

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองนครสวรรค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อสำคัญ ดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๑.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ

๒.๑.๒ คุณสมบัติของผู้นำ

๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (Leadership Theory)

๒.๑.๔ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

๒.๒.๑ ความหมายของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

๒.๒.๒ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๒.๓ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักสังคหวัตถุ ๔

๒.๓.๑ ที่มาของหลักสังคหวัตถุ ๔

๒.๓.๒ ความหมายและองค์ประกอบของหลักสังคหวัตถุ ๔

๒.๔ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

๒.๔.๑ ความเป็นมาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๕.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

๒.๕.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร

๒.๕.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสังคหวัตถุ ๔

๒.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของหลาย ๆ องค์การในปัจจุบันจะต้องอาศัยปัจจัยหลักในการบริหารที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร ซึ่งบุคคลลักษณะดังกล่าวจะต้องใช้ความพยายามในการจัดการทรัพยากรขององค์การที่เป็นตัวคน และวัตถุดิบผสมผสานเข้ากันด้วยความสามารถทำงานร่วมกัน

๔. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ อิทธิพลเพื่อเปลี่ยนแปลงความประพฤติของผู้อื่น

๕. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำหมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้คนอื่น ๆ กระทำการหรือสนองตอบต่อการกระทำ หรือ พฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม

๖. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวนหรือเกลี้ยกล่อม ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับคน ด้วยวิธีชักชวนและตั้งใจมากกว่าที่จะเป็นการอำนวยการ หรือส่อไปในทางที่จะใช้การบังคับข่มขู่

๗. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ด้านอำนาจ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจที่สมาชิกในกลุ่มมีอยู่แตกต่างกัน

๘. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการมีปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังพลศาสตร์ (Dynamic Force) ซึ่งกระตุ้น จูงใจ และประสานงาน ของการจัดระเบียบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

๙. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของการปฏิภักิริยาโต้ตอบยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งบุคคลอื่น ๆ ยอมคล้อยตามความประสงค์ของผู้นำ เพราะ บุคคลเหล่านั้น ประสงค์ที่จะกระทำการเช่นนั้นด้วยความสมัครใจ มิใช่ถูกบังคับให้กระทำ

๑๐. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ผลของปฏิภักิริยาโต้ตอบระหว่างบุคคลที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมใน ปฏิภักิริยาโต้ตอบดังกล่าว นั้น มีทั้งบุคคลที่มีบทบาทสูงกว่า (ผู้นำ) และบทบาทที่ต่ำกว่า (ผู้ตาม)

๑๑. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความริเริ่มในการทำงาน ยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การริเริ่มและบำรุงรักษาเกี่ยวกับโครงสร้างของความคาดหวัง และปฏิภักิริยาโต้ตอบระหว่าง กัน^๒

เถาว์วัลย์ นันทาภิวัฒน์ ได้ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่ง หรือผู้มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายอันเป็นที่ต้องการของผู้นำ ผู้นำ จึงมิใช่มีบทบาทเป็นเพียงผู้ผลักดันเพียงด้านเดียว แต่เป็นผู้ดึงด้วย โดยแจ้งให้ผู้ตามทราบแนวทาง บรรณาณาให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี^๓

^๒ ดิน ปรัชญพฤทธิ, ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมมนุษย์ในองค์การ, (มนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมราช, ๒๕๔๓), หน้า ๖๑๔.

^๓ เถาว์วัลย์ นันทาภิวัฒน์, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๒๐๓.

นงลักษณ์ ลิทธิวัฒนพันธ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ มีใช้บุคคล เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่มเพื่อกำหนดเป้าหมาย และการบรรลุเป้าหมาย ของกลุ่ม ผู้นำ ไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผน และผลักดันแต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย^๔

นิตย์ สัมมาพันธ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์^๕

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่นเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัด และแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ^๖

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ คือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือ ทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่พึงงามผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดีตามองค์ประกอบ เหล่านี้คือตัวผู้นำ^๗

ภาวิณี พันธุ์แพ ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำนั้น นอกจากจะมีผู้นำเป็นส่วนสำคัญแล้วยังประกอบไปด้วย

๑. ผู้ตาม หากไม่มีผู้ตามจะเกิดผู้นำไม่ได้ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กับผู้ตาม สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ดีนั้นย่อมแปรไปตามชนิดหรือแบบของผู้ตาม

๒. สถานการณ์ นอกจากผู้ตามแล้ว สถานการณ์จะเข้ามามีส่วนในการกำหนดประเภทหรือ แบบของผู้นำ ผู้นำบุคคลหนึ่งอาจเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง แต่กลายมาเป็นผู้ตามในอีกสถานการณ์หนึ่ง ดังนั้น สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำแบบที่แตกต่างกัน เนื่องจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ในองค์กรต่าง ๆ มีลักษณะแตกต่างกัน^๘

มานิตย์ มัลลวงค์ ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรมการบริหารจัดการ และความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน^๙

^๔ นงลักษณ์ ลิทธิวัฒนพันธ์, **พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพ, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

^๕ นิตย์ สัมมาพันธ์, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๑.

^๖ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

^๗ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๖), หน้า ๓.

^๘ ภาวิณี พันธุ์แพ, **เอกสารประกอบการสอนวิชาภาวะผู้นำ**, (เชียงใหม่ : ภาควิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยพายัพ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๓.

^๙ มานิตย์ มัลลวงค์, **เทคนิคการจัดการสมัยใหม่**, เชียงใหม่ : สาขาวิชาการจัดการคณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ จังหวัดเชียงใหม่. ๒๕๕๐

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันและเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ^{๑๐}

สุพานี สฤษฏ์วานิช ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือนำผู้ตามไปอย่างสัมฤทธิ์ผลหรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเหมาะสม^{๑๑}

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนของการปฏิสัมพันธ์ที่มีความสลับซับซ้อนและมีพลวัตอยู่ตลอดเวลา มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบท สถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจมาโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพล และบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ^{๑๒}

อิมอร์รี่ เอส.โบการ์ดัส (Emory S Bogardus) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคลิกภาพในการกระทำการภายใต้เงื่อนไขของกลุ่ม การมีภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยบุคลิกภาพ และสถานการณ์ของกลุ่มซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เพื่อให้มีภาวะผู้นำครอบงำบุคคลอื่นได้^{๑๓}

กิบสัน อีวาน และ ดอนเนลลี่ (Gibson, Ivancevich & Donnelly) มองภาวะผู้นำ ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล และปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อกิจกรรม และการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย^{๑๔}

^{๑๐} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๑.

^{๑๑} สุพานี สฤษฏ์วานิช, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๖.

^{๑๒} สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ, (เชียงใหม่ : สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๕), หน้า ๑๗.

^{๑๓} Emory S. Bogardus, **Leaders and Leadership**, (New York : Appleton-century - Crofts, 1934), pp. 313

^{๑๔} Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H., **Organization Behavior Structure Process**. (9th ed), (New York : McGraw-Hill, 1997), pp. 272

ริชาร์ดสัน และ เบล์ดวิน (I.L.Richardson & Sidney Baldwin) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใด มีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า โดย พยายามที่จะทำให้สมาชิกขององค์การประพฤติไปในทิศทางที่จะทำให้องค์การนั้น ๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้^{๑๕}

เรนซิส ลิเคิร์ท (Rensis Likert) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวังค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และผู้นำต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าควรสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา^{๑๖}

สตอกดิลล์ (Stogdill) ได้กล่าวถึง “ภาวะผู้นำ” ว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้^{๑๗}

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารจึงสรุปความหมายคำว่า ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะอย่างหนึ่ง และเป็นความสามารถส่วนบุคคลในการที่จะนำพา และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

๒.๑.๒ คุณสมบัติของภาวะผู้นำ

คุณสมบัติของผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้หมู่คณะ หรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความรู้ความสามารถและลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่จะนำมาใช้ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมบริหารกิจการเพื่อเป้าหมายอย่างมีทิศทางนั้นมีนักวิชาการและผู้บริหารหลายท่านกล่าวไว้ ได้แก่

ณรงค์ สินสวัสดิ์ ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญ ๆ ที่ผู้นำต้องมีดังนี้

๑. พลังกายและพลังประสาทผู้นำต้องมีพลังกายและพลังประสาทที่เข้มแข็ง มีกำลังใจกล้าแกร่ง มีความอดทนกว่าคนธรรมดา เมื่อเกิดวิกฤติการณ์ทางการเมืองหรือสังคมขึ้นต้องมีความมั่นคง และวางเฉยไม่แสดงอาการหรือความรู้สึกอยากได้ออกมาผู้ที่จะทำเช่นนี้ได้ จะต้องมีพลังกายและพลังประสาทเข้มแข็งจริง ๆ และยิ่งไปกว่านั้น การเป็นผู้นำ จะต้องทำงานหนักกว่าคนธรรมดาหมายความว่า ผู้นำ ต้องฉลาดรอบรู้ในการบริหารที่ควรหรือไม่ควรแก้หน้าที่ ไม่ปล่อยงานให้เป็นหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว ผู้นำต้องทำงานมากตรากตรำงาน เป็นเวลาหลายชั่วโมงมีเวลาพักผ่อนน้อย ถ้าหากพลังกายและพลังประสาทไม่แข็งแรงจริง ๆ อาจเกิดความเจ็บป่วยหรือสุขภาพในตนเองบกพร่องไป

^{๑๕} I.L.Richardson & Sidney Baldwin, *Public Administration : Government in Action*, (Ohio : Charles E. Merrill Publishing Co,1976), pp. 147.

^{๑๖} Rensis Likert, *The Human Organization : Its Management and Values*, (New York : McGraw - Hill, 1967), pp. 172.

^{๑๗} Ralph Stogdill, *Leadership Membership and Organization*, (Psychological Bulletin, 1950), pp. 4.

๒. รู้จุดมุ่งหมายและแนวทางที่จะพัฒนา คุณสมบัติอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี คือ การมีนโยบายหรือแผนปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จ ผู้นำจะต้องรู้ว่า เป้าหมายใน การพัฒนานั้น มุ่งหมายไปในแนวทางใดตนควรจะแสดงบทบาทอย่างไรที่จะทำให้เป้าหมายเหล่านี้บรรลุผล เป้าหมายเหล่านี้จะเป็นจริงได้ถ้าหาก

- (๑) มีวิธีการที่แน่นอน ชัดเจน เพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น
- (๒) คนอื่นสามารถเข้าใจหรืออธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจเป้าหมาย และวิธีการนั้น ๆ ได้
- (๓) คนอื่น ๆ มีความเห็นด้วย และเข้าใจวิธีการนั้น ๆ
- (๔) ผู้นำต้องมั่นคงและจริงจัง และพยายามทำเป้าหมายนั้นให้เป็นจริงขึ้นมา

๓. ความกระตือรือร้น ผู้นำ ต้องมีความกระตือรือร้นกับคนส่วนมากที่จะทำเป้าหมายของตนให้สัมฤทธิ์ผลให้ได้ ความกระตือรือร้น จะทำให้เขายึดมั่นอยู่กับเป้าหมาย และแผนงานนั้น อันจะช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพลอยกระตือรือร้นในการทำงานไปด้วย ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการตามแผนงานนั้นราบรื่นขึ้น

๔. ความเป็นมิตร ผู้นำต้องมีความรักและความเป็นมิตรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความโอ้อ้อมอารีเอื้ออาทรต่อความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน และประชาชนเมื่อมีโอกาสก็แสดงความห่วงใยให้ปรากฏการรู้จักครอบครัวของบริวาร และการไต่ถามสารทุกข์สุกดิบของบริวารและของคนในครอบครัวของเขาจะเป็นพลังเสริมที่ยึดเหนี่ยวจิตใจ และสร้างศรัทธาในตัวผู้นำให้ แนบแน่นต่อไป

๕. ความน่าเชื่อถือ ผู้นำ จะต้องทำตนให้เป็นคนที่น่าเชื่อถือได้ โดยการพูดจริง ทำจริง ตามสัญญาประชาคม ไม่เป็นคนหละหลวมเลอะเลือนหรือท้อแท้จับจด บริวารและคนใกล้ชิด จะได้มีความมั่นใจว่า พวกเขาสามารถฝากอนาคต และผลประโยชน์ของพวกเขาไว้กับผู้นำได้ ผู้นำ จะต้องระมัดระวังพฤติกรรมบางอย่างที่ไม่เหมาะสมต่อคุณค่า (Values) หรือมาตรฐานทางศีลธรรมของสังคมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น

๖. ความกล้าในการตัดสินใจเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ปัญหาที่เผชิญหน้าผู้นำอยู่นั้น เป็นปัญหาสำคัญ เกี่ยวกับความเสื่อมถอยหรือความรุ่งเรืองของประเทศชาติ และองค์กรต่าง ๆ ปัญหาแต่ละปัญหาอาจมีทางออกหลายทางจะเป็นทางใดนั้น ตัวผู้นำ จะต้องกล้าตัดสินใจ ในสถานการณ์บางสถานการณ์นั้น ตัวผู้นำ อาจจะไม่มีเวลาในการทบทวนครุ่นคิดมากนัก ผู้นำ อาจจะจะต้องตัดสินใจทบทวนเลือกทางออกทางใดทางหนึ่งที่แน่นอน

๗. สติปัญญาความรอบรู้ ผู้นำควรจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด รอบรู้เรื่องต่าง ๆ ได้ดีกว่าคนสามัญทั่วไป แต่ในบางโอกาสบางสถานการณ์ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำอาจมีสติปัญญาไม่เลอเลิศเหมือนบุคลลธรรมดา แต่การเฉลียวฉลาดรู้ทันปัญหาและอุปสรรคเป็นเรื่อง ที่สำคัญมากผู้นำจึงควรชวนหาความรู้จากการอ่านจากการสังเกตการณ์และการศึกษา เปรียบเทียบสถานการณ์ให้มาก ๆ ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถที่จะมองเห็นและเข้าใจถึงสาเหตุ และวิธีการแก้ปัญหา นั่นคือ มีความสามารถที่จะนำเอาประสบการณ์ในอดีต มาเป็นมรรควิธีในการช่วยตัดสินใจจนกระทั่งทำให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เขารวปัญหาของผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญซึ่งมีส่วนช่วยทำให้ผู้นำ ดำรงอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบคนอื่น ๆ ในหลาย ๆ ด้าน คือ รู้ทันคน มีความคล่องแคล่วและมีความเจนจัดหรือมีความชำนาญ สามารถตัดสินใจปัญหาได้อย่างแยบคายคุณสมบัติที่ผู้นำควรมีพร้อมกับสติปัญญาความรอบรู้ ได้แก่ การมีจินตนาการ (Imagination) และการมีอารมณ์ดี

จินตนาการ คือ มีวิสัยทัศน์ในการวางแผนหรือมีแนวทางในการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อช่วยเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ จินตนาการของผู้ผู้นำ นั้นต้องไม่เป็นความเพ้อฝัน ส่วนอารมณ์ดีนั้นเปรียบเหมือนน้ำมันหล่อลื่นในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ช่วยไม่ให้เกิดความตึงเครียดเนื่องจากความตั้งใจในการทำงานมากเกินไป การมีอารมณ์ดีหรือมีอารมณ์ขันในบางครั้ง จะทำให้ลูกน้องบริวาร เกิดความเป็นกันเอง ไม่ระแวงภัยจนเกินไป อาจทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกลมเกลียวสมัครสมานสามัคคีในการบริหารงานขึ้น

๘. ครูเป็นผู้นำที่ต้องเป็นครูที่ดี เพราะในฐานะผู้นำนั้นต้องสามารถชี้แนวทางเหตุผลในการปฏิบัติที่ถูกต้อง และความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาคือ เมื่อมีปัญหาที่สามารถชี้แจงให้ผู้ร่วมงาน หรือคนใกล้ชิดเข้าใจได้ด้วยคำพูดธรรมดา ๆ ถ้าหากลูกน้องทำผิดพลาด แต่เป็นความผิดพลาดที่ไม่รุนแรงนัก หากให้อภัยได้ก็สมควรให้อภัย ถ้าหากให้อภัยไม่ได้ก็สมควรลงโทษตามสมควรแก่เหตุผล

๙. ศรัทธา และความเชื่อมั่นในการทำงานในการทำงานไม่รู้สึกละเลื่อยหน่าย เฉื่อยชา การที่จะเป็นเช่นนี้ได้ ผู้นำต้องรู้สึกว่าการที่ตนกำลังดำเนินการอยู่นั้นมีหนทางสำเร็จ และมีเป้าหมายที่เด่นชัดมีอุดมการณ์ที่มั่นคง มีศรัทธาและความเชื่อมั่นในความสำเร็จสูง ผู้นำ จะต้องสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในความสำเร็จของงานให้เกิดขึ้นกับลูกน้องหรือประชาชนเหนือสิ่งอื่นใด ผู้นำ จะต้องทำให้ลูกน้องมีความเข้าใจว่าความศรัทธา และความเชื่อมั่นในตนเองเป็นบ่อเกิดแห่งความสำเร็จของเขา^{๑๘}

ทวิช เปล่งวิทยา ได้รวบรวมคุณสมบัติของผู้ผู้นำ โดยแยกพิจารณาเป็น ๔ ลักษณะคือ

- ก. ลักษณะทางสติปัญญา
- ข. ลักษณะทางร่างกาย
- ค. ลักษณะทางอารมณ์
- ง. ลักษณะทางอุปนิสัย

ลักษณะทางสติปัญญา ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๕ ประการ คือ

๑. ความตื่นตัว (Alertness) มีความว่องไว เตรียมพร้อม ระวังไว้ตื่นตัวอยู่เสมอและมีสมองดี คิดได้ว่องไว มีไหวพริบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างฉับพลัน

๒. ความคิดอย่างมีเหตุผล (Logical thought) คิด บริหารงาน และแสดงออกทาง กาย วาจา ประกอบด้วยเหตุผลที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ หรือพิจารณาก่อนทำว่า ดีหรือไม่

๓.สามัญสำนึก (Common sense) มีความรู้สึกผิด ชอบ ชั่ว ดี

๔. ดุลยพินิจ (Judgment) พิจารณาใคร่ครวญก่อนตัดสินใจทำงาน ใช้ประสบการณ์ การเรียนรู้ให้เกิดดุลยพินิจในการแก้ปัญหา

๕. การมองการณ์ไกล (Fore sight) เมื่อกระทำการสิ่งใดเล็งเห็นผลที่เกิดขึ้นในอนาคตประเมินสถานการณ์ วางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุและผล โดยตั้งสมมติฐาน รวบรวมข้อมูล และใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นแนววิเคราะห์พิจารณาใคร่ครวญวิธีปฏิบัติให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

^{๑๘} ณรงค์ สิ้นสวัสดิ์, **สังคมกับการปกครอง**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แพรววิทยา, ๒๕๔๐), หน้า ๔๘ - ๖๒.

