โดยส่วนรวมคือการนำหลักธรรม
 มาทำหน้าที่ ได้แก่ หลักสัปปุริสธรรม ๗ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนำหลักธรรมนี้มา
 ประพฤติปฏิบัติ ในการประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษาก็จะทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาไปอย่าง
 ยั่งยืนได้

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา พบว่า ที่ผ่านมามีผู้ทำการ
 ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องข้างต้น พอสรุปได้ดังนี้

พระมหาสุทนต์ สุตสโน (นุราช)^{๑๑๕} ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ศึกษาบทบาทของผู้บริหาร
 โรงเรียนวิถิพุทธ ระดับประถมศึกษาเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร” ว่า การบริหารโรงเรียนเป็น
 กระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจและทรัพยากรต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ ในการจัดการ
 ดำเนินงานในโรงเรียนให้ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ การบริหารโรงเรียนประกอบด้วยผู้นำที่สำคัญ คือ
 ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน

พระจักรพันธ์ ปญญารโ (แช่เตียว)^{๑๑๖} ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การบริหารการเรียนการสอน
 โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร” ว่า การบริหาร
 สถานศึกษาก็คือ การบริหารงานวิชาการ ถือว่าเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะจุดมุ่งหมายของการ
 บริหารวิชาการอยู่ที่การสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีจริยธรรม และมีคุณสมบัติตามที่
 ต้องการ งานวิชาการเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพ และความสำเร็จของโรงเรียน ความสำคัญของโรงเรียน
 มักจะพิจารณาจากคุณภาพของผลผลิต คือ ตัวนักเรียน ดังนั้น คุณภาพของผลผลิตจึงขึ้นอยู่กับ
 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียน การบริหารด้านวิชาการจึงเป็นงานที่
 สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องรับผิดชอบในการใช้หลักการในการบริหารงานด้านนี้อย่างมี
 ประสิทธิภาพ

^{๑๑๕} พระมหาสุทนต์ สุตสโน (นุราช), “ศึกษาบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธ ระดับประถมศึกษา
 เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร,” *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย
 มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

^{๑๑๖} พระจักรพันธ์ ปญญารโ (แช่เตียว), “การบริหารการเรียนการสอนโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด
 สำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร,” *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย
 : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

เกศกัญญา อนุกุล^{๑๑๗} ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การบริหารโครงการคุณธรรมเฉลิมพระเกียรติ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒” ว่า ผู้บริหารนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรอย่างมากเพราะเป็นผู้ชี้ขาดอนาคตของการดำเนินงานได้ดี บทบาทและภารกิจของผู้บริหารคืองานหลักที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นได้ทั้งผู้บริหารและผู้นำในขณะเดียวกัน ส่วนผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหาร แต่มีความสามารถในการนำหมู่คณะซึ่งอาจจะทำเพียงครั้งเดียว หรือบางครั้งบางคราว ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำให้สามารถสร้างบรรยากาศทางวิชาการ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น

ไพฑูรย์ ดอกบัว^{๑๑๘} ได้ทำการวิจัย เรื่อง “พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๑ - ๓ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี” ผลการวิจัยพบว่า

๑. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนะของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ การกำหนดเป้าหมาย การปฏิสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การควบคุมบังคับบัญชา การตัดสินใจ การจูงใจ และมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

๒. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ไม่แตกต่างกันในภาพรวมและรายด้าน

สมควร ทิพย์จันทร์^{๑๑๙} ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้สนับสนุนความต้องการในการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาต่อ การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง โดยจัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และการนิเทศภายใน รวมถึงการชี้แจงแนะนำแนวทาง และการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมทุกโครงการที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก ส่วนปัญหาที่พบ ได้แก่ ขาดแคลนงบประมาณ มีภาระงานประจำและครอบครัว

^{๑๑๗} เกศกัญญา อนุกุล, “การบริหารโครงการคุณธรรมเฉลิมพระเกียรติ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒,” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๑๑๘} ไพฑูรย์ ดอกบัว, “พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๑ - ๓ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๕๐).

^{๑๑๙} สมควร ทิพย์จันทร์, “การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๘).

สมัย อุดทน^{๑๒๐} ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการและครูผู้สอนต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต ๑” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการ และครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ รองลงมาคือด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา

สมชาย ไชยจินดา^{๑๒๑} ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การดำเนินงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอสนมป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดหาสื่อการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอนส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการสอนสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและติดตามให้ครูได้ดำเนินการตามแผนการสอน มีการส่งเสริม ให้ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญปัญหาที่พบ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อย ทำให้ปรับตัวไม่ทัน นอกจากนี้ครูมีภาระงานด้านอื่นมาก เช่น งานธุรการ การเงิน เจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่โครงการอาหารกลางวัน เป็นต้น บางวิชาไม่มีความชำนาญและความถนัด เช่น ดนตรี นาฏศิลป์ และปัญหาขาดครูมีครูไม่ครบชั้นเรียน ในโรงเรียนขนาดเล็ก ข้อเสนอแนะ รัฐบาลควรบรรจุครูให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน และควรจัดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนการสอนให้ทำงานด้านธุรการ เพื่อครูจะได้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ ไม่ต้องไปพะวงกับงานอื่น ๆ และรัฐบาลควรจัดสรรเงินอุดหนุนทางการศึกษาให้โรงเรียนเพียงพอและรวดเร็วกว่าที่เป็นอยู่

ไพบุลย์ ธรรมชัตตุก^{๑๒๒} ได้ทำการวิจัย เรื่อง “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอแม่ทาจังหวัดลำพูน” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้การสนับสนุน และจัดบรรยากาศให้เอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาและประชุมผู้ปกครองนักเรียน เพื่อหาความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับปัญหาที่พบ คือ ครูสอนไม่ครบชั้น สื่อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียนขาดงบประมาณ ผู้บริหารนิเทศภายในไม่ต่อเนื่อง ไม่มี การนำผลการนิเทศมาวางแผนและปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

^{๑๒๐} สมัย อุดทน , “การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการและครูผู้สอนต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต ๑” **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๕๑).

^{๑๒๑} สมชาย ไชยจินดา, “การดำเนินงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอสนมป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๗).

^{๑๒๒} ไพบุลย์ ธรรมชัตตุก, “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๘).

ชัยญา ชนะมาร^{๑๒๓} ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การศึกษาคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร” ว่า ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา มีบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดีมีการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีใจเป็นกลางพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรม มีคุณธรรม มีความอดสาหะ อดทน มีความเสียสละ มีความสม่ำเสมอมั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการสื่อสาร มีความกล้าในการพูดและการปฏิบัติ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสุขภาพดีเป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นนักพัฒนาและเป็นผู้บริหารการสังคม รู้จักพัฒนาตนเอง

เสรี พุทธรปวน^{๑๒๔} ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความเห็นสอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกันว่าการปฏิบัติงานบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง ๔ ด้าน คือ ด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน และด้านความสัมพันธ์กับชุมชนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากปัญหาและข้อเสนอแนะที่พบสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงการปรับระบบราชการ และมีการจัดปฏิรูปการศึกษา ซึ่งบุคลากรยังไม่มีความพร้อมส่งผลให้ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังขาดความเข้าใจและความพร้อม

ธนาธร ตันวิพงษ์ตระกูล^{๑๒๕} ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ความต้องการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต ๒” ผลการวิจัยพบว่า ด้านการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ส่วนด้านการบริหารงบประมาณ มีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล รายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินการ การบริหารบัญชี สำหรับด้านการบริหารงานบุคคล เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มีวินัยและรักษาวินัยและด้านการบริหารงานทั่วไป จัดระบบควบคุมหน่วยงาน ส่งเสริมสนับสนุน ประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

^{๑๒๓}ชัยญา ชนะมาร, “การศึกษาคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร,” *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๑๒๔}เสรี พุทธรปวน, “การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖).

^{๑๒๕}ธนาธร ตันวิพงษ์ตระกูล, “ความต้องการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต ๒”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๗).