คุณลักษณะทางร่างกาย ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๔ ประการ คือ

๑. สุขภาพ (Health) ผู้นำต้องมีความสมบูรณ์ทางร่างกาย เพื่อให้มีความพร้อมในการทำงานอยู่เสมอ สุขภาพดีก็จะอำนวยความสะดวกให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒. กำลังกาย (Energy) ต้องมีกำลังกายที่ดี เพราะบางโอกาส บางสถานการณ์ผู้นำต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้พลังทางกาย

๓. ความทรหดอดทน (Endurance) มีร่างกายแข็งแรง อดทนต่อความยากลำบากความหิวกระหาย และความเลวร้ายของดินฟ้าอากาศ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในทุกสถานที่

๔. รูปร่างท่าทางดี (Pleasing appearance) มีทรวดทรงบุคลิกลักษณะเป็นผู้นำ สง่าผ่าเผยเป็นที่เกรงขาม และดึงดูดความเลื่อมใสจากผู้ใต้บังคับบัญชา

คุณลักษณะทางอารมณ์ ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๑๑ ประการ คือ

๑. มองในแง่ดี (Optimism) มองคนอื่นในฐานะเป็นมิตร มีความเข้าใจคนอื่น

๒. การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptability) สามารถปรับตัวได้กับผู้ใหญ่และผู้ใต้บังคับบัญชา วัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่น ทักษะคติของสังคม และภูมิศาสตร์ดิน ฟ้า อากาศ

๓. ความมีใจเยือกเย็น (Even temper) มีการอดกลั้นอารมณ์ไว้ได้ มีใจหนักแน่นไม่หวั่นไหว ไม่โกรธง่าย ไม่แสดงอาการสูงต่ำ

๔. การบังคับตนเอง (Self - control) บังคับตนเอง และสำรวจไว้ได้ดี ไม่ให้ตกไปในอำนาจฝ่ายต่ำ หรือสิ่งชั่วร้ายให้ยอมใจอันก่อให้เกิดการละเมิดมาตรฐานทางจริยธรรม และวัฒนธรรมของสังคม

๕. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ตั้งใจกระฉับกระเฉงในการทำงานไม่ผัดวันประกันพรุ่ง และมีการเตรียมแผนงานไว้ในใจ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และประหยัด

๖. การสังคมดี (Sociability) มีอัธยาศัยไมตรี มีสัมพันธภาพได้กับคนทุกชั้นวรรณะทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่ถือตัว ไม่วางท่ายกตนข่มท่าน

๗. ความแนบเนียน (Tact) เมื่อทำพูดคิด รู้จักกาลเทศะ มีความแนบเนียนไม่แก่งกำใน การแก้ปัญหา ข้อนี้อาศัยความมีศิลปะ ประสบการณ์ และการฝึกฝนอยู่เสมอ

๘. อารมณ์ขัน (Senses of humor) ทำงานด้วยความรู้ตัวอยู่เสมอไม่ให้เกิดอารมณ์เครียด มองโลกในแง่ดี อารมณ์ขันนี้จะทำให้ไม่เหนื่อย บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ผู้นำไม่ควรแสดงอารมณ์ขันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างพร่ำเพรื่อ จนขาดความนับถือยำเกรง

๙. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - confidence) มีความมั่นใจ มั่นคงทางจิตไม่อ่อนไหวตามคำพูดของคนอื่น สามารถตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ด้วยเหตุผล และความเชื่อมั่นของตนเองที่สำคัญคือ ต้องมีประสบการณ์มาก ๆ ดังประโยคที่ว่า “การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องเป็นฝ่ายอำนวยความสะดวกที่ดีมาก่อน”

๑๐. ความสนใจกว้างขวาง (Bread of interest) มีความอยากรู้อยากเห็น เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ ไม่สำคัญตนว่าเป็นผู้รู้ดี มีความกล้าปรึกษาหารือถามผู้รู้

๑๑. การเข้าใจคน (Human understanding) มีวิจรรย์ญาณ สังเกต เข้าใจพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อมอบงานให้เหมาะสมแก่จริตผู้นั้น และงานจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะทางอุปนิสัย ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๘ ประการ คือ

๑. ความตรงไปตรงมา (Truthfulness) เป็นคนพูดจริงทำจริง พูดอย่างไรทำอย่างนั้น มีสัจจะต่อคำสัญญา ไม่ผิดนัด

๒. ความจงรักภักดี (Royalty) จงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ผู้นำต้องสร้างความมั่นใจในการบัญชาของตนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเกิดความจงรักภักดีตามมา

๓. ความสำนึกในหน้าที่ (Sense of duty) มีความสำนึกในการปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้วางไว้อย่างมีความรับผิดชอบ ไม่ก้าวกายแทรกแซงหน้าที่ของผู้อื่น

๔. ความไว้วางใจ (Dependability) ดำรงตนอยู่ในจริยธรรม ไม่เป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก เป็นที่ไว้วางใจของผู้อื่น

๕. ความกล้าหาญ (Courage) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องทำงานด้วยเหตุผลและกล้ารับผิดชอบ

๖. ความเข้มแข็ง (Force) ไม่มีความย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล

๗. ความยุติธรรม (Fairness) ไม่ลำเอียง วางตัวเป็นกลาง บริหารโดยยึดความถูกต้องและประโยชน์ของชาติเป็นหลัก

๘. ความไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness) มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เสียสละบางอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สละความสุขส่วนตน บำเพ็ญประโยชน์เป็นแบบอย่าง^{๑๙}

รัศมี ภิบาลแทน ได้เสนอคุณสมบัติของผู้นำไว้ โดยพิจารณาความหมายจากคำว่า LEADERSHIP ดังนี้

๑. L = Love คือ มีความรักในหน้าที่รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรม รักความก้าวหน้า

๒. E = Education and Experience คือ มีการศึกษาดี มีประสบการณ์เป็นแบบอย่างได้หรือเป็นได้ทั้งในฐานะผู้นำ และเป็นครูคนอื่น

๓. A = Adaptability คือ มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมได้ รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๔. D = Decisiveness คือ ความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง

๕. E = Enthusiasm คือ มีความกระตือรือร้นตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง และสามารถชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างจริงจังได้ด้วย

๖. R = Responsibility คือ ความรับผิดชอบในส่วนของตนและผู้อื่นที่ได้ทำลงไปไม่ปิดความรับผิดชอบ และรวมถึงความรับผิดชอบที่เกิดจากสิ่งงานที่มีความเสี่ยง (risk) หรือตัดสินใจอย่างรีบด่วน

๗. S = Sacrifice and Sincerity คือ มีความเสียสละ และอุทิศผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวมด้วยความจริงใจ

๘. H = Harmony คือ มีความนุ่มนวลอ่อนน้อมปรนทอให้เกิดความสามัคคี และอาจหมายถึงการถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะด้วย

๙. I = Intellectual Capacity คือ มีความเฉลียวฉลาดมีไหวพริบ ทันคนทันเหตุการณ์

๑๐. P = Persuasiveness คือ มีความสามารถในการจูงใจคน^{๒๐}

^{๑๙} ทวีช เปล่งวิทยา, **จิตวิทยาผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, ๒๕๓๙), หน้า ๒๔๘-๓๐๖.

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำ โดยพิจารณาจากการบริหารงาน โดยแบ่งออกเป็น ๔ แบบ ดังนี้

๑. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ผู้นำแบบนี้มักจะถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะคล้ายกับ ผู้นำแบบอัตตนิยม การสั่งการมักใช้กฎระเบียบ เป็นเครื่องมือ โดยยกเหตุผลในระเบียบมาใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าการติดต่อสื่อสาร สั่งงาน มักเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๒. ผู้นำแบบบงการ ผู้นำที่ชอบใช้อำนาจในการปฏิบัติงานขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ทำงานแบบสั่งการเพื่อแสดงถึงการมีอำนาจและความสัมพันธ์ในการทำงาน

๓. ผู้นำแบบจงใจ เป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาแสดงความคิดเห็นและเป็นการบรรเทาต่อต้านไปด้วย การติดต่อสั่งงานเป็นแบบสองทิศทาง

๔. ผู้นำแบบร่วมใจ เป็นผู้นำที่นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์ อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ยึดหลักประนีประนอม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในฐานะผู้ร่วมงาน อาศัยศิลปะการจงใจ เมื่อประสงค์ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้ความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน^{๒๑}

เดสเลอร์ (Dessler) กล่าวถึงคุณสมบัติที่ดีของผู้นำว่ามี ๖ ประการ ดังนี้

๑. เป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจ หมายถึง เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ มีพลังอย่างมาก และมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ

๒. มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำชอบที่จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม และจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

๓. มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม

๔. เป็นผู้มีความมั่นใจ ซึ่งความมั่นใจจะมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในผู้นำ

๕. มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด

๖. ต้องเป็นผู้ที่รู้จักองค์การเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยในการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม^{๒๒}

ออร์ตเวย์ ทีด (Orway Tead) ได้รวบรวมคุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญ ๆ ที่ผู้นำต้องมี ดังนี้

๑. พลังกายและพลังประสาท ผู้นำต้องมีพลังกาย และพลังประสาทเข้มแข็งมีกำลังใจกล้าแกร่ง มีความอดทนกว่าคนธรรมดา ในเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางการเมือง ต้องมีความมั่นคง และวางเฉยไม่แสดงอาการหรือความรู้สึกใด ๆ ออกมา จะทำเช่นนี้ได้ จะต้องมีความแข็งแรงและพลังประสาทเข้มแข็งจริง ๆ และยิ่งไปกว่านั้น การเป็นผู้นำจะต้องทำงานหนักกว่าคนธรรมดา หมายความว่า ผู้นำต้องฉลาดรู้ในการบริหารงานที่ควรหรือไม่ควรแก้หน้าทีของผู้นำ ไม่ปล่อยงานให้เป็นภาระของ

^{๒๐} รัศมี ภิบาลแทน, **คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๙), หน้า ๔๐-๔๗.

^{๒๑} สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑, หน้า ๓๖๔.

^{๒๒} Gary Dessler, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3th ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), pp. 256-258.

ผู้ได้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว และผู้นำต้องทำงานมากตรากตรำหลายชั่วโมง มีเวลาพักผ่อนน้อย ถ้าหากพลังกายและพลังประสาทไม่เข้มแข็งจริง ๆ อาจเกิดความเจ็บป่วยหรือคุณภาพในตนบกพร่องไป

๒. รู้จุดหมาย และแนวทางที่จะนำประเทศ คุณสมบัติอีกประการหนึ่งที่ผู้นำต้องมี คือการมีนโยบาย หรือแผนปฏิบัติงานที่จะทำให้เสร็จก่อนหรือหลัง ผู้นำต้องรู้ว่า เป้าหมายในการนำประเทศนั้นมุ่งหน้าไปในแนวทางใด ตนควรจะต้องแสดงบทบาทอย่างไรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น โดยเป้าหมายจะเป็นจริงได้ถ้าหาก

ก. มีวิธีการที่แน่นอน (ชัดเจน) เพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น

ข. คนอื่นสามารถเข้าใจหรืออธิบายให้คนอื่นเข้าใจเป้าหมาย และวิธีการนั้น

ค. คนอื่น ๆ เข้าใจ และเห็นด้วยในวิธีการนั้น

ง. ผู้นำต้องมั่นคงและจริงจัง และพยายามทำเป้าหมายนั้นให้เป็นจริงขึ้นมา

๓. ความกระตือรือร้น ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้น บากบั่นชวนชวนที่จะทำเป้าหมายของตนให้สัมฤทธิ์ผลให้ได้ ความกระตือรือร้นจะทำให้เขายึดมั่นอยู่กับเป้าหมายและแผนงานอันนั้น ทั้งจะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาพลอยกระตือรือร้นในการทำงานไปด้วย ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการตามแผนงานนั้นราบรื่นขึ้น

๔. ความเป็นมิตรและความรัก ผู้นำต้องมีความรักและความเป็นมิตรกับผู้ได้บังคับบัญชา มีความโอบอ้อมอารี เอื้ออาทรต่อความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน และประชาชน เมื่อมีโอกาสก็จะแสดงความห่วงใยให้ปรากฏ การรู้จักครอบครัวของบริวาร และการไต่ถามทุกข์สุขของบริวารและคนในครอบครัวของเขา จะเป็นพลังเสริมที่ยึดเหนี่ยวจิตใจ และสร้างศรัทธาในตัวผู้นำให้แนบแน่นต่อไป

๕. ความน่าเชื่อถือ ผู้นำจะต้องทำตนให้น่าเชื่อถือ พูดจริงทำจริง ทำสัญญาประชาคมไว้แล้วต้องทำตาม ไม่เป็นคนหละหละโลเล หรือท้อแท้ จีบจ้อ บริวารและคนใกล้ชิดจะได้มีความมั่นใจว่า พวกเขาสามารถฝากอนาคต และผลประโยชน์ของพวกเขาไว้กับผู้นำได้ ผู้นำจะต้องระมัดระวังพฤติกรรมบางอย่างที่ไม่เหมาะสมต่อคุณค่า (Values) หรือมาตรฐานทางศีลธรรมของสังคมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น

๖. ความกล้าตัดสินใจ ความกล้าตัดสินใจเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ปัญหาที่เผชิญหน้าผู้นำนั้นล้วนแต่เป็นปัญหาสำคัญ ๆ เกี่ยวกับความเสื่อมถอยหรือความรุ่งเรืองของประเทศชาติ ปัญหาแต่ละปัญหาอาจมีทางออกได้หลายทาง จะเป็นทางใดดี ผู้นำจะต้องกล้าตัดสินใจในบางสถานการณ์อาจทำให้มีเวลาทบทวนครุ่นคิดไม่มากนัก ผู้นำจะต้องตัดสินใจเลือกทางออกทางใดทางหนึ่งแน่นอนว่า มันจะถูกหรือผิดก็ได้

๗. สติปัญญาความรอบรู้ ผู้นำควรเป็นผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด รอบรู้เรื่องราวต่าง ๆ กว่าคนสำคัญทั่วไป แต่ในบางโอกาส บางสถานการณ์ ผู้ที่ได้รับมติให้เป็นผู้นำอาจมีสติปัญญาไม่เฉลียวฉลาดคนธรรมดา แต่ความเฉลียวฉลาดรู้ทันเกมการเมืองเป็นเรื่องที่สำคัญมาก

๘. ครุฑที่ดี ผู้นำที่ดีต้องเป็นครุฑที่ดี เพราะในฐานะผู้นำนั้นจะต้องสามารถชี้แนวทางเหตุผลในการปฏิบัติที่ถูกต้องและความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหามาต่าง ๆ เมื่อมีปัญหาที่สามารถชี้แจงให้ผู้ร่วมงานหรือคนใกล้ชิดเข้าใจได้ด้วยคำพูดธรรมดา ๆ ถ้าหากลูกน้องทำผิดพลาด แต่ความผิดพลาดไม่รุนแรงนัก อภัยได้ก็ควรให้อภัย ถ้าอภัยไม่ได้ก็ต้องลงโทษ ตามสมควรแก่เหตุและจะต้องให้ผู้ที่ถูกลงโทษเข้าใจและรับรู้ความผิดของตน

๙. ศรัทธาและความเชื่อมั่น การทำงานบริหารประเทศนั้น จะให้ผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อเหล่าผู้นำหรือนักการเมืองมีความกระตือรือร้น และกระฉับกระเฉงในการทำงานไม่รู้สีกเหน็ดเหนื่อยเฉื่อยชา จะเป็นเช่นนี้ได้ผู้ทำงานจะต้องรู้สึกว่ งานที่ตนกำลังดำเนินการอยู่นั้นมีทางสำเร็จมีเป้าหมายที่เด่นชัด มีอุดมการณ์ที่มั่นคง มีศรัทธา และความเชื่อมั่นต่อความสำเร็จสูง ผู้นำจะต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาในความสำเร็จของงานให้เกิดขึ้นกับลูกน้องหรือประชาชน เหนือสิ่งอื่นใดผู้นำจะต้องสามารถทำให้ลูกน้องมีความเข้าใจว่า ความศรัทธา และความเชื่อมั่นในตนเองจะเป็นบ่อเกิดแห่งความสำเร็จของเขา

ออร์เวย์ ทีด เป็นนักวิชาการทางรัฐศาสตร์ ได้เสนอคุณสมบัติของผู้นำค่อนข้างจะมีความชัดเจนทั้งด้านกายภาพและจิตภาพ กล่าวโดยสรุป ผู้นำควรมีคุณสมบัติของผู้นำ และผู้ตามควบคู่กันไปจึงจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๓}

สมิทและปักกี้ (Smith & Puckey อ้างถึงในพรพนทิพย์ ศิริวรรณบุษย์)ได้สรุปคุณสมบัติที่ดีของผู้นำไว้ดังนี้

๑. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน (Intelligence) ผู้นำสามารถควบคุมการทำงานให้เกิดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์

๒. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ผู้นำควรมีความมั่นใจเมื่อสั่งงานไม่เกิดความโลเล และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นใคร่ครวญในการตัดสินใจอย่างถี่ถ้วน

๓. มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ (Good Decision Making) ผู้นำควรกล้าตัดสินใจปัญหาต่างๆได้อย่างเด็ดขาด และกล้าผจญผลดี และผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ

๔. มีกำลังใจเข้มแข็ง (Strong will Power) ผู้นำควรมีจิตใจที่เข้มแข็งต่องานที่ตั้งใจทำไม่ท้อถอย เมื่อล้มแล้วสามารถลุกขึ้นยืนหยัดใหม่ได้ด้วยตนเอง

๕. มีปฏิภาณไหวพริบ (Impulsive) ผู้นำสามารถแก้ไขปัญหเฉพาะหน้าได้ฉับไว รู้วิธีโต้ตอบสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างทันท่วงที และถูกต้อง

๖. มีความรอบรู้ (Well Rounded) ผู้นำควรมีความสนใจในสถานการณ์รอบด้าน และมีวิญญานใฝ่รู้สิ่งรอบตัวอยู่เสมอและต้องมีความกว้าง

๗. มีความรับผิดชอบและตื่นตัวอยู่เสมอ (Responsibility and Well Alert) ผู้นำควรมีความรับผิดชอบสูงต่องานในหน้าที่และตื่นตัวต่อสภาพการณ์รอบด้านเสมอ

๘. มีความสุภาพ เมตตา กรุณาและเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (Generous Kind and Sympathy) ผู้นำควรมีความสุภาพทางกาย วาจา และใจ เอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้ความรักความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และครอบครัวของเขา

๙. มีความซื่อสัตย์และความยุติธรรม (Royalty and Justice) ผู้นำต้องให้ความยุติธรรมความเสมอภาค ความถูกต้องและความผิดกับผูปฏิบัติงานเท่าเทียมกัน ไม่ลำเอียงเห็นแก่หน้าเฉพาะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

๑๐. มีความสามารถที่จะสอนคนอื่นได้ (Good Instructor) ผู้นำควรรู้วิธีมอบงานให้คนอื่นทำและมีความสามารถอธิบายวิธีการทำงานให้คนอื่นทำได้ด้วย

^{๒๓} Orway Tead, *The Art of Leadership*, 7th ed., (New York : McGraw Hill Book, 1936), pp. 48-62.

๑๑. มีศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน (Fiath) ผู้นำควรให้ความไว้วางใจและศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน และผู้นำต้องรักและศรัทธาในหน้าที่ของตนก่อนจึงจะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้

๑๒. มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) ผู้นำนั้นไม่ควรใช้เฉพาะพระเดชแต่เพียงอย่างเดียวต้องมีอารมณ์ขันสอดแทรกพอเหมาะ เพื่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และไม่ทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน^{๒๔}

สต็อกดิลล์ (Stogdill อังโน วันชัย มีชาติ) ได้ทำการศึกษาและได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้โดย สรุป ถึงคุณลักษณะ ของผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ ๓ ด้านคือ ด้านสติปัญญา (Intelligence) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) และด้านความสามารถ (Abilities) ซึ่งแต่ละด้านจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญคือ

(๑). ด้านสติปัญญา (Intelligence) พบว่าผู้นำจะมีสติปัญญาดีกว่าผู้ตามคุณลักษณะด้านสติปัญญานี้จะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ

๑. การมีความเห็นหรือการวินิจฉัยชี้ขาดเรื่องต่าง ๆ (Judgement) ผู้นำจะต้องสามารถตัดสินใจหรือวินิจฉัยเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

๒. ความกล้าในการตัดสินใจ (Decisiveness)

๓. ความรู้ (Knowledge)

๔. การใช้คำที่มีพลัง (Fluency of speech)

อย่างไรก็ดีในด้านสติปัญญาของผู้นำจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับผู้ตามด้วยทั้งนี้เพราะหากความแตกต่างด้านสติปัญญาระหว่างผู้นำ และผู้ตามมีมากเกินไปก็อาจทำให้เกิดปัญหาตามมาได้เช่นกันเช่นการเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ไม่ตรงกันปัญหาการติดต่อสื่อสารที่มักไม่เข้าใจกันเป็นต้น

(๒) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ผู้นำจะมีบุคลิกภาพแตกต่างจากคนทั่วไป โดยเฉพาะในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้

๑. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

๒. ความตื่นตัว (Alertness)

๓. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)

๔. ความซื่อสัตย์ (Personal integrity)

๕. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)

๖. ความสมดุลทางอารมณ์ และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (Emotional balance and Control)

๗. ความเป็นอิสระไม่พึ่งพิง และไม่ยึดติดกับแบบแผน (Independence or Nonconformity)

(๓) ด้านความสามารถ (Abilities) ในด้านนี้ผู้นำประกอบด้วยคุณลักษณะ สำคัญดังนี้

๑. ความสามารถในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น (Ability to enlist cooperation)

๒. การสร้างความร่วมมือ (Cooperativeness)

๓. การได้รับความนิยม และมีชื่อเสียง (Popularity and Prestige)

๔. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Sociability or Interpersonal skills)

^{๒๔} พรพนทิพย์ ศิริวรรณบุศย์, ทัศนวิทย์วิทยาพัฒนาการ, (กรุงเทพฯ : พิมพ์ลักษณ์), ๒๕๔๓, หน้า ๑๗ - ๑๘.