อนุชิต วรรณสุทธ์^{๑๒๖} ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่ออาชีพในอนาคต สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ” ผลการวิจัยพบว่า ด้านความสามารถการเป็นผู้นำ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกลกำหนดเป้าหมายสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กล้าปฏิรูปปรับปรุงและพร้อมที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถประสานงานทำงานกับชุมชนองค์กรต่างๆ สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทำงานเป็นทีมและมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ มีการกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานแบบมีส่วนร่วม มีความสามารถในการสร้างทีมงาน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมอย่างหลากหลาย มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบและนำผลไปปรับปรุงแก้ไข มีการจัดสรรงบประมาณให้อย่างสอดคล้องกัน

มานิตย์ คณะวาปี^{๑๒๗} ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต ๓” ผลการวิจัยพบได้ว่า

(๑) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ทักษะเชิงมนโนคติทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงเทคนิค

(๒) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ทุกด้าน

ชนิดา อินตะปัญญา^{๑๒๘} ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจตามกฎหมาย ใช้กฎระเบียบปฏิบัติในสถานศึกษา มีการสั่งงานเป็นขั้นตอนตามสายงาน มอบหมายงานให้บุคคลตามความรู้ความสามารถ สั่งการเป็น ลายลักษณ์อักษร อีกทั้งสนับสนุนบุคลากรให้มีโอกาสศึกษาดูงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารงาน สามารถวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี เสนอโครงการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม พัฒนาตนเองให้ทันสมัยและนำเอานวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงานแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์ต่อบุคลากรและสามารถใช้ในการวางแผนงานของโรงเรียน ให้ความเป็นกันเอง ความเสมอภาค และความเป็นธรรมกับบุคลากร และในการลงโทษ ส่วนใหญ่ใช้หลักเมตตาธรรมในการบริหาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน เพื่องานพัฒนาก้าวหน้าอย่างดีและราบรื่น

^{๑๒๖} อนุชิต วรรณสุทธ์, ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่ออาชีพในอนาคต สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, ๒๕๔๖).

^{๑๒๗} มานิตย์ คณะวาปี, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต ๓”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๖).

^{๑๒๘} ชนิดา อินตะปัญญา, “การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๗).

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษา งานวิจัยหลายชิ้นที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ระบุตรงกันว่า ผู้บริหารที่ให้ความเอาใจใส่ต่องานวิชาการ พุ่มเทให้กับงานพัฒนาการเรียนการสอน มีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำ ถ้าที่จะตัดสินใจ และมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีทักษะเชิงมนมคติทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และมีทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิค เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี บุคลากรได้รับการพัฒนาและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

๒.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาในต่างประเทศ พบว่าที่ผ่านมามีผู้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องข้างต้น พอสรุปได้ดังนี้

แมกนุสัน (Magnuson)^{๑๒๙} อ้างถึงในภาวินี ชินคา ได้ทำการวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน” พบว่า ควรมีคุณลักษณะทางด้านส่วนตัว คือ ควรมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีอารมณ์มั่นคง มีความรอบรู้ มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน เปิดเผย เข้าใจง่าย มีความเยือกเย็นและรู้จักเห็นใจผู้อื่น และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ เช่น มีความสามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในการบริหารดี รู้จักการมอบหมายงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถต่อการรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่นได้ดี มีการวางแผนงานและการจัดหน่วยงานที่ดี ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม

เซอร์จิโอวานนีและคาร์เวอร์ (Sergiovanni and Carver)^{๑๓๐} อ้างถึงใน พระครูใบฎีกาสุวินท์ สุวิชาโน (สอนเล็ก) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการการศึกษาตามแนววิถีพุทธ : กรณีศึกษาโรงเรียนวัดขมิ้นมิตร อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ” พบว่าได้เสนอแนะผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องแสดงความเป็นผู้นำใน ๓ ประการต่อไปนี้

๑. พฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำโดยการมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติและศักดิ์ศรีของตำแหน่ง จะต้องประสานกิจกรรมต่างๆของกลุ่ม พฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อโครงสร้างกระบวนการ และวิธีการทำงาน และมีอิทธิพลต่อขวัญของครูอาจารย์ พฤติกรรมของนักเรียน เนื้อหาสาระของหลักสูตร หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารใน ๒ ลักษณะคือ (๑) พฤติกรรมมุ่งงาน คือมุ่งในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้สำเร็จ (๒) พฤติกรรมมุ่งคน คือสนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่นให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับความมุ่งมั่น ความปลอดภัย การยอมรับนับถือ ศักดิ์ศรีคุณค่าในความเป็นคน

^{๑๒๙} แมกนุสัน (Magnuson) อ้างถึงในภาวินี ชินคา, รูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๑, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, ๒๕๔๘).

^{๑๓๐} เซอร์จิโอวานนีและคาร์เวอร์ (Sergiovanni and Carver) อ้างถึงใน พระครูใบฎีกาสุวินท์ สุวิชาโน (สอนเล็ก), “ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการการศึกษาตามแนววิถีพุทธ : กรณีศึกษาโรงเรียนวัดขมิ้นมิตร อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ,” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

๒. พัฒนาคณอื่น การพัฒนาคนจะต้องพัฒนาทั้งที่ผู้เรียน และผู้สอน จะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้นำรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้น หากบุคคลในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาทั้งความสามารถและจิตใจจนถึงระดับที่พึงปรารถนาแล้ว เชื่อได้ว่า สถานศึกษาย่อมสามารถบรรลุเป้าหมายได้

๓. หน้าที่ของผู้นำกลุ่ม หน้าที่สถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทผู้นำของกลุ่มใน ๒ ประการคือ (๑) บทบาทในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่ม คือผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทในการทำงานให้สำเร็จ (๒) บทบาทในการสร้างกลุ่ม เป็นบทบาทที่ทำให้กลุ่มคงอยู่ต่อไปได้และมีความเจริญ ผู้บริหารจะต้องสนใจพฤติกรรมของคน และสร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ภายในกลุ่มปลูกจิตสำนึกให้สมาชิกสนใจที่จะทำงานแบบใหม่ที่ดีกว่า

มาร์ค เบอร์นาร์ดา เมสัน (Mark Bernarda Mason)^(๓๓) อ้างถึงในเฉลิมชัย สมท่า ได้ทำการวิจัยเรื่อง “จริยธรรมแห่งบูรณาการ : การป้องกันหลักการที่เป็นแกนของการศึกษาในยุคทันสมัยตอนปลาย ในระดับปริญญาเอก” พบว่า จริยธรรมเชิงบูรณาการมุ่งเน้นให้เอกัตบุคคลนับถือตนเองเห็นว่าตนเองดีเพียงพอ สง่างาม น่าเคารพนับถือ เป็นการนำเอาจริยธรรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้จริงจัง ซึ่งเป็นเรื่องทันสมัยเหมาะกับกาลเทศะสอดคล้องคุณธรรมจริยธรรมในการเรียนการสอน ซึ่งให้นักเรียนถึงประโยชน์ของการประพฤติตนดี มีคุณธรรมตั้งแต่เล็กจนเติบโตเป็นผู้ใหญ่

แคทซ์ (Katz)^(๓๔) อ้างถึงใน พระพรเมศวร์ ปญญาวิโร (แจ่มแจ้ง) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในเขตอำเภอบรรพตพิสัย จังหวัดนครสวรรค์” พบว่า การที่ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในอาชีพของตน ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีทักษะ ๓ ประการ คือ

(๑) ทักษะทางด้านมนุษย หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ และมีความสามารถที่จะตระหนักในปัญหาด้านการกระตุ้นให้คนทำงาน

(๒) ทักษะทางด้านความรู้ด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถที่จะใช้เทคนิคความรู้วิธีการและเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน และในด้านการปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีการพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้ายิ่งขึ้น

(๓) ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ และความสามารถในการวางแผนการจัดองค์การ การ กำหนดมอบหมายงาน การควบคุมตรวจสอบ การติดตามผลงาน และการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

^(๓๓) มาร์ค เบอร์นาร์ดา เมสัน (Mark Bernarda Mason) อ้างถึงในเฉลิมชัย สมท่า, การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๓).