๕. การมีส่วนร่วมในสังคม (Social participation)

๖. การมีไหวพริบปฏิภาณ และมีศิลปะการเจรจา (Tact and Diplomacy)^{๒๕}

จากการศึกษามาสรุบได้ว่าเป็นแนวคิดของผู้วิจัย คุณสมบัติของผู้นำที่ดึ้นนั้น ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่เป็นกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งปัญหาของผู้นำ ปัญหาของผู้ใต้ปกครอง ปัญหาการบริหารและปัญหาจากสภาพแวดล้อมอื่น ๆ และยังเป็นปัจจัยให้ผู้ นำมีสัมพันธภาพกับมวลชน ได้อย่างองอาจ มีความกล้าหาญในการที่จะเผชิญกับปัญหา สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และทำให้มวลชนยอมรับเลือกให้มาดำรงตำแหน่ง ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้ นำสามารถแสดงบทบาทและหน้าที่ได้อย่างชอบธรรมและมีประสิทธิภาพ สามารถนำพาบุคลากรและองค์กร ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดที่วางไว้ได้ด้วย

๒.๑.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (Leadership Theory)

การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำ หรือภาวะการเป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้วซึ่งภาวะการเป็นผู้นำถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร เพราะช่วยให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร บรรดานักวิชาการจึงสนใจศึกษาในเรื่องภาวะการเป็นผู้นำกันเป็นจำนวนมาก ดังนี้

ดิน ปรัชญาพทธี ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นหลักใหญ่ ๆ และน่าสนใจไว้ ดังนี้

๑. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Greatman Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำมีลักษณะพิเศษ บางประการที่ผู้ตามไม่มี คือ มีพลังกาย มีพลังสมอง และมีพลังศีลธรรมที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรม และสภาพแวดล้อมแต่ละยุคแต่ละสมัย เช่น เลนิน เซอร์ชิล อิตเลอร์ และ มุสโสลินี เป็นต้น

๒. ทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้ที่จะก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในหน้าที่ และความชำนาญ (Abilities and Skills) ของเขา ในขณะนั้น ว่ามีความสามารถแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ในยามวิกฤตได้ เช่น สงคราม เป็นต้น ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำจะสืบเนื่องมาจากภาวะทางสังคมวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง ลักษณะผู้นำในกลุ่มทฤษฎีนี้ เช่น มหาตมะคานธี และ มาร์ติน ลูเธอร์ คิง เป็นต้น

๓. ทฤษฎีบุคคลสถานการณ์ (Personal Situational Theories) ทฤษฎีนี้ได้นำเอาทฤษฎี สองทฤษฎีข้างต้นมารวมกัน คือ ภาวะผู้นำจะสืบเนื่องมาจากลักษณะพิเศษของผู้นำเองและสถานการณ์ที่อยู่รอบตัวของผู้นำ ปัจจัยสำคัญที่นักทฤษฎีกลุ่มนี้ให้ความสนใจเป็นพิเศษ คือ สถานภาพ ปฏิกริยา โต้ตอบ การรับรู้ และพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มของผู้นำ และผู้ตาม

๔. ทฤษฎีปฏิกริยาโต้ตอบความคาดหวัง (Interaction Expectation Theorie) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดจากปฏิกริยาโต้ตอบ และความคาดหวังระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ฉะนั้น ผู้ที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ต้องมีความคิดริเริ่ม และสามารถดูแลโครงสร้างของปฏิกริยาโต้ตอบของสมาชิกในกลุ่ม เพราะจะต้องสามารถตอบสนองความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มตลอดเวลา

^{๒๕} วันชัย มีชาติ, พฤติกรรมการบริหารองค์การการสาธารณะ, (กรุงเทพมหานคร : แอคทีฟพริ้นท์ จำกัด) ๒๕๔๘, หน้า ๑๘๖ - ๑๘๘

๕. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) ทฤษฎีนี้มุ่งที่จะพัฒนาสถาบันให้มี ประสิทธิภาพ และมีความเป็นปึกแผ่น โดยเน้นความสำคัญที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พยายามทำให้บุคคลในสถาบันมี ความเป็นอิสระเสรี สามารถสนองความต้องการของตนเอง และของสถาบันได้ เป้าหมายของภาวะผู้นำตามทฤษฎี นี้ก็คือ การปฏิบัติการเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งผลงาน และน้ำใจจากผู้ร่วมงานในเวลาเดียวกัน

๖. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่ผู้ตามยินยอม หรือยอมรับผู้นำ ก็เพราะทั้งสองฝ่ายมีสัญญาที่จะแลกเปลี่ยนประโยชน์ ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ การมี สมาชิกคนใดคนหนึ่งภายในกลุ่มได้รับการยกย่องหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำนั้น นอกจากจะทำให้ ผู้นั้นมี ความรู้สึกรว่าตนได้รับรางวัล และผลประโยชน์แล้ว ยังทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ มีความพึงพอใจยอมรับ ผู้นำคนนั้นด้วย อย่างไรก็ตาม หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์ หรือฝ่ายหนึ่งละเมิดสัญญา ทั้งสอง ฝ่ายไม่สามารถอดทนต่อไปได้ภาวะผู้นำก็จะหมดความสำคัญลง^{๒๖}

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ ได้ให้แนวคิดที่ว่า ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories of leadership) คือ ทฤษฎีซึ่งเสาะแสวงหาคุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญา ซึ่งแยกให้เห็นความแตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำคุณลักษณะ ๖ ประการของผู้นำมี ดังนี้

๑. มีพลังและความทะเยอทะยานสูง
๒. มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น
๓. มีความซื่อสัตย์สุจริต และความซื่อตรง
๔. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
๕. มีความเฉลียวฉลาด
๖. มีความรอบรู้ในการทำงาน^{๒๗}

บาร์บารา เคลแมน (Barbara Kelleman) ได้สรุปความหมาย ทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ เอาไว้เป็นหมวดหมู่ ๑๐ หมวด คือ

๑. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่มภาวะผู้นำ เป็นผลลัพธ์ที่ เกิดจากความเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมของกลุ่ม

๒. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลกระทบจากสิ่งนี้เอง ภาวะผู้นำ จึงเป็นการ เชื่อมโยงภาพพจน์ในอันที่ทำให้ปัจเจกบุคคล สามารถที่จะทำการจูงใจบุคคลอื่น ๆ ให้มีการทำหน้าที่ ได้สอดคล้องกับภาวะหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๓. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นศิลปะที่ใช้ในการชี้นำภาวะผู้นำจึงเป็นการแสดงออกในบริบท ของอำนาจหรืออิทธิพล ดังนั้น จึงมีความพยายามที่จะให้กลุ่มนั้นเป็นไปตามแนวทาง หรือเจตนารมณ์ ของตัวบุคคลที่เป็นผู้นำนั้น

^{๒๖} ดิน ปรัชญพฤทธิ, ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม, เอกสารการสอน ชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์-ใน องค์การ หน่วยที่ ๑๑ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัย-สุโขทัยธรรมาธิราช) ๒๕๔๓. หน้า ๒๐.

^{๒๗} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : ธีระการพิมพ์และไซ เท็กซ์ จำกัด) ๒๕๔๒, หน้า ๑๙๗.

๔. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพลการเป็นผู้นำนั้นได้ก่อให้เกิดผลกระทบกับพฤติกรรมของบรรดาสมาชิกภายในกลุ่ม ทั้งนี้โดยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบรรดาผู้ตามนั้นเป็นไปในลักษณะของการตอบสนองต่อกันภายใต้ความสมัครใจ

๕. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งซึ่งเป็นพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ในขณะที่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกเรื่องกิจกรรมกลุ่ม

๖. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวน ภาวะผู้นำ ยังเป็นการบริหารคนด้วยการใช้วิธีการจูงใจ และมีการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยไม่ใช้วิธีการบังคับ

๗. ภาวะผู้นำในฐานะที่มีการใช้ความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจระหว่างบุคคลโดยในแนวทางนี้ ต้องยอมรับว่า อำนาจระหว่างบุคคลนั้น เป็นผลมาจากการที่มีพลังอำนาจบังคับสูงสุดซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถใช้อำนาจนั้นมาบังคับบุคคลอีกคนหนึ่ง ให้ลดการต่อต้านเท่าที่จะลดลงได้มากที่สุด ซึ่งบุคคลหลังนี้ สามารถที่จะทำให้เกิดขึ้นได้

๘. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยที่ภาวะผู้นำ จะเป็นการกระทำเพื่อให้ความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

๙. ภาวะผู้นำในฐานะการจำแนกบทบาททั้งนี้โดยที่ภาวะผู้นำนั้นต้องการรวบรวมบทบาทต่าง ๆ ในกลุ่มเข้ามาไว้ด้วยกันซึ่งทั้งนี้ก็ด้วยการอำนวยความสะดวกเพื่อให้บรรลุความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

๑๐. ภาวะผู้นำในฐานะของการมีความคิดริเริ่ม ภาวะผู้นำ เป็นผลลัพธ์จากการที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ภายใต้ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Group interaction)^{๒๘}

ฟิลด์เลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) อังโน มัลลิกา ต้นสอน โดยที่ ฟิลด์เลอร์ นักจิตวิทยาชาวอเมริกันกล่าวว่า ภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำสมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงานหรือเราอาจจะกล่าวได้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ

ฟิลด์เลอร์ ได้พัฒนาแบบสอบถาม “การประเมินผู้ร่วมงานที่ชอบน้อยที่สุด” (Least Preferred Co-worker Scale) หรือ (LPC) ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้นำ) ให้นึกถึงผู้ร่วมงานที่คิดว่าทำงานได้ดีน้อยที่สุดโดยคะแนนตามลักษณะที่ดีและไม่ดี ๑๖ ประการเช่นน่าเบื่อ - น่าสนใจ เป็นมิตร - ไม่เป็นมิตร เป็นต้นคะแนนรวมจะแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามจะมีพฤติกรรมแบบใดโดยผู้นำแบบมุ่งงานจะให้คะแนนต่ำกับ LPC ในขณะที่ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะให้คะแนนสูงกับ LPC

การประเมินพฤติกรรมของผู้นำจากแบบสอบถาม LPC จะเป็นขั้นตอนแรกตามทฤษฎีสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ ขั้นตอนต่อไปผู้ประเมินต้องกำหนดลักษณะของสถานการณ์ในการทำงานเพื่อจับคู่ระหว่างลักษณะพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ในการทำงานให้เหมาะสมซึ่งฟิลด์เลอร์สรุป ว่าเราสามารถบ่งชี้ลักษณะของสถานการณ์จากการวัดตัวแปร ๓ ประการได้แก่

^{๒๘} Barbara Kelleman, *Leadership as a Political Act, in Leadership Multidisciplinary Perspectives*, (New Jersey : Prentice – Hall, 1984), pp 70.

๑. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader - member Relation) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตามโดยให้สมาชิกภายในกลุ่มให้คะแนนความซื่อสัตย์ และการยอมรับในตัวผู้นำว่าดี (Good) หรือไม่ดี (Poor)

๒. โครงสร้างของงาน (Task Structure) โดยทำการประเมินจากการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เช่นสามารถประเมินผลงานได้ง่ายหรือไม่สมาชิกในกลุ่มเข้าใจเป้าหมาย หรือไม่ และมีขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจนหรือไม่เป็นต้นซึ่งจะประเมินออกเป็นซับซ้อนหรือไม่ซับซ้อน

๓. อำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power) แสดงความสามารถของผู้นำในการว่าจ้างไล่ ออกลงโทษและให้รางวัลอำนาจโดยตำแหน่งจะถูกประเมินจากนโยบาย และระเบียบของบริษัทซึ่งจะประเมินออกเป็นมาก (Strong) หรือน้อย (Weak)

ทฤษฎีสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์จะมีความสำคัญต่อการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตาม สถานการณ์และแนวคิดใหม่ ๆ เนื่องจากทฤษฎีของฟิลด์เลอร์เป็นหนึ่งในทฤษฎีแรก ๆ ที่พยายาม อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์การทำงานต่างๆตลอดจนเป็นทฤษฎีที่ สามารถศึกษาและทำความเข้าใจง่ายจึงถูกใช้อย่างกว้างขวางแม้ว่าต่อมาจะมีทั้งการศึกษาที่ได้ผลสรุป และไม่ได้ผลสรุปตามการพยากรณ์ของทฤษฎีของฟิลด์เลอร์ให้นักวิชาการบางกลุ่มวิจารณ์การใช้ ประโยชน์ของแบบสอบถาม LPC ว่าขาดความชัดเจนในการวัดโดย LPC จะเป็นการวัดทัศนคติหรือ ความรู้สึกของผู้นำต่อผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะประเมินพฤติกรรมของผู้นำนอกจากนี้ยังมีผู้วิจารณ์ว่า ผู้นำที่ให้คะแนน LPC อยู่ในช่วงกลาง ๆ จะมีประสิทธิภาพอยู่ในช่วงใดของสถานการณ์ในการทำงาน จุดอ่อนอีกข้อหนึ่งของแบบจำลองของฟิลด์เลอร์ คือ การประเมินสถานการณ์ซึ่งไม่สามารถรู้ได้ว่า สถานการณ์แบบไหนจะถือว่าเป็นสถานการณ์ที่ดีมากปานกลางหรือแย่มากในชีวิตจริงซึ่งจะมีส่วน สำคัญต่อการเลือกภาวะผู้นำที่เหมาะสม^{๒๙}

ฮอดจ์ และ จอห์นสัน (Hodge & Johnson) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยมี พื้นฐานตั้งอยู่บนสมมติฐานต่าง ๆ ดังนี้

๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Traitist Theory) ทฤษฎีนี้โดยมีสมมติฐานว่าผู้นำที่ ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี

๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situatist Theory) โดยมีสมมติฐานว่าบุคคลที่ได้รับการ ยอมรับว่า เป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ก็เพราะว่าเกิดจากลักษณะ ของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (Followship Theory) ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่าเครื่องบ่งชี้ คุณภาพของผู้นำก็คือ คุณภาพของผู้ตามซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการประเมินคุณค่าของผู้นำ คือ การ วิเคราะห์ผู้ตามนั่นเอง

^{๒๙} มัลลิกา ต้นสอน, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด) ๒๕๔๔, หน้า ๕๔-

๔. ทฤษฎีของผลรวม (Electic Theory) ทฤษฎีนี้เกิดจากการนำเอาคำอธิบายของทฤษฎีทั้งสามข้างต้นมารวมกัน เพื่อจะทำการอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ^{๓๐}

มาติน อีแวน และ โรเบิร์ต เฮ้าส์ (Martin Evansand Robert House อ้างใน เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีวิถี - เป้าหมายของภาวะผู้นำ (Path - Goal Theory of Leadership) หลักการสำคัญของทฤษฎีวิถี - เป้าหมายนี้พยายามที่จะอธิบายถึง ผลกระทบของพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อการจูงใจความพอใจ และการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชาทฤษฎีนี้รวมเอาชนิด หรือแบบของพฤติกรรมของผู้นำไว้ ๔ อย่างคือ

๑. ผู้นำแบบนำหรือเผด็จการ (Directive Leadership) คล้ายกับผู้นำที่ลัทธิพิชิต เรียกว่า Authoritarian ผู้นำได้บังคับบัญชาจะรู้อย่างชัดเจนว่าผู้บังคับบัญชาต้องการอะไร และต้องปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดนี้ความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาแทบจะไม่มีเลย

๒. ผู้นำแบบเกื้อกูลสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำจะมีความเป็นมิตรกับผู้บังคับบัญชาให้ลูกน้องมีโอกาสเข้าพบพูดคุยได้เสมอและแสดงความเห็นอกเห็นใจเข้าใจความเป็นเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างเห็นได้เด่นชัดเวลาที่ทำงานกับผู้บังคับบัญชา

๓. ผู้นำแบบแนวร่วมประชาธิปไตย (Participative Leadership) ผู้นำแบบนี้จะขอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาและข้อเสนอแนะนี้เป็นแนวทางในการตัดสินใจแต่ยังทำการตัดสินใจด้วยตนเอง

๔. ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จของงาน (Achievement - Oriented Leadership) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถของผู้บังคับบัญชาแล้วให้ความเชื่อมั่นในลูกน้องที่ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายนี้และเชื่อว่าลูกน้องจะทำงานได้ดีทฤษฎีวิถี - เป้าหมายของภาวะผู้นำแตกต่างจาก ทฤษฎีสถานการณ์ของ ฟิลด์เลอร์ ประการหนึ่งคือแบบของผู้นำชนิดต่าง ๆ นี้สามารถใช้ได้และใช้ได้จริงโดยหัวหน้าคนเดียวกันในสถานการณ์ที่แตกต่างกันต้องประกอบสองอย่างของสถานการณ์อย่างนี้คือลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาความกดดันทางด้านสิ่งแวดล้อมและความต้องการที่ผู้บังคับบัญชามีอยู่หรือเผชิญอยู่

เกี่ยวกับองค์ประกอบทางด้านสถานการณ์แรกทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาจะได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาเมื่อผู้บังคับบัญชามองเห็นว่าพฤติกรรมเช่นนั้นเป็นแหล่งที่ทำให้เกิดความพอใจได้ทันทีทันใดหรืออาจเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความพอใจได้ในเวลาข้างหน้า

เกี่ยวกับองค์ประกอบทางด้านสถานการณ์ที่สองทฤษฎีนี้กล่าวว่าพฤติกรรมผู้บังคับบัญชาจะเป็นเสมือนสิ่งจูงใจที่ต่อเมื่อ

๑. พฤติกรรมนั้นทำให้เกิดความพอใจในด้านความต้องการของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับประสิทธิผลหรือความสำเร็จของการทำงาน

๒. พฤติกรรมนั้นช่วยส่งเสริมสภาพแวดล้อมผู้บังคับบัญชาโดยให้คุณค่าทางการฝึกฝนแนะแนวสนับสนุน และให้รางวัลซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำงานที่ดี

^{๓๐} Hodge Billey J. & Herbert J. Johnson, **Management and Organization Behavior.** (New York : John Willey & Sons, 1970), pp. 255 – 259.