^(๓๔) แคทซ์ (Katz) อ้างถึงในพระพรเมศวร์ ปญญาวิโร (แจ่มแจ้ง), “ความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในเขตอำเภอบรรพตพิสัย จังหวัดนครสวรรค์,” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

สรุปได้ว่า วิธีการและรูปแบบของการบริหารสถานศึกษาต่าง ๆ อีกทั้ง คุณลักษณะที่พึงประสงค์และทักษะการบริหารงานโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาการจัดการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพของโรงเรียน โดยมีเป้าหมายสำคัญในการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับเด็กและเยาวชนให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพได้มาตรฐานทางการศึกษาของชาติและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น เป็นที่ยอมรับและศรัทธาของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน โดยมีผลมาจากแนวทางการบริหารการจัดการโรงเรียนสู่คุณภาพ คือหลักการบริหารจัดการวัตถุประสงค์ของโรงเรียน พันธกิจโรงเรียน กลยุทธ์ของโรงเรียน เงื่อนไขความสำเร็จ

๒.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสัปปุริสธรรม ๗

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสัปปุริสธรรม ๗ พบว่า ที่ผ่านมามีผู้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องข้างต้น พอสรุปได้ดังนี้

พระณัด วฑฒโน (บุตรสวัสดิ์)^{๑๓๓} ได้ทำการวิจัย เรื่อง "การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ "พบว่า แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้นย่อมประกอบด้วยหลัก ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคนและครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาด้าน พัฒนาคณะ และพัฒนาระบบการทำงาน ให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้งสองด้าน คือ คุณภาพด้านจิตใจ และคุณภาพด้านความสามารถ นอกจากนั้นยังพบว่า ผู้นำที่ดีตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในพระพุทธศาสนา จะต้องยึดหลักธรรมเป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูมเมธี (ศิริพันธ์)^{๑๓๔} ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท” พบว่า หลักสัปปุริสธรรม หมายถึง ธรรมของสัปปุริสชน คือ คนดี หรือคนที่แท้ซึ่งมีความเป็นคนที่สมบูรณ์ และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ๗ ประการดังนี้

๑. ฌัมมัญญตา เป็นผู้รู้จักเหตุผล คือเมื่อผู้นำตำแหน่ง จะทำหน้าที่อะไรก็ตามต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ ถึงกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับหน้าที่รับผิดชอบของตน โดยรู้ว่าสิ่งนี้เป็นเหตุแห่งสุข สิ่งนี้เป็นเหตุแห่งทุกข์ และจำให้ความสุขแก่ผู้ใต้ปกครองได้อย่างไร และการช่วยเหลือตั้งตนอยู่ในหลักการนั้น

๒. อัตถัญญตา รู้จักจุดมุ่งหมายและผล คือรู้จุดมุ่งหมายที่ตนกระทำว่ามีจุดมุ่งหมายอะไรในการปกครอง คือปรารถนาให้ผู้ใต้ปกครองมีความสุขเป็นหลักในการปกครอง

๓. อัตตัญญตา รู้จักตน คือรู้ตามความเป็นจริงว่า โดยชาติ โดยตระกูล โดยหน้าที่ โดยคุณธรรมและความรู้ที่ตนมีอยู่แล้ว จะประพฤติตนให้สมกับที่เป็นผู้ปกครองว่าสิ่งที่ตนกระทำไปนั้นให้อะไรแก่ผู้ใต้ปกครอง

^{๑๓๓} พระณัด วฑฒโน (บุตรสวัสดิ์), "การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ", *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

^{๑๓๔} พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูมเมธี (ศิริพันธ์), *การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท*, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

๔. มัตตัญญูตา รู้จักประมาณ คือรู้จักประมาณในการลงทุน และการเก็บเกี่ยว ภาษีอากรแต่พอควร รู้จักประมาณในการแบ่งปันความสุขแก่ผู้ใต้ปกครองให้ทั่วถึง

๕. กาลัญญูตา รู้จักกาล คือรู้กาลอันควรในการทำกิจต่างๆ เวลาไหนควรจะทำอะไร

๖. ปริสัณญูตา รู้จักชุมชน คือรู้กิริยาที่พึงประพจน์ต่อชุมชนนั้นว่าแต่ละชุมชนมีความต้องการอะไร ควรจะสงเคราะห์อย่างไรจึงเหมาะสม

๗. บุคคลัญญูตา รู้จักบุคคล คือรู้จริตของแต่ละบุคคลว่ามีความโน้มเอียงไปด้านใด ผู้ปกครองที่มีความเข้าใจหรือมีความรู้ในเรื่องดังกล่าว ย่อมสามารถช่วยให้สามารถทำงานกับบุคคลที่มีความหลากหลายได้อย่างเป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพ

พระมหาคมเพชร วชิรปญโญ (เรื่องผา)^{๑๓๕} ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี” ว่า สัปปุริสธรรม ๗ คือ ธรรมของสัตบุรุษ ในการบริหารงานในองค์การต่าง ๆ ถ้าองค์การใด ได้บุคลากรที่เป็นสัตบุรุษก็ย่อมจะสร้างความเจริญสามัคคีให้แก่หน่วยงานหรือองค์การอย่างสบาย เพราะบุคลากรหรือผู้บริหารใช้หลักการรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตนเอง รู้จักประมาณ รู้เวลา รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคลทั้งในชุมชนและองค์การ โดยเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล ที่ผู้วิจัยได้นำมาเสนอนี้ ใช้หลักธรรม ๗ ประการหรือไม่อย่างไร การนำหลักธรรมนี้ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความสามัคคีในองค์การเป็นแรงจูงใจในการทำงานของฝ่ายปฏิบัติ ตลอดจนการบริหารงานที่มีคุณภาพเกิดขึ้นอีกด้วย หลักสัปปุริสธรรม ๗ ประการ แปลว่า ธรรมของสัตบุรุษ ได้แก่ คนดี มีความประพฤติ ทางกาย วาจา ถูกต้องเรียบร้อยไม่มีโทษ มี ๗ ประการ

พระสามารถ อานนโท^{๑๓๖} ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม” พบว่า ผู้นำโดยทั่วไปและผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นศูนย์รวมมีหลักการ มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน มีการประเมินตน มีการรู้จักประมาณความพอดีในทุกกรณี รู้จักเวลาที่เหมาะในการดำเนินกิจการ รู้ระเบียบโครงสร้างของสังคม ตลอดจนรู้จักประเภทบุคคลที่ควรคบหา ทำให้สามารถเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับหน้าที่และนำความสงบมาสู่สังคมได้

พระมหาคมเพชร วชิรปญโญ (เรื่องผา)^{๑๓๗} ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี” พบว่า มีการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรมในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง ๗ ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่อยู่ในระดับมากคือ ด้านความเป็นผู้รู้จักบุคคล ด้านความเป็นผู้รู้จัก

^{๑๓๕} พระมหาคมเพชร วชิรปญโญ (เรื่องผา), “การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี,” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

^{๑๓๖} พระสามารถ อานนโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘).

^{๑๓๗} พระมหาคมเพชร วชิรปญโญ (เรื่องผา) “การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

ผล ด้านความเป็นผู้รู้จักชุมชน ด้านความเป็นผู้รู้จักกาล ด้านความเป็นผู้รู้จักเหตุ ความเป็นผู้รู้จักตน และด้านความเป็นผู้รู้จักประมาณ