การใช้แบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งใน ๔ แบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์แสดงว่าผู้เป็นผู้นำได้พยายามที่จะกระตุ้นใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแล้วซึ่งในมุขกลับก็คือการทำให้เกิดความพอใจและการทำงานขึ้นนั่นเองในการทำเช่นนี้ทำได้โดย

๑. ให้การยอมรับ และหรือกระตุ้นความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทางด้านผลงาน
๒. เพิ่มรางวัลส่วนบุคคลให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
๓. สร้างแนวทางที่ง่ายต่อผู้ที่ต้องการรางวัลโดยการให้คำสั่งสอนหรือชี้แนะ
๔. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกระจำเกี่ยวกับสิ่งที่คาดหวัง
๕. ลดสิ่งทำให้เกิดอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน

๖. เพิ่มโอกาสให้เกิดความพึงพอใจส่วนบุคคลซึ่งได้จากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

พูดอีกนัยหนึ่งคือในการทำกิจกรรม ๑ - ๖ นี้ผู้เป็นหัวหน้าพยายามที่จะทำงาน (Path) ไปสู่เป้าหมาย (Goal) ให้มีความราบเรียบมากที่สุดเท่าที่จะมาก ได้แก่ ลูกน้องมีวิสัยที่สนับสนุนความคิดนี้มาก ดังนี้คือ

๑. จากการศึกษานวณงาน ๗ องค์การพบว่าผู้นำแบบเผด็จการ (Leader directiveness) ดังนี้

(๑) มีความสัมพันธ์ทางด้านบวกกับความพอใจ และความคาดหวังของลูกน้องผู้ทำงานเกี่ยวกับงานที่มีลักษณะของงานคลุมเครือ

(๒) มีผลทางด้านลบกับความพอใจ และความคาดหวังของลูกน้องที่ทำงานที่บอกลักษณะของงานไว้อย่างชัดเจน

๒. การศึกษาที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างของลูกน้อง ๗๐ กลุ่มพบว่าผู้นำแบบเกื้อกูลสนับสนุนจะมีผลทางด้านบวกมากที่สุดในด้านความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานเกี่ยวกับงานที่มีความกดดันเป้าหมาย หรืองานที่ไม่น่าพอใจ

๓. ในการศึกษาขนาดใหญ่ขนาดหนึ่งเกี่ยวกับโรงงานทางด้านอุตสาหกรรมพบว่า ในงานที่ไม่ซ้ำซากจำเจ และเป็นงานที่เด่นคนงานจะมีความพอใจในการทำงานกับหัวหน้าแบบร่วมประชาธิปไตย (Participative Leader) มากกว่าอย่างอื่น

๔. ในอีก ๓ โรงงานแยกต่างหากพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานที่มีลักษณะคลุมเครือและไม่ซ้ำซาก (Ambiguous Non - Repetitive Tasks) หากผู้เป็นหัวหน้าใช้วิธีการ แบบเน้นสัมฤทธิ์ผล (Achievement - Oriented Leader) มากเท่าใดผู้ปฏิบัติงานก็มีความเชื่อมั่นว่าการทำงานของเขาจะมีส่วนทำให้เขาได้รับผลตอบแทนหากเขาทำงานได้ดี

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ กับทฤษฎีวิถี - เป้าหมายของภาวะผู้นำจะให้ความสำคัญในการพิจารณาตัวแปรสำคัญทั้ง ๓ ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำคือหัวหน้ากลุ่มร่วมงาน และสถานการณ์^{๓๑}

^{๓๑} เทพมม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, พฤติกรรมองค์การ (ฉบับปรับปรุงใหม่), (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช), ๒๕๔๐, หน้า ๒๐๗ - ๒๐๘

รالف เอ็ม. สโตกคิลล์ (Ralph M. Stogdill) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

๑. Greatman Theory ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ลักษณะภาวะผู้นำได้เกิดมาแต่กำเนิด
๒. Environment Theory ทฤษฎีนี้ก็มีความเชื่อว่า ลักษณะภาวะผู้นำนั้นเกิดจากสภาพสภาพแวดล้อมเวลา สถานที่ และโอกาส

๓. Personal Situation Theory ทฤษฎีนี้เชื่อในแง่ที่ว่า ภาวะผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์ และสภาวะแวดล้อมแล้วยังมีความสามารถเฉพาะตัวเป็นส่วนประกอบด้วย ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถ นอกจากนี้ ยังต้องมีเพื่อนร่วมงานที่ดีด้วย

๔. Interaction Expectation Theory ทฤษฎีนี้ได้ให้ความสำคัญกับ ปัจจัย ๓ ประการ คือ การกระทำ (Action) การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และเจตคติ (Sentiment) โดยที่ความเชื่อว่าจะเป็นผู้ที่ผู้นำได้นั้น จะต้องมีความสามารถในการกระทำมีมนุษยสัมพันธ์ และมีการควบคุมทางใจที่ดีมีความเหมาะสมกับเหตุการณ์^{๓๒}

เฮอร์เชย์ และ บลันชาร์ด (Hersey และ Blanchard (David J.) ได้สร้างทฤษฎีโดยใช้ชื่อว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยมีสมมุติฐานที่ว่า ไม่มีภาวะผู้นำแบบใดที่ดีที่สุด ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ หรือมีประสิทธิภาพคือ ผู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมของผู้นำแบ่งออกเป็น ๒ ด้าน คือ

๑. พฤติกรรมมุ่งงาน หมายถึง ปริมาณความมากน้อยของการสื่อสารทางเดียวที่ผู้บริหารใช้ในการอธิบายผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะทำอะไร อย่างไร อย่างไร อย่างไร เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ

๒. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง ปริมาณความมากน้อยในการสื่อสารสองทางของบริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องการให้ความสนับสนุนช่วยเหลือ ยกย่อง ชมเชย และอำนวยความสะดวก^{๓๓}

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎีภาวะผู้นำสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ นั้น เป็นศิลปะสำหรับบริหารจัดการและเป็นจุดศูนย์กลางของพฤติกรรม คือ ใช้อำนาจ อิทธิพล ตามบทบาทหน้าที่ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้ว ซึ่งภาวะการเป็นผู้นำ ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร เพราะช่วยทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

๒.๑.๔ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

ตามที่ปรากฏในพระสูตรต้นตปิฎก เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำแม้จะเป็นการบันทึกเรื่องราวต่าง ๆ ในเชิงประวัติศาสตร์ก็ตาม แต่จะเห็นถึงความเป็นผู้นำเมื่อวิเคราะห์ในหลักการสำคัญจะพบเนื้อหาอันเกี่ยวเนื่องกับภาวะผู้นำตามคติของพระพุทธศาสนาดังจะเห็นได้จากผู้นำไม่ว่าจะดำรงฐานะ หรือตำแหน่งใดก็ตามเช่น กษัตริย์ ราชา มหาชนสมมติ เป็นต้น ได้สะท้อนถึงภาวะผู้นำอันสืบเนื่อง หรือมีรากฐานจากพุทธธรรม จะสังเกตได้จากจริยวัตรต่าง ๆ ของผู้นำล้วนแต่มีความ

^{๓๒} Ralph M. Stogdill, Personal Factor Associated with Leadership Survey of Literature in leadership, (Marryland Penguin Books, 1967), pp. 91.

^{๓๓} David J. (1944), Organizational Behavior, 2nd ed : United States of America, p. 635.

เกี่ยวข้องกับภาวะอำนาจ และความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิกในสังคม ร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ดังปรากฏออกมาในลักษณะของคุณธรรม หรือการปฏิบัติธรรมตามหน้าที่ทั้งผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม ฉะนั้น พุทธธรรมจึงเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำคัญของผู้นำและภาวะของผู้นำ ดังปรากฏรายละเอียดในพระสูตร ดังนี้

อัครัญญสูตร กล่าวถึง กำเนิดของมนุษย์ สังคม ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความสัมพันธ์ของคนในสังคม หรือรัฐ นั่นคือ ความเกี่ยวข้องของผู้นำและสมาชิก พระสูตรนี้บ่งบอกถึงภาวะของผู้นำนั้น มีพื้นฐานที่ธรรมชาติทางกายและทางใจของมนุษย์ และกล่าวถึงสภาพธรรมชาติดั้งเดิมของสังคมมนุษย์ เป็นสภาวะที่สงบต่างคนต่างอยู่ ไม่มีการแก่งแย่ง เพราะมีความอุดมสมบูรณ์ แต่ต่อมาเกิดความขัดแย้งกันขึ้นเนื่องจากมีผู้กระทำชั่ว มีการลักขโมย เกือบเอาส่วนของผู้อื่นมาเป็นของตนในขั้นแรก ๆ ก็เพียงแต่มีการว่ากล่าวตักเตือนกันเอง ยังไม่มีการทำร้ายกัน ต่อเมื่อมีการกระทำผิดอย่างซ้ำ ๆ ซาก ๆ จึงมีการจัดการลงโทษกันเอง ทำให้มีการเลือกผู้ปกครองขึ้นมาเพื่อให้ทำหน้าที่ปกครองคุ้มครอง ความเป็นอยู่ การดำรงชีวิตของคนในสังคม โดยผู้ปกครองจะได้รับค่าตอบแทนในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ดังที่ อัครัญญสูตรตอนมหาสมมตราช ได้กล่าวไว้ว่า

วาเสฏฐะและภารทวาชะ ครั้นนั้น สัตว์ทั้งหลายจึงได้ประชุมกันปรับทุกข์กันว่า ‘ท่านผู้เจริญ บาปกรรมปรากฏในหมู่สัตว์แล้ว คือ การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของเขาไม่ได้ให้จักปรากฏ การครหา จักปรากฏ การพูดเท็จจักปรากฏ การถือทณหาฐจักปรากฏ ทางที่ดี พวกเราควรสมมติ (แต่งตั้ง) สัตว์ผู้หนึ่ง ซึ่งจะว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว ตีเตือนผู้ที่ควรตีเตือน ขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่โดยชอบ พวกเราจักแบ่งปันข้าวสาละให้แก่สัตว์ผู้หนึ่ง^{๓๔}

จากข้อความในพระสูตรนี้ แสดงให้เห็นถึงความเลวร้ายในสังคมมนุษย์เราที่เป็นสาเหตุของการกำเนิดผู้นำอย่างชัดเจน โดยเริ่มต้นจากความตกต่ำทางศีลธรรมของมนุษย์ที่มีความโลภ เกิดมีการลักขโมยสิ่งของกัน มีการพูด โกหกหลอกลวงกัน และก็มีผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินโทษแก่ผู้ที่กระทำ ความผิดตามที่ตนเองพอใจ นอกจากนั้น ก็มีการทะเลาะวิวาทกันขึ้น แล้วเกิดความวุ่นวายในสังคม ดังกล่าว เพราะฉะนั้น ถ้าพิจารณาตามพระสูตรนี้แล้ว สถาบันการปกครองก็เกิดขึ้นเพื่อคอยปกป้องคุ้มครองคนดี และคอยตัดสินลงโทษคนที่กระทำความผิด ซึ่งเป็นผู้คอยตัดสินว่าใครถูกใครผิด ด้วยเหตุนี้สถาบันผู้ปกครองจึงเกิดขึ้นจากการคัดเลือกของประชาชน โดยประชาชนพร้อมใจกันสละผลประโยชน์ของตนเองหรือที่เรียกกันในปัจจุบันว่าภาษีให้เป็นค่าตอบแทน ซึ่งการที่ประชาชนเป็นผู้คัดเลือกและมอบอำนาจ ถ้าหากว่าผู้ปกครองใช้อำนาจไม่เป็นธรรม ประชาชนไม่พอใจ ก็สามารถเรียกร้องอำนาจนั้นคืนมาได้ เพราะคำว่าราชา แปลว่า ผู้ทำความสุขใจ พอใจ หรือความชอบธรรมแก่บุคคลอื่น ในพระพุทธศาสนา ได้กล่าวถึงการกำเนิดของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ในอัครัญญสูตร มีข้อความว่า

ดูกรวาเสฏฐะและภารทวาชะ ครั้นนั้นแล สัตว์ผู้หนึ่งเป็นคน โลภ สงวนส่วนของตนไว้ ไป เกือบเอาส่วนอื่นที่เขาไม่ได้ให้มาบริโภค สัตว์ ทั้งหลายจึงช่วยกันจับสัตว์ผู้นั้นครั้งแล้ว ได้ตักเตือนอย่างนี้ว่า แน่ะสัตว์ ผู้เจริญ ก็ท่านกระทำความชั่วช้านัก ที่สงวนส่วนของตนไว้ ไปเกือบเอาส่วนอื่นที่เขา ไม่ได้ให้มาบริโภค ท่านอย่าได้กระทำความชั่วซ้ำเห็นปานนี้อีกเลย

^{๓๔} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๐๓/๙๖.

ดูกร วาเสฏฐะและภารทวาชะ สัตว์ผู้นั้นแล รับคำของสัตว์เหล่านั้นแล้ว แม้ครั้งที่ ๒... แม้ครั้งที่ ๓ ... พวกหนึ่งประหารด้วยฝ่ามือ พวกหนึ่งประหารด้วยก้อนดินบ้าง พวกหนึ่งประหาร ด้วยท่อนไม้

ดูกรวาเสฏฐะและภารทวาชะ ก็นัยเพราะมีเหตุเช่นนั้นเป็นต้นมา การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้จึงปรากฏ การตีเตียนจึงปรากฏ การกล่าวเท็จ จึงปรากฏ การถือท่อนไม้จึงปรากฏ ครั้นนั้นแล พวกสัตว์ที่เป็นผู้ใหญ่จึงประชุม กัน ครั้นแล้ว ต่างก็ปรับทุกข์กันว่าพ่อเอ๋ย ก็การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้... การตีเตียน... การพูดเท็จ...การถือท่อนไม้จัก ปรากฏ ในเพราะบาปกรรมเหล่าใด บาปกรรมเหล่านั้นเกิดปรากฏแล้วในสัตว์ทั้งหลาย อย่างกระนั้นเลย พวกเราจักสมมติสัตว์ผู้หนึ่งให้เป็นผู้ว่ากล่าวผู้ที่ควร ว่ากล่าวได้โดยชอบให้เป็นผู้ตีเตียนผู้ที่ควรตีเตียนได้โดยชอบ ให้เป็นผู้ขับไล่ ผู้ที่ควรขับไล่ได้โดยชอบ ส่วนพวกเราจักแบ่งส่วนข้าวสาละให้แก่ผู้นั้น^{๓๕}

ดูกรวาเสฏฐะและภารทวาชะ ครั้นแล้ว สัตว์เหล่านั้นพากันเข้าไปหาสัตว์ที่ สวยงามกว่า น่าดูน่าชมกว่า น่าเลื่อมใสกว่า และน่าเกรงขามมากกว่าสัตว์ทุกคน แล้ว จึงแจ้งเรื่องนี้ว่า ข้าแต่สัตว์ผู้เจริญ มาเถิดพ่อ ขอพ่อจงว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าวได้โดยชอบ จงตีเตียนผู้ที่ควรตีเตียนได้โดยชอบ จงขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่ได้ โดยชอบเถิด ส่วนพวกข้าพเจ้าจักแบ่งส่วนข้าวสาละให้แก่พ่อ ดูกรวาเสฏฐะและภารทวาชะ สัตว์ผู้นั้นแลรับคำของสัตว์เหล่านั้นแล้ว จึงว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าวได้ โดยชอบ ตีเตียนผู้ที่ควรตีเตียนได้โดยชอบขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่ได้โดยชอบ ส่วนสัตว์เหล่านั้นก็แบ่งส่วนข้าวสาละให้แก่สัตว์ที่เป็นหัวหน้า^{๓๖} กำเนิดของมนุษย์สังคม ซึ่งแสดงออกในรูปของความสัมพันธ์ของคนในสังคม หรือรัฐนั้นคือความเกี่ยวข้องของผู้นำและสมาชิก พุทธธรรมที่บ่งถึงภาวะของผู้นำนั้นมีพื้นฐานที่ธรรมชาติทางกายและทางใจของมนุษย์ธรรมชาติดั้งเดิมของสังคมมนุษย์ เป็นสภาวะที่สงบ ต่างคนต่างอยู่ไม่แก่งแย่ง ธรรมชาติอุดมสมบูรณ์ ต่อมาเกิดความขัดแย้ง เนื่องจากการกระทำชั่ว เห็นแก่ประโยชน์ตน แรก ๆ เพียงว่ากล่าวตักเตือนกันเอง ยังไม่ทำร้ายกัน ต่อเมื่อมีความผิดอีกมาก ๆ ขึ้นจึงมีการลงโทษกันเอง ทำให้เกิดความวุ่นวายมากขึ้นอีกเพราะไม่มีการรับความคิดเห็นของใคร เมื่อสังคมวุ่นวายมากขึ้น จึงรวมกลุ่มมีมติการเลือกผู้นำเกิดขึ้น^{๓๗}

ดูกรวาเสฏฐะและภารทวาชะ เพราะเหตุผู้ที่เป็นหัวหน้าอันมหาชนสมมติ ดังนี้แลอีกพระว่า มหาชนสมมติ จึงอุบัติขึ้นเป็นอันดับแรก เพราะเหตุผู้ที่เป็นหัวหน้า เป็นใหญ่ยิ่งแห่งเขตทั้งหลาย ดังนี้แล อีกพระว่า กษัตริย์ กษัตริย์ จึงอุบัติขึ้นเป็นอันดับที่สอง เพราะเหตุที่ผู้เป็นหัวหน้ายังชน เหล่าอื่นให้สุขใจได้โดยธรรม ดังนี้แล อีกพระว่า ราชา ราชา จึงอุบัติขึ้นเป็น อันดับที่สาม ดูกรวาเสฏฐะและภารทวาชะ ด้วยประการดังนี้แล การบังเกิดขึ้น แห่งพวกกษัตริย์นั้น มีขึ้นได้ เพราะอีกพระที่รู้จักกันว่าเป็นของดี เป็นของโบราณ อย่างนี้แล เรื่องของสัตว์เหล่านั้น จะต่างกันหรือเหมือนกัน จะไม่ต่างกันหรือไม่เหมือนกัน ก็ด้วยธรรมเท่านั้น ไม่ใช่นอกไปจากธรรม ดูกรวาเสฏฐะและ ภารทวาชะ ความจริงธรรมเท่านั้นเป็นของประเสริฐสุดในประชุมชนทั้งในเวลา ที่เห็นอยู่ ทั้งในเวลาภายหลัง^{๓๘}

^{๓๕} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๒๙/๙๕.

^{๓๖} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๐/๙๖.

^{๓๗} พระครูสิริจันทวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๔๓.

^{๓๘} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๑/๙๖-๙๗.

ในพระสูตรตอนนี้แสดงให้เห็นการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำมาเป็นลำดับ จากพระสูตรจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้ง การทะเลาะวิวาท และการเอาเปรียบกันในกลุ่มมนุษย์เป็นเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความจำเป็นต้องมีผู้นำและผู้ตาม คือ

๑. มหาชนสมมติ เกิดจากประชาชนพร้อมใจกันมอบอำนาจให้กับบุคคลที่เหมาะสมและสมมติให้เป็นผู้นำของกลุ่มของตนเอง

๒. กษัตริย์ หมายถึง ผู้เป็นเจ้าของนา หรือผู้เป็นใหญ่แห่งนา

๓. ราชา หมายถึง ผู้ที่ทำให้ประชาชนสุขใจ พอใจโดยธรรม

ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่คุ้มครองป้องกันชีวิตและทรัพย์สิน ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากมหาชนได้รับการขนานนามว่า “มหาชนสมมติ” มีหน้าที่ต้องปกป้องคุ้มครองอาณาเขตกว้างใหญ่ ได้ขนานนามว่า “กษัตริย์” เพราะ เป็นใหญ่ในนา และโดยที่หัวหน้า (ผู้นำ) นั้น เป็นผู้มีความดี คุณธรรม ยังความพอใจให้เกิดขึ้นแก่คนเป็นอันมาก จึงเรียกว่า “ราชา” การกำเนิดผู้นำในพระพุทธศาสนาจึงปรากฏมีขึ้นด้วยประการ ดังกล่าว

คุณสมบัติของผู้นำ

ในทางพระพุทธศาสนานั้น คนเรานั้นเมื่อมาอยู่รวมกันเป็นหมู่ เป็นกลุ่ม เป็นชุมชน เป็นสังคม แต่ที่เราพูดว่าอยู่รวมกันนั้น ความจริง ถ้าดูลึกลงไปจะเห็นว่าตัวคนรวมกันจริง แต่มักจะรวมกันแค่เพียงภายนอก ส่วนข้างในนั้นค่อนข้างจะกระจัดกระจายที่ว่าการจัดกระจาย ก็คือ มีความแตกต่างกันหลายอย่างหลายประการ ต่างจิตต่างใจ ต่างความรู้สึก ต่างความนึกคิด ต่างความต้องการ ต่างความรู้ ความสามารถ ต่างระดับของการพัฒนาเป็นต้น รวมกันอยู่ และร่วมกันทำ เพื่อจะให้อยู่กันด้วยดี และทำการด้วยกันได้ผลบรรลุจุดหมาย ประสบความสำเร็จ

บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งงาม ที่ว่าพากันไป ก็ให้พากันไปด้วยดีนั้นหมายความว่าไปโดยสวัสดิ หรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นภัยอันตรายทุกสิ่งทุกอย่าง อย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น แล้วก็บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งงาม “โดยถูกต้องตามธรรม” เพราะฉะนั้น จะต้องถูกต้องตามธรรมด้วยโดยนัยนี้ ภาวะผู้นำ ก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงาม

ดังที่กล่าวข้างต้นนั้น เมื่อพูดถึงผู้นำอย่างนี้ จะเห็นว่าองค์ประกอบหลายอย่างในความเป็นผู้นำ หมายความว่า คุณสมบัติของผู้นำมีหลายอย่างหลายด้าน แยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องคือ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้อง และได้ผลดี องค์ประกอบเหล่านั้น คือ

๑. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในของตนเอง เป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลางไว้

๒. ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม หรือเราอาจจะไม่เรียกว่า “ผู้ตาม” ในพุทธศาสนาก็ไม่ได้นิยมใช้คำว่า ผู้ตาม เราอาจจะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”

๓. จุดหมายโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กันกับจุดหมายเช่นจะต้องมีความชัดเจนเข้าใจ ถ่องแท้ และแน่วแน่ในจุดหมายเป็นต้น

๔. หลักการ และวิธีการโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการ และวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย

๕. สิ่งที่จะทำ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ

๖. สถานการณ์โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม หรือสิ่งที่จะประสบ ซึ่งอยู่ภายนอก ว่าทำอย่างไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่จะประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น นี่คือ องค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสำหรับผู้คนที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติที่จะทำให้เป็นผู้พร้อมที่จะปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นได้อย่างถูกต้องบังเกิดผลดี^{๓๙}

ในทัศนะของพระพุทธศาสนา ผู้จะทำหน้าที่ผู้นำต้องได้รับการพัฒนาทั้งกาย วาจา และใจ จนมีความสามารถยอมรับหลักการและปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้นำได้ด้วยตนเองก่อน ดังพุทธพจน์ว่า

เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำไป ถ้าโคจำฝูงไปคดเคี้ยว โคทั้งฝูงก็ไปคดเคี้ยวตามกัน ในเมื่อโคจำฝูงไปคดเคี้ยว ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม ประชาชนชาวเมืองนั้นก็ประพฤติไม่เป็นธรรมตามไปด้วย หากพระราชาไม่ตั้งอยู่ในธรรม

เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไป ถ้าโคจำฝูงไปตรงโคทั้งฝูงก็ไปตรงตามกันในเมื่อโคจำฝูงไปตรง ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติชอบธรรมประชาชนชาวเมืองนั้นก็ประพฤติชอบธรรมตามไปด้วยหากพระราชาตั้งอยู่ในธรรมชาวเมืองนั้นก็สุข^{๔๐}

จะเห็นว่าการเป็นผู้นำที่จะทำให้บุคคลอื่นตามหรือเชื่อมั่น ผู้นำต้องสามารถนำการกระทำได้ หลักการดังกล่าวจึงเป็นการสอนให้คนมีภาวะผู้นำในตนเองหรือพัฒนาตนเองให้ก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำ พระพุทธศาสนาถือว่า ผู้นำต้องเอาชนะใจตนเอง เมื่อชนะตนเองได้ ก็เชื่อว่าชนะสิ่งอื่นได้ ดังพุทธพจน์ว่า

บุคคลชนะหมู่มนุษย์ตั้ง ๑๐๐,๐๐๐ คนในสมรภูมิ

ยังไม่ชื่อว่า เป็นผู้ชนะสงครามอย่างเด็ดขาด

คนที่ชนะตนเองได้เพียงคนเดียวนี้สิ

จึงชื่อว่าเป็นผู้ชนะสงครามได้เด็ดขาด^{๔๑}

การสร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้กับตนเองเป็นพื้นฐานเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางตนให้เหมาะสม เอาชนะอกุศลในใจตนได้ มีธรรมประจำตนก็สามารถยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้ใต้ปกครองได้ จึงเป็นมรรควิธีนำไปสู่เป้าหมายการปกครอง

คำสอนที่กล่าวเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำในพระพุทธศาสนาประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้คือ

๑. จักขุมา มีปัญญามองการณ์ไกล เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์ออกวางแผนเตรียมรับ หรือรุกได้

๒. วิธูโร จัดการธุระได้ดี เป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ

^{๓๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มติชน, ๒๕๔๔), หน้า ๒-๔.

^{๔๐} อด.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗๐/๑๑๕-๑๑๖.

^{๔๑} พุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๑๐๓/๔๐.

๓. นิสสัยสัมปันโน พึงพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น^{๔๒}

จะเห็นได้ว่า การเป็นผู้นำนั้น ต้องเป็นผู้มีปัญหา มีประสบการณ์ เข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

หลักมนุษยสัมพันธ์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา

พระพุทธศาสนากล่าวว่า มนุษย์ที่เกิดล้วนเกิดมาพร้อมกับความต้องการ อยากเป็นอย่างนั้นอยากเป็นอย่างนี้ อยากให้มีคนรักใคร่ อยากให้คนชื่นชมยกยอปอขึ้น อยากมีเกียรติศักดิ์ศรีเป็นที่เชิดหน้าชูตาในสังคม ซึ่งทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า “ตัณหา”^{๔๓} และตัวตัณหา^{๔๔} ซึ่งมี และเกิดขึ้นตามธรรมชาติ ในบุคคลที่ยังไม่รู้แจ้งเห็นจริงในสัจธรรม ตัณหาหรือความต้องการนี้นั้นแหละที่เป็นตัวต้นเหตุให้มนุษย์ได้พบปะประสานสัมพันธ์กัน^{๔๕} คำสอนของพระพุทธศาสนามีแนวปรัชญาเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และเป็นรากฐานของมนุษยสัมพันธ์ เพราะมีหลักธรรมในการส่งเสริมจิตใจของคนให้เกิดความรักสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น ธรรมเท่านั้นที่ทำให้คนผิดแผกแตกต่างจากสัตว์ และคนเราจะอยู่โดยลำพังไม่ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นเลยนั้นไม่ได้ จึงจำเป็นที่จะต้องระลึกถึงประโยชน์ของผู้อื่นบ้าง มิใช่นึกถึงตนเองแต่ผู้เดียว

มนุษยสัมพันธ์ เป็นการพิจารณาศึกษาทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ที่มุ่งเน้นในเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวกับกรรมคติกับพฤติกรรมของมนุษย์ผู้มีความรู้สึกในด้านจิตใจ และความต้องการอยู่หลายประการ มนุษย์เรามีจิตใจต่างกัน แต่ก็มีอยู่หลายอย่างที่คล้ายกัน คือ โลภะ ความโลภ, โทสะ ความโกรธ, โมหะ ความหลง พระพุทธศาสนาเน้นการประพฤติดุขทางกาย วาจา ใจ ที่บุคคลถึงประพฤติดต่อบุคคลอื่น ได้แก่ ไตรสิกขา คือ ศีล ความระวังรักษากาย วาจาให้เรียบร้อย, สมาธิ ความตั้งใจมั่นแน่วแน่ที่จะทำตามหน้าที่, ปัญญา ความศึกษารอบรู้กิจการทุกอย่างด้วยปัญญาอันแตกฉาน^{๔๕} และพระพุทธโอวาทอันเป็นหัวใจสำคัญของพระพุทธศาสนาย้ำลงตรงการไม่ทำความชั่วทั้งปวง การทำกุศลให้ถึงพร้อม การทำจิตใจให้ผ่องใส^{๔๖} และพระพุทธศาสนาได้มองถึงความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ต่อมนุษย์ ซึ่งปฏิสัมพันธ์กันด้วยหน้าที่ที่จะปฏิบัติต่อกัน โดยอิงอาศัยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นตัวประสานสัมพันธ์ที่เรียกว่า ทิศ ๖^{๔๗}

^{๔๒} อด.ดิก. (ไทย) ๒๐/๔๕๙/๑๔๖.

^{๔๓} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๒๒/๖๔.

^{๔๔} พระมหาสุตติก อภินนโท (แหมทอง), “มนุษยสัมพันธ์ในพระสูตรตันตปิฎก”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๔๒.

^{๔๕} อด.ดิก. (ไทย) ๒๐/๘๗/๓๑๒.

^{๔๖} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๙๐/๕๐.

^{๔๗} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๖๖-๒๗๓/๒๑๒-๒๑๘.

มนุษย์สัมพันธ์ มีมาแต่ครั้งพุทธกาล และพระพุทธองค์ก็ทรงใช้เพื่อการประกาศพระพุทธศาสนาได้อย่างดี และเป็นรากฐานของวิชามนุษยสัมพันธ์มาตราบเท่าทุกวันนี้ ดังจะเห็นได้จากกรณีที่พระพุทธองค์ทรงบำเพ็ญพุทธจริยาเพื่อผู้อื่น ๓ สถานะ คือ

๑) โลกัตถจริยา (Conduct for the Well-being of the World) พระพุทธจริยาเพื่อประโยชน์แก่ชาวโลก ในฐานะที่ทรงเป็นสมาชิกของโลกคนหนึ่งจึงทรงบำเพ็ญประโยชน์แก่ชาวโลกเสด็จไปสั่งสอนธรรมแก่คนทั้งหลายเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในปัญหาชีวิต และวิธีแก้ปัญหานั้น

๒) ญาติัตถจริยา (Conduct for the Benefit of His Relatives) พระพุทธจริยาเพื่อประโยชน์แก่พระญาติตามฐานะ ทรงบำเพ็ญประโยชน์แก่พระญาติในฐานะทางเป็นสมาชิกของราชตระกูลศากยะที่เหมาะสม

๓) พุทธัตถจริยา (Beneficial Conduct as Functions of the Buddha) พระพุทธจริยาที่ทรงบำเพ็ญประโยชน์ตามหน้าที่ของพระพุทธเจ้า เช่น ทรงวางระเบียบการปฏิบัติเพื่อการอยู่ร่วมกันของปัจเจกชนจนถึงสังคมของพุทธบริษัท^{๔๘}

หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์

เป็นหลักธรรมที่ประกอบด้วยหลักการประสานสัมพันธ์ระหว่างกัน และกันในทุกองค์การทุกสังคม ซึ่งเป็นหลักธรรมสำหรับสร้างมนุษยสัมพันธ์ประกอบด้วย

๑. หลักโอวาทปาติโมกข์
๒. หลักสังคหวัตถุ ๔
๓. หลักมงคล ๓๘ ประการ
๔. หลักสาราณียธรรม ๖
๕. หลักทศ ๖

๑. หลักโอวาทปาติโมกข์ หัวใจพระพุทธศาสนา คือ หลักการ อุดมการณ์ และวิธีการที่พระพุทธองค์ทรงประทานให้แก่พระภิกษุทั้งหลาย ที่ตรัสไว้ในมหาปาทานสูตร เพื่อเป็นกฎบัญญัติเบื้องต้นก่อนที่พระพุทธองค์จะทรงบัญญัติสิกขาบท อันเป็นเครื่องปรามภิกษุทั้งหลายให้ดำรงตนอยู่ในกรอบของพระพุทธศาสนา เพื่อเป็นผู้ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบแล้วสอนผู้อื่นให้รู้ตามปฏิบัติตามด้วย

โอวาทปาติโมกข์ เป็นหลักมนุษยสัมพันธ์ประการหนึ่ง ที่ใช้เป็นวิธีการในการฝึกตนเป็นอันดับแรก เรียกว่ามีอุดมการณ์ที่จะใช้ตัวเองเข้าไปสร้างมิตรสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ต้องมีจุดยืนคือมีอุดมการณ์ ๒ อันได้แก่ มีความมุ่งมั่นความอดทนต่อสภาวะกดดันต่าง ๆ ได้ และขจัดความรุ่มร้อนในใจได้ สร้างตัวเราให้มีความเย็นใจอยู่เสมอ โดยมีหลักการที่จะสร้างมิตรสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๔ ประการ คือ ๑) ไม่มุ่งร้ายทำลายผู้อื่นทั้งทางกายและวาจา ๒) ไม่ทำบาปอันทำใจให้มัวหมองเป็นที่หวาดหวั่นต่อบุคคลที่คบหาด้วย ๓) หมั่นสั่งสมคุณงามความดีไว้เป็นอนุสรณ์ และ ๔) ทำจิตใจของเราให้เบิกบานแจ่มใสอยู่เสมอ พร้อมกันนี้ก็ต้องมีวิธีการอีก ๖ ประการเพราะสัมพันธ์ไมตรีที่ดี คือ ๑) การไม่กล่าวร้ายป้ายสีคนอื่น ๒) ไม่ทำร้ายทั้งต่อหน้าและลับหลัง ๓) ความเป็นผู้มีระเบียบวินัยในตนเอง รู้

^{๔๘} เสนาะ ผดุงฉัตร, *หลักมนุษยสัมพันธ์ในพระพุทธศาสนา*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๔๕), หน้า ๔๙.

หน้าที่ที่ตัวเองต้องทำ ๔) รู้ประมาณในตนเอง ๕) รู้จักควบคุมอารมณ์ ๖) มีจิตใจมั่นคง และมุ่งมั่นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ จึงจะทำให้องค์การนั้นๆ เจริญ^{๔๙}

๒. หลักสังคหวัตถุ ๔ ธรรมเป็นเครื่องสงเคราะห์กัน และกันพระพุทธรองค์ทรงอุปมาสังคหวัตถุไว้ในสังคหสูตร เปรียบเหมือนกับพาหนะที่จะนำคนไปสู่ความเจริญในโลก เพราะสังคมของมนุษย์เราจำเป็นต้องอิงอาศัยธรรมะทั้ง ๔ ประการนี้ ได้แก่ ทาน การให้, ปิยวาจา การพูดถ้อยคำที่น่าฟัง, อตถจริยา ประพฤติเป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น, สมานัตตตา วางตนเสมอต้นเสมอปลายนั่นเอง

หลักสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้ เป็นหลักมนุษยสัมพันธ์ประการหนึ่ง ที่แสดงถึงความเป็นผู้มีมิตรไมตรีต่อกันของบุคคลในสังคม โดยที่บุคคลแต่ละคนมีความโอบอ้อมอารีรู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลกันตามกำลังความสามารถ รู้จักพูดจาสนทนาปราศรัยด้วยวิไพเราะเสนาะหู ดังบทพระพันธ์ที่ว่า “อันอ้อยตาลหวานลิ้มแล้วสิ้นซาก แต่ลมปากหวานหูไม่รู้หาย” รู้จักทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วยการสงเคราะห์ประชาชนทั้งกำลังกาย วาจา และใจ และรู้จักวางตน^{๕๐}

๓. หลักมงคล ๓๘ ประการ ในมงคลสูตรพระพุทธองค์ตรัสสอนเรื่องมงคล ๓๘ ประการไว้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตตามหลักพระพุทธศาสนา นับเป็นการประทานความรู้ที่ถูกต้องสำหรับพุทธศาสนิกชนไว้เป็นแนวประพฤติปฏิบัติ มงคลทั้ง ๓๘ ประการเป็นหลักสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ในสังคมเดียวกัน ซึ่งเป็นเครื่องตัดสินว่าสิ่งใดเป็นมงคลกับชีวิต และสิ่งใดเป็นอวมงคลคือสิ่งที่ไม่ดี เป็นสิ่งที่เลวร้ายควรหลีกเลี่ยงเสีย มงคล ๓๘ ประการมี ดังนี้

๑. การไม่คบคนพาล คือ บุคคลที่ดำรงอยู่เพียงการหาใจเข้าออกและประกอบแต่อกุศลกรรมเท่า เป็นบุคคลที่มีแต่มีฉันทิภูมิจึง เป็นการป้องกันไม่ให้เป็นคนที่มีนิสัยไม่ดี ได้รับความเห็นผิด ๆ ทั้งหลายจากคนพาลมาติดเป็นนิสัย และเป็นการป้องกันไม่ให้ถูกคนพาลกลั่นแกล้งทำร้ายหรืออาจจะทำให้เราถูกทำร้ายไปด้วย ดังสุภาษิตที่ว่า “คบคนพาล พาลพาไปหาผิด”

๒. การคบบัณฑิต คือ คบท่านผู้รู้ หมายถึง รู้จักผิดชอบชั่วดี ละชั่ว ทำดี ประกอบในกุศลกรรมบถ และประกอบด้วยสัมมาทิฐิ ที่ท่านจะแนะในทางที่ดีที่ชอบประกอบด้วยธรรมและท่านจะถ่ายทอดในสิ่งที่ดี ๆ ให้แก่เรา อันจะนำมาซึ่งความสรรเสริญทั่วหน้า ดังสุภาษิตที่ว่า “คบบัณฑิต บัณฑิตพาไปหาผล”

๓. การบูชาบุคคลที่ควรบูชา คือ การแสดงความนอบน้อมระลึกถึงคุณงามความดีของท่านที่มีพระคุณ และมีคุณงามความดีที่ได้จารึกไว้เป็นอนุสรณ์

๔. การอยู่ในประเทศอันสมควร หรืออยู่ในถิ่นที่เหมาะสม รู้จักเลือกสภาพแวดล้อมที่สามารถทำให้เรานั้นมีความเจริญก้าวหน้าทั้งการงาน หรือเลือกหน้าที่การงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตัวเอง การทำงานนั้นจึงจะเจริญก้าวหน้า

๕. ความเป็นผู้มีบุญอันกระทำแล้วในกาลก่อน คือ สิ่งที่เราได้ทำไว้ในปางก่อนหรือบุญเก่าในอดีตชาติที่ส่งผลให้เป็นเช่นไรในปัจจุบัน

^{๔๙} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๙๐/๕๐-๕๑.

^{๕๐} อด.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐-๕๑.

๖. การตั้งตนไว้ชอบ เป็นคนมีเป้าหมายในชีวิตที่ถูกต้องตามครรลองครองธรรมชวนหาความรู้ มีความพร้อมในการฝึกฝนตนเองให้เป็นคนดี รู้จักธรรมคือความสุจริต ความขยันหมั่นเพียร ประกอบด้วยสัมมาอาชีวะ ไม่หมกมุ่นในอบายมุข อันเป็นทางเสื่อมแห่งชีวิต

๗. พาหุสัจจะ ความเป็นพหูสูตร คือ เป็นคนใฝ่เรียนใฝ่ศึกษาหาความรู้ใส่ตัวอยู่เสมอ เพื่อทำตัวเองให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้า

๘. มีศิลปะ คือ หมั่นฝึกฝนตัวเองให้ชำนาญในกิจการที่ตัวเองกระทำอยู่อย่างคล่องแคล่วให้เกิดความชำนาญ จนกระทั่งสามารถที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือประกอบอาชีพหาเลี้ยงตัวเองและครอบครัวได้อย่างไม่ขัดสน ดังสุภาษิตที่ว่า “มีวิชาเหมือนมีทรัพย์อยู่นับแสน”

๙. วินัยที่ศึกษาดีแล้ว เป็นคนมีระเบียบวินัยในตัวเอง เคารพกฎ กติกา มารยาท ตลอดถึงระเบียบของหมู่คณะและสังคม รู้จักควบคุมตนเอง และเคารพในหน้าที่ที่ตัวเองจะต้องกระทำอย่างเคร่งครัด

๑๐. วาจาสุภาสิต ฝึกตนเองให้เป็นผู้มีวาจาไพเราะ พูดคำจริง พูดคำที่เป็นประโยชน์ถูกกาลเทศะ รู้จักควบคุมวาจาที่จะพูด ระมัดระวังถ้อยคำที่จะพูด เพราะก่อนพูดเราเป็นนายของคำพูด เมื่อพูดไปแล้วคำพูดเป็นนายเรา ต้องฝึกฝนพูดเพื่อสมานสามัคคี พูดคำจริงจากใจอยู่เสมอ

๑๑. การบำรุงมารดาบิดา คือ มีความกตัญญูรู้คุณบิดามารดาเลี้ยงดูปรนนิบัติท่านให้ท่านได้รับความสุขสบายทั้งกายและใจ ต้องนึกถึงอยู่เสมอว่าท่านได้เลี้ยงเรามาแล้วเราต้องเลี้ยงท่านตอบแทนคุณ เพราะท่านเป็นพระอรหันต์ที่อยู่ใกล้เราที่สุด

๑๒. การสงเคราะห์บุตร รู้จักเลี้ยงดูบุตรธิดาให้เป็นคนดี นำชื่อเสียงมาสู่วงศ์ตระกูลของบรรพบุรุษ เพราะลูกดีเป็นศรีแก่พ่อแม่ ถ้าลูกแย่คนจะนิทาว่าพ่อแม่ไม่สั่งสอน เพราะฉะนั้นต้องสอนบุตรให้ตั้งอยู่ในความดี ให้ศึกษาศิลปวิทยาที่เป็นประโยชน์แก่เขาในอนาคตอย่าให้เขาพูดทีหลังว่า พ่อแม่รังแกฉันเพราะปิดกั้นไม่ให้ทำความดี

๑๓. สงเคราะห์คู่ครอง คือ รู้จักปฏิบัติตัวต่อกันและกันระหว่างสามีภรรยา มีความเกรงอกเกรงใจซึ่งกันและกัน เคารพและให้เกียรติกัน ทำให้ครอบครัวได้รับความอบอุ่นควรศึกษาจิตใจของกันและกันให้ถ่องแท่ง่อนครองชีวิตร่วมกัน จึงจะเป็นคู่รักตลอดกาล

๑๔. การงานอันไม่อาภูล ทำงานไม่ให้คั่งค้างเป็นดินพอหางหมู ทำงานอะไรต้องตั้งใจไว้ว่าจะทำให้สำเร็จไม่ปล่อยวางไว้ให้คาราคาซัง

๑๕. รู้จักให้ คือ การปันสิ่งของของตนแก่คนที่ควรให้ปัน เป็นการมอบความสุขให้แก่บุคคลอื่น รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่โอบอ้อมอารี ไม่แสดงตนเป็นคนคับแคบเห็นแก่ตัว ซึ่งมีทั้งการให้เพื่อช่วยเหลือคนตกทุกข์ได้ยาก การให้ด้วยถ้อยทีถ้อยอาศัยกันฉันญาติมิตร และการให้โดยบูชาคุณเป็นการให้ต่างตอบแทนคุณ เช่น การอุปถัมภ์พระภิกษุสามเณร

๑๖. การประพฤติธรรม คือ การรู้จักรักษากายตนไม่ให้เดินไปในทางที่ชั่วมัวอบายมุข ละอกุศลกรรมแล้วหมั่นสร้างกุศลให้มีอยู่ในตนเสมออันเป็นเหตุให้ตนเองมีความสุขทั้งในโลกนี้และโลกหน้า

๑๗. การสงเคราะห์ญาติ การช่วยเหลืออุดหนุนผู้สืบสายวงศ์ตระกูลเดียวกันกับเรา หรือบุคคลที่เรารู้จักสนิทใจใกล้ชิดจนเปรียบเสมือนญาติ เป็นการสร้างสัมพันธ์ไมตรีอารีต่อกัน ซึ่งมีทั้งการให้

สิ่งของที่เป็นวัตถุเครื่องใช้ต่าง ๆ ช่วยเหลือทำกิจการต่าง ๆ ด้วยร่างกาย ตลอดถึงการชักชวนให้ทำคุณงามความดีอันเป็นสาธารณะประโยชน์

๑๘. ประพฤติกรรมอันไม่มีโทษ คือ การทำความดีอันเป็นกุศลกรรมและมีประโยชน์ที่เป็นเหตุให้พ้นจากภัยพิบัติต่าง ๆ ได้รับแต่ความสุขใจทั้งในปัจจุบันและอนาคต

๑๙. การงดเว้นจากบาป คือ การเว้นจากการกระทำความชั่วร้ายต่าง ๆ อันเป็นเหตุให้บุคคลหรือสัตว์อื่น ๆ ได้รับความเดือดร้อน ก่อให้เกิดความทุกข์การทุกข์ใจแก่เขาเหล่านั้น โดยการเป็นผู้ปฏิบัติตามวินัยของชาวพุทธ อันมีเบญจศีลเป็นบรรทัดฐาน

๒๐. ความสำรวมจากการดื่มน้ำเมา คือ งดเว้นจากการดื่มและเกี่ยวข้องจากน้ำเมาทุกชนิด แม้การขายน้ำเมายังจัดอยู่ในมิจฉาอาชีวะ คืออาชีพที่อุบาสกอุบาสิกาไม่ควรประกอบด้วว่าน้ำเมานั้นเป็นเหตุทำให้ขาดสติสัมปชัญญะ มีแต่โทษไม่ก่อให้เกิดประโยชน์

๒๑. ความไม่ประมาทในธรรมทั้งหลาย คือ การมีสติอยู่เสมอไม่ประมาทเห็นผิดเป็นชอบ เพราะความประมาทเป็นหนทางแห่งความตาย ความไม่ประมาทเป็นทางไม่ตาม

๒๒. มีความเคารพ คือ การรู้จักให้ความเคารพนับถือ มีใจเชื่อมั่นในบุคคลที่สมควรให้ความเคารพนับถือ เช่น พระรัตนตรัย ครูอาจารย์ บิดามารดา

๒๓. ความประพฤติก่อมนตน มีพฤติกรรมอ่อนน้อมถ่อมตนต่อบุคคลที่สูงกว่าเราด้วยวัยวุฒิคุณวุฒิ ขาดิวุฒิ ไม่ประพฤติดัวกระด้างกระเดื่องด้วยอำนาจถือตัวว่าเราเป็นเจ้าหน้าที่บ้านเมืองถือไพร่เหนือกว่า แต่ใช้ข่มเหงประชาชนที่สูงด้วยวัยวุฒิ

๒๔. ความสันโดษ คือ รู้จักพอใจในสิ่งที่ตัวเองมี ยินดีในสิ่งที่ตัวหามาได้โดยชอบธรรม ไม่ได้ไปเบียดบังใครเขามา ไม่ยินดียินร้ายในส่วนของคนอื่นเขา ประกอบการทำงานด้วยความสุจริต ไม่ให้ขาดตกบกพร่อง

๒๕. ความกตัญญู มีความรู้จักบุญคุณคน เมื่อท่านทำอุปการะเรามาแล้วแม้สักน้อยหนึ่ง ต้องทำตอบแทนคุณ ไม่ลบหลู่ดูหมิ่นพระคุณของท่านว่าน้อยนิด พยายามหาโอกาสประกาศคุณของท่านให้ปรากฏ หรือตอบแทนคุณท่านตามฐานะ โอกาส หรือความสามารถของตัวเอง

๒๖. การพึงธรรมโดยกาล คือ การหาโอกาสพึงข้อคิดคติธรรมจากท่านผู้รู้ไม่ว่าจะเป็นพระภิกษุสงฆ์ นักปราชญ์ราชบัณฑิต ภูมิปัญญาชาวบ้าน ที่มีความรู้ความสามารถที่จะถ่ายทอดความดีงามต่าง ๆ ให้เป็นแบบแผนสำหรับการดำเนินชีวิตได้อย่างราบรื่น

๒๗. มีความอดทน คือ มีความอดทนต่อความลำบาก อดทนต่อความตรากตรำทำงานหนัก ทนต่อความเจ็บช้ำน้ำใจของผู้ที่ว่ากล่าวใส่ร้ายป้ายสี หรือถูกติเตียนเหยียดหยามนินทาในทางที่ไม่ถูกต้อง

๒๘. ความเป็นผู้ว่าง่าย เมื่อได้รับการแนะนำในทางที่ถูกต้องควรรับฟังเพื่อแก้ตัวใหม่ เคารพในคำสั่งสอนของผู้อื่น ถือคติที่ว่า ผู้ที่คอยชี้ความผิดของเราเป็นผู้ที่ซื่ออกุศลทรัพย์อันล้ำค่า ควรที่จะนำถ้อยคำของเขานั้นมาคิดทบทวนแล้วฝึกฝนตัวใหม่ในทางที่ชอบประกอบด้วยธรรม

๒๙. การได้เห็นสมณะทั้งหลาย การได้เห็นสมณะผู้สงบเป็นบุญตา ควรที่จะเข้าไปหาท่านเพื่อรับสิ่งดี ๆ ไม่ว่าจะเป็นธรรมะคำสอนอันเป็นหลักชีวิตต่าง ๆ

๓๐. การสนทนาธรรม การสนทนาธรรมเป็นการแสวงหาความรู้โดยทางที่ถูกต้อง เพื่อเป็นการสร้างความฉลาดให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง และยังเป็นการรับรู้เอาสิ่งดี ๆ เข้ามาในชีวิตอันจะพัฒนาชีวิตของเราให้มีความสุข

๓๑. ความเพียรเครื่องเผากิเลส คือ การหาโอกาสประพฤติปฏิบัติธรรมเพื่อชำระจิตใจให้ปราศจากมลทินใจต่าง ๆ เป็นต้นว่า ความโลภ ความโกรธ ความหลง

๓๒. ประพฤติพรหมจรรย์ คือ หาโอกาสออกปลีกวิเวกประพฤติตั้งพรหม คือการออกบวชเพื่อทำใจไม่ให้หมกมุ่นอยู่กับภาวะสังขม

๓๓. การเห็นอริยสัจ ทำความเห็นให้รู้แจ้งในหลักความจริงของชีวิตอันเป็นเหตุให้พ้นจากทุกข์ได้จริง สร้างตัวให้เป็นคนมีเหตุมีผล โดยอาศัยหลักของอริยสัจ คือ ทำความเข้าใจว่า เมื่อสิ่งนี้เกิดขึ้นมาต้องมีสาเหตุที่ทำให้เกิดขึ้น เมื่อรู้สาเหตุแล้วต้องหาวิธีระงับเหตุนั้นให้ได้ด้วยความชอบธรรม สุดท้ายก็สามารถที่จะจัดการระงับเหตุนั้นได้อย่างเรียบร้อยและเป็นธรรม

๓๔. การกระทำนิพพานให้แจ้ง คือการดับกิเลสและกองทุกข์คือตัณหาโดยสิ้นเชิง ไม่เหลือเชื้อให้เกิดทุกข์ได้อีก และอีกประการหนึ่ง คือ การทำใจของเราให้เย็นให้ฉ่ำขึ้นอยู่เสมอ เมื่อกิเลสผลกระทบจากสังขมรอบด้าน ควรทำจิตใจของเราให้มีคำว่า “อัม” อยู่เสมอ ๆ ภาวนาไว้ในใจทำให้สามารถดับความทุกข์ได้

๓๕. มีจิตไม่หวั่นไหว ไม่สะทกสะท้านด้วยธรรมประจำโลก คือ มีลาภ เสือลาก มียศ เสื่อมยศ มีสรรเสริญ มีนินทา มีสุข มีทุกข์ ละทิ้งทุกอย่างใจจะเป็นสุขอย่างแท้จริง

๓๖. มีจิตไม่เศร้าโศก เมื่อไม่มีกิเลสสมาแล้ว จิตก็หมดความโศกอันก่อให้เกิดความทุกข์ต่าง ๆ และหมายถึงเมื่อมีความทุกข์มารุมเร้าอย่าทำใจให้จมอยู่กับความทุกข์นั้น ๆ รู้จักผ่อนคลายอารมณ์ต่าง ๆ

๓๗. มีจิตปราศจากอฐิ เศษอฐิ คือกิเลสต่าง ๆ อันได้แก่ ราคะ โทสะ โมหะ ย่อมหมดไปจากใจ มีจิตเป็นสุขถึงสันติสุข

๓๘. มีจิตเกษม มีจิตปลอดโปร่งถึงความเป็นผู้สูงสุดในโลก ไม่ต้องเกิดความว้าวุ่นใจอีกต่อไป^{๕๑}

๔. หลักสาราณียธรรม ๖ ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน เป็นหลักธรรมอันเป็นเหตุสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงานร่วมกิจการ หรือร่วมชุมชน ตลอดจนพี่น้องร่วมครอบครัว พึงปฏิบัติตามหลักการอยู่ร่วมกันนี้ เป็นหลักธรรมที่ปรากฏใน สาราณียสูตรที่ ๑ คือ

๑. เมตตากายกรรม คือ การกระทำต่าง ๆ ต้องประกอบด้วยเมตตาทั้งต่อหน้าและลึกลับ ไม่หน้าไหว้หลังหลอก แสดงไมตรีและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน ร่วมกิจการ ร่วมชุมชน ด้วยการช่วยเหลือกิจธุระต่าง ๆ โดยเต็มใจ แสดงอาการปรีชาสามารถพยายามหาวิธีช่วยเหลือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง โดยไม่ก่อความเดือดร้อนให้แก่ผู้อื่นหรือทำให้ผู้อื่นเสียหาย ต้องรู้จักใคร่ครวญได้รอบคอบ ตั้งมั่นบนความปรารถนาดีต่อกัน

๒. เมตตาวจีกรรม คือ การพูดต้องพูดด้วยความมีจิตเมตตา ไม่พูดยุแหยะตะแคงรัวพูดให้แตกความสามัคคีประเภทบางซ้งยุ ไม่พูดหยาบคาย ไม่นินทาว่าร้ายใส่ความคนอื่น หรือพูดดูถูก

^{๕๑} พ.ช. (ไทย) ๒๕/๑-๑๓/๖-๘.

แคลนคนอื่นให้เจ็บช้ำระกำใจ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอนหรือแนะนำ ตักเตือนกันด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้า และลับหลัง

๓. เมตตามโนกรรม คือ การคิดสิ่งใดต้องมีจิตไม่ประทุษร้ายเขา ไม่คิดพยาบาทปองร้ายเขา คิดเพื่อให้เขามีความสุขความเจริญ หวังประโยชน์แก่ผู้อื่นโดยส่วนเดียวตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

๔. สาธารณโภคี เมื่อมีลาภควรแบ่งปันให้คนอื่น คือ การแบ่งปันสิ่งของที่เรามีอยู่ให้แก่บุคคลอื่นประเภท “พริกอยู่บ้านเหลือ เกลืออยู่บ้านได้” ถ้อยที่ถ้อยอาศัยซึ่งกันและกันแต่ลาภที่เราจะแบ่งให้คนอื่น นั้นต้องเป็นสิ่งที่เราได้มาโดยชอบธรรม ไม่ใช่ได้มาโดยการไปคดโกงใครเขามา หรือโดยการประพฤติทุจริตต่อหน้าที่ ที่เรียกว่า ได้มาโดยตามนโยบาย

๕. สีลสามัญญตา มีความประพฤติดีเสมอกัน คือ การรู้จักเคารพสิทธิของกันและกันไม่ก้าวล่วงหน้าที่ของคนอื่น ประพฤติตนอยู่ในกฎระเบียบของสังคม ไม่ใช่ใช้สิทธิ์หรือเอาเปรียบคนอื่น ประพฤติสุจริตดีงาม รักษาระเบียบวินัยของส่วนรวม ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจหรือเสื่อมเสียแก่หมู่คณะ

๖. ทิฐิสามัญญตา มีความคิดถูก คิดดีเหมือนกัน มีความคิดเห็นที่ประเสริฐคิดแต่การเกื้อกูลแก่การปฏิบัติไปสู่ความสุขความเจริญ คิดไปเพื่อความสมานสามัคคีของหมู่ชนในสังคมเดียวกัน รู้จักเคารพรับฟังความคิดเห็นกัน มีความเห็นชอบร่วมกัน ตกลงกันได้ในหลักการสำคัญ ยึดถืออุดมคติหลักแห่งความดีงามหรือจุดหมายสูงสุดอันเดียวกัน^{๕๒}

๕. หลักทศ ๖ ในสังคาลกสูตร เป็นหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์ที่มีชีวิตร่วมกันอยู่ในสังคม มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กันในชีวิตประจำวัน มีความสัมพันธ์กันในหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ มนุษย์เป็นสัตว์สังคมติดต่อกันสัมพันธ์ซึ่งกันและกันตั้งแต่สถาบันเล็กสุดของสังคม คือครอบครัว จนถึงใหญ่สุดคือสถาบันชาติ บุคคลจะอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น ต้องเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความประพฤติเรียบร้อยดีงาม มีคุณธรรม ศีลธรรม จริยธรรมประจำใจ มีหลักธรรมเป็นเครื่องยึดถือเป็นหลักปฏิบัติในการดำเนินชีวิต ซึ่งในหลักทศหกนี้ กล่าวถึงวิธีสร้างสัมพันธ์ภาพอันระหว่าง บิดามารดากับบุตร ครูอาจารย์กับศิษย์ สามีกับภรรยา มิตรกับมิตร เจ้านายกับลูกน้อง และศฤงคารกับพระสงฆ์ ซึ่งทศหก^{๕๓} นั้นได้แก่

๑. บิดามารดา เป็นทิศเบื้องหน้า ด้วยเหตุที่ว่าท่านเป็นผู้มีอุปการะมาก่อน ให้การเลี้ยงดูบุตรธิดามาก่อน ให้การศึกษา ให้ที่อยู่อาศัย ให้การอบรมบ่มนิสัยให้ตั้งอยู่ในศีลธรรมอันงาม ซึ่งท่านมีหน้าที่ที่จะต้องทำ คือ ห้ามบุตรจากความชั่ว แนะนำให้ตั้งอยู่ในความดี ให้ศึกษาศิลปวิทยา หากุศลธรรมสมควรให้ มอบทรัพย์ให้ในสมัย^{๕๔}

๒. ครูอาจารย์ เป็นทิศเบื้องขวา มนุษย์สัมพันธ์สำหรับครู คือ ผู้เป็นครูจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อนักเรียน ผู้ปกครอง เพื่อนครูด้วยกัน และบุคคลทั่วไปในโรงเรียนและชุมชนนั้น ครูจึง

^{๕๒} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๒๔/๓๒๑-๓๒๒. ปฐมสาราณียสูตร ใน อัง.ฉก.ก. (ไทย) ๒๒/๑๑/๔๒๖-๔๒๗.

^{๕๓} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๖๖-๒๗๓/๒๑๒-๒๑๘.

^{๕๔} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๖๗/๒๑๒.

มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ครูควรศึกษาหลักความเป็นครูและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในหน้าที่ของความเป็นครู ซึ่งในหลักของทศกนี้พระพุทธองค์ได้กำหนดหน้าที่ของครูไว้ ดังนี้

๒.๑ แนะนำดี อาจารย์ที่ดีจะต้องคอยแนะนำตักเตือนศิษย์ของตนเองอยู่เสมอ

๒.๒ ให้เรียนดี อาจารย์ที่ดีจะต้องเอาใจใส่ในการศึกษาของศิษย์ ให้ศิษย์ได้ศึกษาศิลปะวิทยาการต่าง ๆ ตามกำลังสติปัญญาของศิษย์

๒.๓ บอกศิษย์ด้วยดีในศิลปวิทยาทั้งหมด อาจารย์ที่ดีจะต้องประกอบด้วยเมตตาปรารถนาให้ศิษย์ของตนเจริญด้วยความรู้ มีความสามารถ สอนวิชาการต่าง ๆ ไม่ปิดบังอำพรางวิชาความรู้ของตน หรือหวงแหนความรู้ต่อศิษย์

๒.๔ ยกย่องให้ปรากฏในเพื่อนฝูง อาจารย์ที่ดีจะต้องยกย่อง เพื่อให้ศิษย์ของตนแสดงความรู้ความสามารถให้ปรากฏในหมู่เพื่อนฝูงและประชาชน

๒.๕ ทำความป้องกันในทิศทั้งหลาย อาจารย์ที่ดีจะต้องให้ความคุ้มครองป้องกันศิษย์ของตน บอกทิศในทางแห่งความเจริญ แนะนำให้การประกอบสัมมาอาชีพแก่ศิษย์^{๕๕}

๓. บุตรและภรรยา เป็นทิศเบื้องหลัง สถาบันครอบครัวเป็นสถาบันที่เล็กที่สุดของสังคม ซึ่งสมาชิกในครอบครัวประกอบด้วย สามี ภรรยา และบุตรธิดา แต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบต่อกัน ครอบครัวของตนเองในระหว่างอยู่ร่วมกัน การที่จะอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขนั้น ต้องมีการปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมรอบด้านที่ตนสัมพันธ์อยู่ด้วย การสำรวจตนเอง การมองตนเอง หาข้อบกพร่องของตนแล้วแก้ไข เป็นสิ่งที่มองข้ามไม่ได้สำหรับการอยู่ร่วมกันในครอบครัว ความสัมพันธ์ความราบรื่นในครอบครัวเป็นความสำคัญในการครองเรือน หญิงที่บุรุษเลือกมาเป็นภรรยาจะต้องมีคุณสมบัติพร้อมที่จะเป็นภรรยา บุรุษจะต้องศึกษาให้เข้าใจในเรื่องการมีภรรยา เพราะเป็นเรื่องสำคัญในชีวิต อาจทำให้ชีวิตของบุรุษเจริญหรือวิบัติก็ได้ เมื่อรับไว้เป็นภรรยาแล้ว สามีจะต้องปฏิบัติตนให้ดีสมกับเป็นสามี เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ราบรื่นภายในครอบครัว ไม่ให้ครอบครัวแตกร้างอันจะส่งผลถึงลูกผู้จะต้องรับภาระแห่งความสัมพันธ์ของพ่อและแม่

๔. มิตรและอำมาตย์ เป็นทิศเบื้องซ้าย คนเราทุกคนมีพรรคพวกหรือมิตรสหาย การคบค้าสมาคมกันเป็นเรื่องปกติของคนในสังคม แต่การคบกันนั้นจะอยู่ในระดับใด อาจเป็นเพื่อนแท้หรืออาจเป็นเพื่อนเทียมแล้วค่อยพัฒนาศึกษาดูพฤติกรรมซึ่งกันและกันเรื่อย ๆ จนเป็นเพื่อนสนิท โดยภาพรวมมิตรมีหลักปฏิบัติต่อมิตร ๕ ประการ คือ

๔.๑ ด้วยการให้ปัน บุคคลประพาสมิตรต่อมิตรด้วยการให้ปัน เพราะการให้ปันนั้นเป็นการยึดเหนี่ยวน้ำใจของมิตรไว้ได้

๔.๒ ด้วยเจรจาถ้อยคำอันเป็นที่รัก บุคคลที่มีความรักในมิตรสหาย ควรกล่าวแต่วาจาที่อ่อนหวานไพเราะแก่กัน ไม่ควรใช้คำหยาบคาย

๔.๓ ด้วยประพฤติดุประโยชน์ คือการช่วยขวนขวาย ช่วยกิจการของมิตร หรือแนะนำการทำงาน คำขยให้มิตร แก่การช่วยตักเตือน แนะนำมิตรให้ตั้งอยู่ในความดี ไม่ให้ทำความชั่วก็เป็นการทำประโยชน์แก่มิตรเหมือนกัน

^{๕๕} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๖๘/๒๑๓.

๔.๔ ด้วยความเป็นผู้มีตนเสมอ วางตนเสมอกับมิตรนั้น ท่านหมายเฉพาะในด้านความดีเท่านั้น มิใช่เพื่อนทำความชั่วอย่างไรก็ทำบ้างให้เทียมกัน ความเป็นผู้ไม่ถือตัว ไม่ยกตนข่มผู้อื่น รู้จักเคารพนอบต่อผู้ที่เจริญโดยชาติ โดยวัย โดยคุณสมบัติ ก็เป็นการมีตนเสมอเหมือนกัน

๔.๕ ด้านไม่แก่งกล่าวให้คลาดจากความจริง ความซื่อสัตย์สุจริตต่อกันเป็นสิ่งสำคัญมา กองการคบมิตร ดังนั้น จึงต้องกล่าวคำจริงต่อมิตรเท่านั้น ไม่ควรกล่าวให้คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ไม่เป็นคนเหลาะแหละ^{๕๖}

๕. ทาส กรรมกร พนักงาน ลูกจ้าง เป็นทิศเบื้องต่ำ นายจ้างพึงสงเคราะห์ หรืออนุเคราะห์ ลูกจ้าง กรรมกร คนงาน พนักงาน ผู้เป็นเสมือนทิศเบื้องล่าง ดังนี้

๕.๑ ด้วยจัดการงานให้ทำตามสมควรแก่กำลัง การจัดงานให้พนักงานทำ ต้องคำนึงถึงกำลังกาย กำลังความสามารถ กำลังความรู้ด้วยงานจึงจะได้ผล

๕.๒ ด้วยให้อาหารและรางวัล ผู้บริหารที่ดี คือผู้ที่เห็นพนักงานของตนเป็นมนุษย์ มีจิตใจเหมือน ๆ กันกับตน รู้จักหิว รู้จักร้อน รู้จักเหนื่อยเหมือนกัน จึงไม่ควรปล่อยให้อดอยากยากแค้น ควรให้รับประทานอาหารพอสมควร บางครั้งก็ให้รางวัลตามสมควรเพื่อเป็นการส่งเสริมให้กำลังใจในกาลที่เห็นสมควร

๕.๓ ด้วยรักษาในคราวเจ็บไข้ เมื่อคราวพนักงานเจ็บป่วยลง ก็ควรพยาบาลรักษาให้หาย

๕.๔ ด้วยแจกของมีรสแปลกประหลาดให้กิน เมื่อนายจ้างมีอาหารสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีรสแปลกใหม่ ที่พนักงานไม่เคยรับประทาน ก็แบ่งให้เขารับประทานบ้าง

๕.๕ ด้วยปล่อยในสมัย ต้องรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องให้โอกาสแก่พนักงานได้พักผ่อนเที่ยวบ้างในบางโอกาส การปล่อยในสมัย หมายถึง กาลสมัยที่มีงานนักขัตฤกษ์^{๕๗}

๖. สมณะพราหมณ์ หรือ พระสงฆ์ เป็นทิศเบื้องบน นักบวช หรือพระสงฆ์ถือว่าเป็นหลักใจสำคัญของศาสนิกชน ในสมัยโบราณองค์กรทางสังคมมีน้อยไม่สลับซับซ้อนมากมายอย่างเช่นในปัจจุบันนี้ วัดจึงเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญที่ประชาชนให้การยอมรับและพึ่งพาอาศัยได้อย่างเต็มที่ และพระสงฆ์มีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเพื่อประสานสัมพันธ์กับประชาชน คือ

๖.๑ ห้ามไม่ให้ทำความชั่ว ท่านจะสอนบุคคลให้รู้จักอะไรดี อะไรชั่ว และสอนให้ละความชั่วอันนั้น

๖.๒ ให้ตั้งอยู่ในความดี สอนให้บุคคลรู้จักประโยชน์ในสิ่งที่ดี

๖.๓ อนุเคราะห์ด้วยน้ำใจอันงาม อนุเคราะห์ด้วยการแผ่เมตตาไปในบุคคล เพื่อให้เกิดสิริมงคล เป็นต้น

๖.๔ ให้ได้ฟังสิ่งที่ยังไม่เคยฟัง พราหมณ์สอนด้วยอรรถธรรมต่าง ๆ ที่บุคคลยังไม่เคยฟัง

๖.๕ ฟังสิ่งที่เคยฟังแล้วให้แจ่มแจ้ง แม้บางเรื่องบุคคลจะเคยฟังมาแล้วแต่ยังไม่แจ่มแจ้งก็ขยายใจความให้แจ่มแจ้งยิ่งขึ้น

๖.๖ บอกทางสวรรค์ให้ แนะนำให้บุคคลประพฤติกรรมดี เช่น ทำอย่างไรจึงจะได้ไปสวรรค์ แล้วสอนให้บุคคลตั้งตนในทางที่ชอบ คือ บำเพ็ญทาน รักษาศีล เจริญภาวนา^{๕๘}

^{๕๖} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๗๐/๒๑๕.

^{๕๗} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๗๑/๒๑๕.

^{๕๘} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๗๒/๒๑๖.

กล่าวโดยสรุป จากหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาจะเห็นว่า พระพุทธศาสนาใช้หลักธรรมสั่งสอนมนุษยชาติ เพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เพื่อให้มนุษย์ได้น้อมนำเอาไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติในชีวิต พระพุทธศาสนาได้ส่งเสริมการมีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ด้วยการให้ความช่วยเหลือซึ่งกัน และกันอนุเคราะห์สงเคราะห์เพื่อนมนุษย์ด้วยกันและบุคคลรอบข้าง เพื่อสร้างความสมัครสมานสามัคคีกันในหมู่คณะ ในชุมชนหรือในสังคมสามารถดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

๒.๒.๑ ความหมายของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษาให้กับเยาวชนของชาติ ให้มีความรู้ มีคุณธรรม คุณลักษณะที่ดีตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมี นักวิชาการด้านการศึกษาได้ให้นิยาม หรือความหมายของการบริหารโรงเรียน (การบริหารสถานศึกษา) ไว้ดังนี้

กานต์ กุณาศล กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคน เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม มีความรู้ และความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสมควรแก่สภาพของตน^{๕๙}

กิตติมา ปรีดีติลล กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างในสถานศึกษาตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียน และนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน^{๖๐}

จันทราณี สงวนนาม กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด^{๖๑}

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ให้ความหมายการบริหารโรงเรียนไว้ว่า หมายถึงกิจกรรม ต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ที่บุคคลร่วมกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ที่เหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติทั้งในโรงเรียน และนอกโรงเรียน ในการดำเนินงาน ๕ ประการ คือ

๑. การให้โอกาสทางการศึกษาหรือปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียน

^{๕๙} กานต์ กุณาศล, **การประถมศึกษา**, (กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

^{๖๐} กิตติมา ปรีดีติลล, **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร : อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓.

^{๖๑} จันทราณี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บุ๊คพอยท์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑.

๒. บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
๓. บริหารงานเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
๔. บริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ
๕. บริหารงานกิจการนักเรียน^{๖๒}

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนหลัก คือ การวางแผน (Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) การกระตุ้น (Stimulating) การประสานงาน (Coordinating) และการประเมินผล (Evaluating)^{๖๓}

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา เป็นระบบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบไปด้วย การร่วมกันวางแผน (Plan) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (Do) ร่วมกันตรวจสอบ (Check) และร่วมกันปรับปรุง (Action) โดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพด้วย^{๖๔}

อมรชัย ตันติเมธ กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ตลอดจนคำนึงให้ตรงกับความต้องการของสังคม สามารถเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคมโดยใช้กระบวนการ และทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบ และไม่ระเบียบ^{๖๕}

ฮอยและเซอร์ชีว (Hoy and Cecil) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือแรงร่วมในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บุคคลทั้ง ๓ กลุ่มเห็นด้วย และดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด^{๖๖}

ผู้วิจัยได้ศึกษาจึงสรุปว่า การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งเป็นสถานศึกษานั้น หมายถึง กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา หรือโรงเรียนที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรม หรือใช้กระบวนการต่าง ๆ โดยความร่วมมือของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยเริ่มจากการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยการ การควบคุม และการจัดการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ มีคุณภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา สำหรับการมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคม

^{๖๒} นพพงษ์ บุญจิตรคุลย์, *ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๑๒๘.

^{๖๓} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *การบริหารงานวิชาการ*, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘.

^{๖๔} สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, *แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก*, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

^{๖๕} อมรชัย ตันติเมธ, *การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย*, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

^{๖๖} Hoy, Wayne K. & Cecil, Miskel G. *Educational Administration Theory, Research, and Practice*. (New York : McGraw-Hill Inc, 1996), pp. 170.

๒.๒.๒ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารอย่างมาก เพราะสถานศึกษาเป็นระบบของระบบการศึกษา และระบบสังคม ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ซึ่งจะประกอบด้วยผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ สถานศึกษา เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ยากลำบาก เป็นงานที่สำคัญและท้าทายความสามารถของบุคคล ผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องรู้ ต้องตระหนัก และมีความรู้ความสามารถอย่างดีในบทบาทภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งนี้ ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องเข้าใจพลังทางสังคมต่าง ๆ ที่มีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนอีกด้วย ความพยายามที่จะรวบรวมเอาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมติชนในเรื่องบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้เป็นบทบาทหลัก ๖ ประการ คือ

๑. เป็นผู้จัดการของโรงเรียน
๒. เป็นผู้นำทางการสอน
๓. เป็นผู้มีวินัยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและนักเรียนจะถือเอาเป็นแบบอย่างได้
๔. เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ในโรงเรียน
๕. เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
๖. เป็นคนกลางไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งต่าง ๆ^{๖๗}

ธีระ รุญเจริญ กล่าวว่าผู้บริหารมีบทบาทดังต่อไปนี้

๑.การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด ๔ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และมีการวางแผน นโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

๒.การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคล และหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ

๓.การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา เกมเทคโนโลยี ช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ ตลอดจนการให้บริการ และการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้เช่น แหล่งเรียนรู้และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

^{๖๗} สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, *เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๐), หน้า ๔.

๔.การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารมีการประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียน และนอกโรงเรียนเพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการให้มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การกีฬา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

๕.การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารมีการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนา และไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้า และความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์ และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนแห่งอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

๖.การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

๗.การประเมินผล ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินภายนอกมีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของโรงเรียน เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และครบวงจร

๘.การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริม และสนับสนุนการวิจัย และพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครู และทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

๙.การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

๑๐.การส่งเสริมเทคโนโลยี ผู้บริหารเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งใน และต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้^{๖๘}

รุ่ง แก้วแดง อธิบายถึงภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาว่าประกอบด้วยภารกิจ ๕ ประการดังนี้

๑.มุ่งเป้าหมายการบริหารทั้งปวงไปที่ “การปฏิรูปการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ” ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการศึกษาและเป็นเป้าหมายพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒

๒.บริหารเพื่อปฏิรูปกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ โดยสนับสนุนผู้สอนให้ใช้การวิจัยเพื่อพัฒนาการสอน และใช้การวิจัยเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

^{๖๘} ชีระ รุญเจริญ, **ลักษณะนักบริหารการศึกษามีอาชีพ**, เอกสารประกอบการบรรยาย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ๒๕๔๓.

๓. การปฏิรูปการบริหารโดยมุ่งเน้นเรื่องการบริหารวิชาการ และใช้ กระบวนการพัฒนาคุณภาพ คือ PDCA (Plan-Do-Check-Action) ในการบริหารทุกด้าน ทุกเรื่องทุกขั้นตอน

๔. การประกันคุณภาพภายใน หรือการประเมินภายใน คือ การประเมินและบันทึกเรื่อง การเรียนรู้ การจัดการเรียนสอน และการบริหาร เป็นรายงานของโรงเรียน ดังนั้น ต้องมีการจัดระบบ สารสนเทศของโรงเรียน มีระบบบันทึกและประเมินงาน รวมทั้งจัดเก็บอย่างเป็นระบบระเบียบ

๕. การประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก คือ การพิจารณาเรื่องการเรียนรู้การสอน และการบริหาร จากรายงานการประกันภายใน การประกันคุณภาพการศึกษา คือ การประกันคุณภาพ การศึกษาภายนอก คือ การประกันคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนั้น โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จได้รับการรับรองว่าจัดการศึกษาได้มาตรฐานคือโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการ ปฏิรูปการเรียนรู้^{๖๙}

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้กำหนดมาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. ๒๕๔๐ ซึ่งได้กล่าวถึงแนวทางการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ๑๒ ประการ คือ

๑. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
๒. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน
๓. มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
๔. พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
๕. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
๖. ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร
๗. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
๘. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
๙. ร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
๑๐. แสวงหา และใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
๑๑. เป็นผู้นำ และสร้างผู้นำ
๑๒. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์^{๗๐}

แคชซ์ (Katz) อังโนวิทซ์ ศรีสอาน กล่าวว่าทักษะของผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญใน กิจการต่างๆของโรงเรียน การที่ผู้บริหารจะกระทำภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับ ทักษะ ๓ ทักษะ คือ

๑. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริการในการทำงาน ใน ฐานะสมาชิกของกลุ่ม และความสามารถในการส่งเสริมพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของ หน่วยงาน

^{๖๙} รุ่ง แก้วแดง, การบรรยายเรื่อง “การบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐานกับการปฏิรูปการศึกษา” วันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๔๔ ณ โรงแรมทองธารินทร์ อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ จัดโดยบัณฑิตศึกษา สาขาการบริหาร การศึกษา สถาบันราชภัฏสุรินทร์, เอกสารอัดสำเนา ๒๕๔๔.

^{๗๐} เรื่องเดียวกัน. หน้า ๔.

๒. ทักษะทางด้านความรู้ด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถที่จะใช้เทคนิคความรู้วิธีการและเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน และในด้านการปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีการพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้ายิ่งขึ้น

๓. ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร และความสามารถในการวางแผนการจัดองค์การ การกำหนดมอบหมายงาน การควบคุมตรวจสอบ การติดตามผลงาน และการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๗๑}

เคนซีวิช(Kenzevich) อ้างถึงในศิรินารถ นันทวัฒน์ภริมย์ กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ มีบทบาทสำคัญถึง ๑๗ บทบาท คือ

๑. เป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setting) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดวางแผนนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

๒. ความเป็นผู้นำหรือกระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และสถานศึกษา และเป็นผู้โน้มน้าวให้บุคลากรที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มตามได้

๓. เป็นนักวางแผน (Planner) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รู้จักการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแล้วแต่กิจการด้านต่าง ๆ ว่าควรจะวางแผนอย่างไร และต้องร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่ายภายในสถานศึกษานั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี

๔. เป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารและตัดสินใจในการทำกิจการงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา

๕. เป็นนักจัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา

๖. เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและรู้จักการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการศึกษา สถานศึกษาให้ดีขึ้น และรู้จักโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นด้วย

๗. เป็นผู้ประสานงาน (Co-Ordinator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งภายในสถานศึกษาของตนเองและประสานงานต่าง ๆ กับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ด้วย

๘. เป็นผู้สื่อสาร (Communication) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่บุคลากรทั้งภายในสถานศึกษา และภายนอกสถานศึกษาสามารถที่จะติดต่อสื่อสารได้โดยไม่แบ่งระดับหรือชนชั้น

๙. เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) ผู้บริหารต้องเป็นผู้คอยแก้ปัญหา เมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดความขัดแย้ง หรือต่างสถาบันที่เกิดความขัดแย้งกัน

๑๐. เป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) ผู้บริหารจะต้องรู้จักและคอยแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม เมื่อเกิดการขัดแย้งไม่ว่าทั้งภายในสถานศึกษาของตน หรือต่างสถานศึกษาก็ตาม

^{๗๑} วิจิตร ศรีสอ้าน, เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษาหน่วยที่ ๑-๕, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, ๒๕๔๖), หน้า ๓๗-๓๘

๑๑. เป็นผู้จัดระบบงาน (Systems Manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการจัดระบบงาน และรู้จักพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

๑๒. เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ โดยเฉพาะการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักสูตรหรือวิชาชีพต่าง ๆ ที่จะทำให้การเรียนการสอนที่ทางหน่วยงานกำหนดขึ้นมาใหม่เป็นอย่างดี และจะต้องเรียนรู้การจัดการเรียนการสอน และบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

๑๓. เป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) ผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน รู้จักรักษาและพัฒนาบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูง รู้จักเทคนิควิธีการใช้ที่ดี

๑๔. เป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารต้องรู้จักนำเอาทรัพยากรทั้งทรัพยากรสิ่งของของบุคคล มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูง และรู้จักใช้เทคนิควิธีการใช้ที่ดี

๑๕. เป็นผู้ประเมิน (Appraiser) ผู้บริหารต้องมีการประเมินผลของการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ได้กระทำไปแล้ว เพื่อจะได้รู้ว่าสิ่งที่ดำเนินไปแล้วนั้นดีหรือไม่ จะได้ดำเนินการต่อไปถ้าเกิดผลดี และเปลี่ยนแปลงวิธีการถ้าการดำเนินการนั้นผิดพลาด

๑๖. เป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางด้านการจัดงาน และพิธีต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาของตนเองและนอกสถานศึกษา เมื่อได้รับเชิญมาเป็นพิธีกร

๑๗. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relater) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำและมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก รู้จักการประชาสัมพันธ์การติดต่อประสานงาน และรู้จักการให้บริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการ^{๗๒}

เชอร์มาฮอน จูเนียร์ (Schermerhorn, Jr.) อ้างใน ปรีชา ไชโย ยังได้กำหนดภารกิจการบริหารของผู้บริหารว่ามี ๔ ประการ คือ

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนการปฏิบัติงาน โดยกำหนดความมุ่งหมาย ขอบข่ายงาน และแนวทางที่ปฏิบัติงานไว้กว้าง ๆ ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

๒. การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้าง หรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ แบ่งงาน รวมทั้งกำหนดวิธีการติดต่อสัมพันธ์กันไว้อย่างชัดเจนด้วย

๓. การนำองค์กร (Leading) หมายถึง การนำองค์กร ภาวะผู้นำ ผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นคำที่มีความหมายเดียวกัน แต่ต่างความหมายกับคำว่าผู้บริหาร

๔. ควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนหรือแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ หรือหมายถึง การส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ^{๗๓}

^{๗๒} เรื่องเดียวกัน. หน้า ๔.

^{๗๓} ปรีชา ไชโย, รูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษา ตามทัศนะของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปราบ จังหวัดลำปาง, การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ๒๕๔๑, หน้า ๒๑

ผู้วิจัยได้ศึกษาจึงสรุปว่า การบริหารโรงเรียนนั้น เป็นงานที่จะต้องใช้ความรอบคอบให้มากยิ่งขึ้นเพราะ สิ่งสำคัญผู้บริหารนั้นจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถพร้อมประสบการณ์ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ กิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน นักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เป็นกระบวนการที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ของคณะบุคคลในการนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒.๓ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง ลักษณะหรือคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหาร เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ คุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถจะปฏิบัติให้ได้รับผลสำเร็จ และเกิดประสิทธิภาพนั้น มีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาค้นคว้า และรายงานไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุล ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี และจะปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จไว้ ๒ ประการ คือ คุณสมบัติเบื้องต้น และคุณสมบัติในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑. คุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหาร (Basic qualifications of the executive)

- มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด (Intelligence)
- มีความสามารถในการวิเคราะห์ (Analytical Ability)
- มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ (Judgement)
- มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้ (Initiative and Resourcefulness)
- มีจิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์ (Emotional Stability)
- มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี (Good Personality)
- มีคุณสมบัติของผู้นำ (Leadership Action)

๒. คุณสมบัติการปฏิบัติงาน (Action Characteristics of the Executive)

- ริเริ่มและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ (Alert : new Idea)
- ใจกว้าง (Open Minded)
- จังหวะเวลา (Sense of Timing)
- รู้ว่าอะไรรีบด่วน ไม่รีบด่วน (Sense of Urgency)
- รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี (Free market – ideas)
- หนักเอาเบาสู้ (Cover a Challenge)
- หนักแน่นอดทน (Tough Minded)
- สามารถในการสร้างสรรค์ (Creative)
- สามารถในการปรับปรุงงาน (Innovation)^{๗๔}

^{๗๔} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, *ก้าวเข้าสู่การบริหารการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๑๗-๒๐.

วิจิตร วรตยางกูร ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนได้ดังนี้

๑. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและจูงใจคน มีความรับผิดชอบฉลาดและไหวพริบดี มีความอดุสาหะ วิจารณ์ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และความเป็นประชาธิปไตย

๒. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะ เช่น มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์

๓. มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งภายนอก และภายในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง

๔. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติดั่งสิ่งที่ดีงาม ได้แก่ ความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรม มีสุขภาพดี (Healthy) คือ มีสุขภาพกาย (Physical health) และสุขภาพจิตดี (Mental health) สุขภาพจะเป็นเครื่องเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ^{๗๕}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธตรัสไว้ใน ทุติยปาปณิกสูตร ดังนี้

๑. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าสินค้าไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจึงจะได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

๒. วิรุโรร หมายถึง การจัดธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่นพ่อค้าเพชรต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องมีผู้ที่ไว้วางใจได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์^{๗๖}

^{๗๕} วิจิตร วรพัฒน์ และ สุพิชญา ธีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (สมุทรปราการ : ขนิษฐาการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๒๘.

^{๗๖} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๘-๓๙.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ อ้างถึงใน เฉลิมชัย สมท่า ได้จัดทำหลักสูตร “ผู้บริหารมืออาชีพ” ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพไว้ ๖ ประการ คือ

๑. การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของศาสนา และการบริหารจัดการภูมิปัญญาไทย เพื่อการพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรม

๒. การเป็นผู้นำในการจัดระบบ ในเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดและใช้สารสนเทศและการสื่อสาร วิชาการ ในการจัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ

๓. การเป็นผู้นำในด้านเรื่องการพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครูตามแนวปฏิบัติการศึกษาการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ และการประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

๔. การเป็นผู้นำในด้านการบริหารจัดการในเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารความขัดแย้ง บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีเทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่

๕. การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ในเรื่องการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อชุมชน และสังคม และการบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม

๖. การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ในเรื่องการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็น **ผู้บริหารมืออาชีพ**^{๗๗}

สมบัติ บุญประเคน ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้บริหาร ในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า ต้องมีทั้ง ๖ ประการ ดังนี้

๑. ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงาน และพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

๒. ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกัน ครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย

๓. ประสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีการทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ให้เกียรติและยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี

๔. ประนีประนอม คุณลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ จะพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง สิ่งใดที่พอยอมได้ก็จะยอม

^{๗๗} เฉลิมชัย สมท่า, การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑, **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต** (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น ๒๕๔๗), หน้า ๙.

๕. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกภาพที่ว่าจะทำอะไร จะพูดที่ไหนจะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๖. ประสงค์ระเหฐ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือ เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน^{๗๘}

สุพล วังสินธุ์ ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมืออาชีพ ไว้ว่า

๑. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
๒. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
๓. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
๔. ใจกว้างเปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
๕. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา
๖. มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน
๗. สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor) อีกทั้งยังได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไว้ ดังนี้
 ๑. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ถึงประสงค์ของครูและนักเรียน
 ๒. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 ๓. เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้
 ๔. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
 ๕. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน
 ๖. เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน
 ๗. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์
 ๘. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ
 ๙. เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา^{๗๙}

สำนักงานปฏิบัติการศึกษา ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่า เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน ๔ ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ดังนี้

๑. ด้านวิชาการ

- (๑) มีความรู้ และเป็นผู้นำด้านวิชาการ

^{๗๘} สมบัติ บุญประเคน, ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ ๖ป, วารสารครูขอนแก่น, ปีที่ ๔๔ ฉบับที่ ๒ (สิงหาคม ๒๕๔๔) : ๒๐-๒๑.

^{๗๙} สุพล วังสินธุ์, “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิบัติการศึกษา”, วารสารวิชาการ, ปีที่ ๔๕ ฉบับที่ ๒ (มิถุนายน ๒๕๔๕) : ๒๙-๓๐.

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

๒. การบริหารงบประมาณ

- (๑) เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน
- (๒) มีความรู้ระบบงบประมาณ
- (๓) เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
- (๔) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- (๕) มีความละเอียดรอบคอบ
- (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) มุ่งมั่นพัฒนาองค์การ

๔. การบริหารทั่วไป

- (๑) เป็นนักวางแผน และกำหนดนโยบายที่ดี
- (๒) เป็นผู้ที่มีการตัดสินใจที่ดี และวินิจฉัยสั่งการที่ดี

- (๓) มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
- (๔) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
- (๕) รู้จักมอบอำนาจ และความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
- (๖) มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
- (๗) มีความรับผิดชอบต่องานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
- (๘) กำกับ ติดตาม และประเมินผล^{๘๐}

ผู้วิจัยได้ศึกษาจึงสรุปว่า คุณลักษณะของผู้บริหารด้านผู้นำที่ดีว่า ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ และความคิดริเริ่มในงานใหม่ เป็นนักปรับปรุง เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี เป็นผู้ประสานงานที่ดี มีความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา มีความกล้าหาญ และเป็นผู้ที่มีศีลธรรมดีเพื่อบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักสังคหวัตถุ ๔

๒.๓.๑ ที่มาของหลักสังคหวัตถุ ๔

สังคหวัตถุธรรม เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนา ซึ่งใช้ในการสงเคราะห์ผู้อื่น อันจะเป็นเครื่องผูกไมตรี ประสานหมู่ชนเข้าด้วยกัน สำหรับที่มาและความสำคัญของสังคหวัตถุธรรมนั้น มากจากคำว่า “สังคห” ซึ่งแปลว่า สงเคราะห์ กับคำว่า “วัตถุ” ซึ่งแปลว่า เรื่องรวมความแล้วสังคหวัตถุ จึงแปลว่า เรื่องการสงเคราะห์ หรือธรรมอันเป็นหลักในการสงเคราะห์ ซึ่งมีหลักใหญ่ ๆ อยู่ ๔ ข้อด้วยกัน ดังที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสไว้ใน สังคหสูตร ว่า

ทานัญจะ เปยยะวัชชัญจะ อตถะจะจริยา จะ ยา อิธะ
 สมานัตตะตา จะ ธัมเมสุ ตตถะ ตตถะ ยะการะหัง^{๘๑}

“การให้ทาน การพูดจาไพเราะ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ในโลกนี้ ความเป็นผู้ตนสม่ำเสมอในธรรมทั้งหลายนั้น ตามควร”^{๘๒} และได้ตรัสสั่งสอนแก่ภิกษุในกาลครั้งหนึ่งดังมีเนื้อความว่า ดูกุรภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้ ๔ ประการเป็นไฉน คือ ทาน การให้ ๑ เปยยวัชชะ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก ๑ อตถจริยา ความประพฤติประโยชน์ ๑ สมานัตตะตา ความเป็นผู้มีตนเสมอ ๑ ดูกุรภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้แลการให้ ๑ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก ๑ ความประพฤติประโยชน์ในโลกนี้ ๑ ความเป็นผู้มีตนสม่ำเสมอในธรรมนั้นๆ ตามสมควร ๑ ธรรมเหล่านั้นแล เป็นเครื่องสงเคราะห์โลก ประดุจสลักเพลาคบคุมรถที่แล่นไปอยู่ไว้ได้ ฉะนั้น ถ้าธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านั้น ไม่พึงมีไซ้รमारดาหรือบิดาไม่ถึงได้ความนับถือหรือบูชาเพราะเหตุแห่งบุตร ก็เพราะเหตุที่บัณฑิตพิจารณาเห็นธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านั้น ฉะนั้น พวกเขาจึงถึงความยิ่งใหญ่ และเป็นที่น่าสรรเสริญ^{๘๓}

^{๘๐} สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, “การบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา”, วารสารวิชาการ, ปีที่ ๔๕ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม ๒๕๔๕) : ๒๓-๓๐.

^{๘๑} อภ. จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๓๗.

^{๘๒} อภ. จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๑.

^{๘๓} อภ. จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๔๒.

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักสังคหวัตถุทั้ง ๔ คือ หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวหัวใจของผู้อื่น ผู้ภักดี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน เป็นวิธีปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวหัวใจคนอื่นที่ยังไม่เคยรักใคร่นับถือ หรือที่รักใคร่นับถืออยู่แล้วให้สนิทแนบยิ่งขึ้น พุดง่าย ๆ สังคหวัตถุ ก็คือ เทคนิควิธีทำให้คนรัก หรือมนต์ผูกใจคน

๒.๓.๒ ความหมายและองค์ประกอบของหลักสังคหวัตถุ ๔

จากการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสังคหวัตถุ ๔ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายแนวทางที่สำคัญ คือ

กรมการศาสนา ได้ให้ความหมาย สังคหวัตถุ ๔ โดยกล่าวถึงประเภทและคุณประโยชน์ขององค์ประกอบทั้ง ๔ ด้าน ไว้ดังนี้

๑. ทาน หมายถึง การให้วัตถุสิ่งของของตนเองแก่ผู้อื่น การเสียสละ ความเป็นคนใจกว้าง รู้จักเสียสละ เพื่อแผ้ว เห็นใจคนอื่น ถ้ามองในแง่การปฏิบัติต่อกัน ทานมุ่งถึงการเฉลี่ยแจกจ่ายต่อเพื่อนบ้าน เพื่อนมนุษย์ และสิ่งมีชีวิตทั่ว ๆ ไป เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข การเฉลี่ยแบ่งปันกันนี้ อาจจะเป็นการแบ่งวัตถุที่จะเป็นต่อการดำเนินชีวิต เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค หรือการเฉลี่ยแรงงานช่วยเหลือ เช่น การวานกัน การลงแขกเกี่ยวข้าว เพื่อให้งานสำเร็จโดยเร็ว และรวมถึงการที่บุคคลมีน้ำใจห่วงใยกัน โดยให้กำลังใจเมื่อยามเจ็บป่วยหรืออยู่ในสภาพลำบากตลอดจนการให้สติ เมื่อผู้อื่นกำลังดำเนินชีวิตที่ผิด

ทานสามารถแบ่งตามประเภทของสิ่งที่ให้มี ๒ อย่าง คือ

๑.อามิสทาน คือ การให้วัตถุสิ่งของ ตลอดถึงร่างกายช่วยเหลือ

๒.ธรรมทาน คือ การให้ความรู้แนะนำสั่งสอน ให้สติเตือนใจ

ทาน ๒ ประเภทนี้ ธรรมทานเป็นเลิศ อามิสทาน เป็นรอง

คุณประโยชน์ที่จะได้รับการให้ทาน ได้แก่

๑.ผู้ให้ทานย่อมผูกมิตรไมตรีได้ดี มีคนรัก

๒.สัตว์บุรุษย่อมคบหาด้วย

๓.ชื่อเสียงดังงามย่อมขจรไป

๔.ไม่เห็นห่างจากธรรมของศฤงคาร

๕.เป็นเหตุให้ได้มนุษย์สมบัติ ประโยชน์สุขในปัจจุบัน

๖.ทำให้ถึงสุขและสันทุกข์ ทั้งในโลกนี้และโลกหน้า

๗.ทำให้พระศาสดาดำรงอยู่นาน

๘.ทำให้จิตใจบริสุทธิ์สะอาด หลุดพ้นจากกิเลสต่อไป

๒. ปิยวาจา หมายถึง วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดตมใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือ กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจงใจให้นิยมยกย่อง องค์ประกอบของปิยวาจา มีดังนี้

๑. เป็นคำจริง คำสัตย์ ไม่ใช่คำที่ปั้นขึ้นโกหกหลอกลวง

๒. เป็นคำอ่อนหวาน คือ ไพเราะ ทำให้ผู้ฟังเพลิดเพลิน สบายใจ ฟังง่าย ไม่รู้เบื่อ

๓. เป็นคำพูดมีประโยชน์ คือ กล่าวแต่สิ่งดีมีสารประโยชน์ นำไปปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้

๔. เป็นคำพูดที่ประกอบด้วยเมตตา คือ พูดด้วยความหวังดีต่อกัน ปราศจากความทุกข์ ความเจริญต่อกันและกัน ไม่มีจิตมุ่งร้ายใด ๆ พูดกันด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ไม่พูดด้วยโทสะ

๕. เป็นคำกล่าวถูกกาลเทศะ คือ กล่าวเหมาะสมกับเวลา และสถานที่

คุณประโยชน์ของปิยวาจา มีดังนี้

๑. เป็นที่รักของทุกคน เพราะตามธรรมชาติคนทุกคนต้องการให้คนอื่นพูดดีกับตนทั้งนั้น

๒. ประสบผลสำเร็จในด้านประชาสัมพันธ์

๓. ประสบผลสำเร็จในการขอความช่วยเหลือ

๔. ช่วยให้กิจการที่กำลังทำอยู่เจริญก้าวหน้า

๕. เป็นเหตุให้ได้ลาภผลและน้ำใจจากมิตรสหาย

๖. เป็นประโยชน์ในความสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป

๓. **อรรถจริยา** หมายถึง การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงการแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม ประเภทของ อรรถจริยาแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑. เวยยาวัจจะ ขวนขวายช่วยเหลือให้งานสำเร็จ ได้แก่ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทั้งด้านกำลังความคิด กำลังปัญญา และกำลังทรัพย์ เช่น การช่วยเหลือกันในครอบครัวระหว่างพ่อแม่กับลูกๆ การช่วยเหลือระหว่างญาติต่อยุติ เพื่อนต่อเพื่อน รวมทั้งเพื่อนบ้านต่อเพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมชาติต่อเพื่อนร่วมชาติ หรือเพื่อนมนุษย์ด้วยกันนั่นเอง

๒. ธรรมสมาทปนา การชักนำในทางดี ช่วยด้านสติปัญญาความคิด แนะนำเรื่องการปรับปรุงด้านอาชีพ ความเป็นอยู่ต่าง ๆ ด้านสุขภาพร่างกาย โดยเฉพาะคือการปลูกจิตสำนึกให้แต่ละคนรู้จักช่วยเหลือตัวเองและสังคมของตน

คุณประโยชน์ของ อรรถจริยา

๑. ขจัดความเห็นแก่ตัว ทำให้คนรัก

๒. ก่อให้เกิดภราดรภาพความเป็นพี่น้องกันในหมู่ประชาชน

๓. ทำให้เกิดความมั่นคงแก่ประเทศชาติ ขจัดความแตกแยก เกิดความสามัคคี

๔. นำความเจริญมาสู่หมู่คณะสังคม และประเทศชาติ

๔. **สมานัตตตา** หมายถึง ความมีตนเสมอ คือ การทำตนเสมอต้นเสมอปลายก็ดี ปฏิบัติสม่ำเสมอไม่ถือชั้นวรรณะในชนทั้งหลายก็ดี เสมอกันในสุข และทุกข์โดยรวมกันรู้ร่วมกันแก้ไขก็ดี ตลอดถึงการวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในทุกกรณี อันแสดงถึงความเป็นผู้ไม่ถือตัวทั้งสิ้น

คุณประโยชน์ของ สมานัตตตา ได้แก่

๑. ทำให้ครอบครัวและสังคมเป็นสุข

๒. ปราศจากการรังแกข่มเหงกัน มีแต่ความเห็นอกเห็นใจกัน

๓. ทำให้สานสัมพันธ์ในสังคมเป็นไปด้วยความราบรื่น

๔. ทำให้การพัฒนาประเทศบรรลุเป้าหมายรวดเร็ว^{๘๔}

บุญสิริ ขวลิตรำรง ได้กล่าวถึงความหมายของสังคหวัตถ์ว่า ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความยึดเหนี่ยวจิตใจของกันและกัน อันเป็นไปเพื่อการสงเคราะห์กัน ซึ่งมีอยู่ ๔ ข้อคือ

๑. ทาน หมายถึง การให้การเฉลี่ยเผื่อแผ่แก่กันและกัน ซึ่งเป็นข้อสำคัญเพราะว่า ทุกๆ คนนั้นย่อมต้องการความช่วยเหลือจากกันและกันอยู่ในด้านต่าง ๆ ในด้านวัตถุเช่น ทรัพย์สินเงินทอง เครื่องอุปโภคบริโภคต่าง ๆ ในด้านกำลังกาย ช่วยกระทำกิจการของกันและกันทางกาย ในด้านวาจา พูดจาช่วยเหลือกันในเรื่องที่ควรพูดจา ในด้านสติปัญญา ช่วยให้ความรู้ให้การแนะนำ ในข้อที่ควรจะแนะนำต่าง ๆ การให้การเฉลี่ยเผื่อแผ่เจือจานทุกคนทั้งผู้ใหญ่ ทั้งผู้น้อย ต่างก็ควรจะมีทาน คือให้การช่วยเหลือกัน ผู้ใหญ่ให้การช่วยเหลือผู้น้อย ผู้น้อยให้การช่วยเหลือผู้ใหญ่ ด้วยมีจิตใจมุ่งที่จะช่วยให้บรรลุถึงประโยชน์ที่ต้องการ หรือเพื่อที่จะให้พ้นจากอุปสรรคขัดข้องทั้งหลาย

๒. ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาถ้อยคำซึ่งเป็นที่รักเป็นที่จับใจแก่กันและกัน อันเป็นถ้อยคำสุภาพ เพราะวาจาที่พูดออกไปนั้น ถ้าเป็นวาจาที่ไม่สุภาพไม่เป็นที่รักที่พอใจ ก็เป็นวาจาที่อาจเสียดแทงหัวใจของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเสียใจ เจ็บใจ ไม่สบายใจ เพราะฉะนั้นจึงสมควรที่ทุกคนจะต้องมีสติควบคุมใจ ควบคุมวาจา ที่จะพูดออกไปให้เป็นวาจาที่สุภาพ ที่เหมาะสม แม้ว่าในบางครั้งอาจต้องทำงานเหน็ดเหนื่อยก็ตาม สิ่งที่จะเป็นเครื่องในการควบคุมการพูดของเราให้ไพเราะก็คือสตินั่นเอง ดังนั้นการพูดหรือการแสดงออกทุกครั้งต้องมีสติอยู่เสมอ

๓. อัตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ต่อกันและกัน คือ การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สังคมที่ตนอาศัยอยู่ ตลอดถึงประเทศชาติ สิ่งใดที่เป็นโทษก็ควรละเว้นไม่กระทำ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์สามารถปฏิบัติได้ทั้ง กาย วาจา ใจ ในทุกเวลาทุกโอกาส

๔. สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ หรือเสมอต้นเสมอปลาย ซึ่งหมายถึงการรักษาระเบียบวินัยอันใดที่ทุกคนพึงปฏิบัติทั้งผู้ใหญ่วัยน้อยตามหน้าที่ ที่บัญญัติเอาไว้เป็นระเบียบของสถานที่ ของหน่วยงาน เช่น กฎระเบียบของสถาบันการศึกษา กฎระเบียบของสถานที่ราชการต่าง ๆ เป็นต้น ตลอดถึงกฎหมายบ้านเมือง ในทางพระพุทธศาสนาก็คือพระวินัยบัญญัติสำหรับพระภิกษุทั้งหลายนั่นเอง^{๘๕}

พระเทพดิลก (ระแบบ ฐิตญาโณ) กล่าวว่า สังคหวัตถ์ ๔ นี้ พระพุทธเจ้าทรงอุปมาเหมือนกับพาหนะที่จะนำคนไปสู่ความสุขความเจริญในโลก เพราะสังคมของมนุษย์เราจำเป็นต้องอิงอาศัยธรรมะทั้งสี่ประการนี้ ทรงชี้อีกมุมที่ตรงกันข้ามว่า ถ้าหากว่าสังคมปราศจากเสียซึ่งธรรมทั้งสี่ประการแล้ว แม้มารดา บิดา ก็จะไม่ได้รับการนับถือบูชาจากบุตรธิดา โลกจะอยู่ไม่ได้เลย จึงเรียกว่าธรรมเป็นเครื่องสงเคราะห์ การสงเคราะห์ก็มีอยู่ ๒ ฝ่าย คือ

อามิสสังกะหะ คือ สงเคราะห์ด้วยวัตถุสิ่งของ

^{๘๔} กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือจริยศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๓๙), หน้า ๒-๒๕.

^{๘๕} บุญสิริ ขวลิตรำรง, ธรรมโอสถ, (กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์การพิมพ์, ๒๕๓๙), หน้า ๒๓-๓๑.

ฉิมสังกะหะ คือ สงเคราะห์โดยธรรม ถ้าเรามองในแง่ของคนที่แสวงหาที่พึ่ง สิ่งนี้ก็เป็น การสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของคน เช่น ต้องการความรักและได้รับความรักความอบอุ่น ความปลอดภัย ต้องการที่พึ่งพำนักอาศัย ต้องการพักผ่อนหย่อนใจ หรือว่าต้องการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กัน เป็นต้น ก็ต้องมีธรรมะ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว หลักที่จะให้เกิดการยึดเหนี่ยวทางใจกันขึ้น มาสรุป รวมอยู่ที่สังคหัตถ์

๑. ทาน การให้ เป็นลักษณะการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ของแต่ตนแก่คนอื่นที่ควรแก