บรรจง หมายมั่น^{๑๓๘} ได้ทำการวิจัย เรื่อง "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปริสธรรมกับสันโดษ เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาบุคลิกภาพธรรมาธิปไตย" พบว่า ความเกี่ยวพันของอุปลักษณะภายในของสัปปริสธรรม ว่า การกระทำของสัตตบุรุษ คือ ผู้รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ ย่อมมีความสัมพันธ์กันเพราะรู้จักเหตุและผลแล้วก็จะรู้จักตนเมื่อรู้จักตนแล้วก็รู้จักกาลและรู้จักประมาณ เมื่อรู้จักประมาณก็จะรู้จักเลือกคนให้เหมาะกับงานและรู้จักปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามวัฒนธรรมของชุมชนนั้นๆ นอกจากนี้ยังเห็นว่า ความจำเป็นและความเกี่ยวข้องของบุคคลในการพัฒนาบุคลิกภาพธรรมาธิปไตยของแต่ละคน ควรยึดหลักธรรม ๒ ประการ คือ หลักสัปปริสธรรมและหลักสันโดษ เพื่อให้บุคคลสามารถพัฒนาจิตใจของตน ให้เป็นคนดีและอยู่ในสังคมอย่างเป็นสุข

เกศกัญญา อนุกุล^{๑๓๙} ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การบริหารโครงการคุณธรรมเฉลิมพระเกียรติ ตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒” พบว่า ผู้บริหารนั้นว่าเป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรอย่างมากเพราะเป็นผู้ชี้ขาดอนาคตของการดำเนินงานได้อย่างดี บทบาทและภารกิจของผู้บริหารคืองานหลักที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นได้ทั้งผู้บริหารและผู้นำในขณะเดียวกัน ส่วนผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหาร แต่มีความสามารถในการนำหมู่คณะซึ่งอาจจะทำเพียงครั้งเดียว หรือบางครั้งบางคราว ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำให้สามารถสร้างบรรยากาศทางวิชาการ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น

สรุปได้ว่า สัปปริสธรรม ๗ หมายถึง ธรรมของสัตตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดี มี ๗ ประการ ดังนี้ คือ ๑.) ัมมัญญตา ความเป็นผู้รู้จักธรรม คือ เหตุผล เช่น รู้จักว่าการทำความดีเป็นเหตุแห่งความสุข ความขยันเป็นเหตุแห่งความสำเร็จ ๒.) อตถัญญตา ความเป็นผู้รู้จักธรรม คือ ผล เช่น รู้จักว่าความสุข เป็นผลแห่งการทำความดี ทุกข์เป็นผลแห่งการทำความชั่ว ๓.) อัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักตน คือ ต้องรู้จักตัวเองอยู่เสมอว่า เรามีชาติ มีเพศมีตระกูล ยศ ศักดิ์ สมบัติ บริวาร ความรู้ความสามารถ กำลังความถนัด และคุณธรรม แค่นี้เพียงพอแล้วต้องประพฤติตนให้สมกับภavnนั้นๆ และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ๔.) มัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือ รู้จักความพอดีเช่นในการแสวงหาเครื่องยังชีพก็ต้องแสวงหาในทางที่ชอบธรรม ๕.) กาลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสมและระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจการทำหน้าที่การทำงานต่างๆ ๖.) ปริสัณญตา ความเป็นผู้รู้จักบริษัท ประชุม และสังคมว่าสังคมใดควรที่จะเข้าไปร่วมด้วย ต้องทำตัวเข้ากับสังคมได้โดยถูกต้องตาม

^{๑๓๘} บรรจง หมายมั่น, "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปริสธรรมกับสันโดษเพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาบุคลิกภาพธรรมาธิปไตย", **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๑๘).

^{๑๓๙} เกศกัญญา อนุกุล, “การบริหารโครงการคุณธรรมเฉลิมพระเกียรติ ตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต ๒”, **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

ทำนองคลองธรรม ๗.) บุคคลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักเลือกคบบุคคล รู้ความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดย อหยาศัย ความสามารถ คุณธรรมและรู้ที่จะปฏิบัติตนต่อบุคคล ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้าง ภาวะหรือสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ส่วนหนึ่งคือการนำเอาหลักสัปปริสธรรมไปประยุกต์ใช้ เป็นต้นว่าการรู้เหตุ รู้ผลย่อมนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือ การรู้จัก รู้ประมาณย่อมนำมาซึ่งความศรัทธา การรู้จัก รู้ชุมชนและสังคมย่อมนำมาซึ่งความไว้วางใจ และที่สำคัญหากผู้นำคนใดรู้ตน นั้นแสดง ว่าผู้บริหารสามารถครองตน ครองคนและครองงานได้เป็นอย่างดี

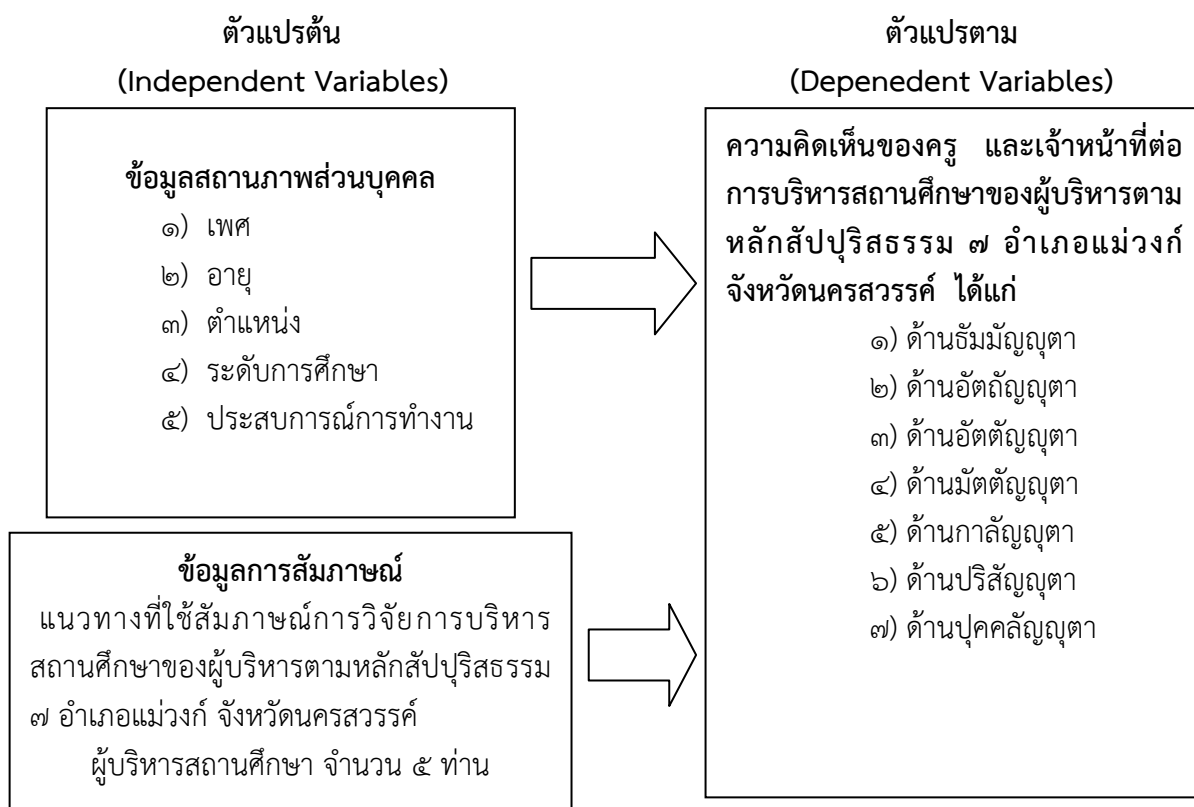
๒.๔ กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารตามหลักสัปปริสธรรม ๗ อำเภอแม่वंก จังหวัดนครสวรรค์” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารตามหลักสัปปริสธรรม ๗ รวมทั้งกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบ แบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ความคิดเห็นของครู และเจ้าหน้าที่ต่อการ บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารตามหลักสัปปริสธรรม ๗ อำเภอแม่वंก จังหวัดนครสวรรค์ ได้แก่ ด้านธัมมัญญตา ด้านอัทธัญญตา ด้านอัตตัญญตา ด้านมัตตัญญตา ด้านกาลัญญตา ด้านปริสสัญญตา ด้านบุคคลัญญตา

ผังแผนภาพที่ ๒.๑



แผนภาพที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดการวิจัย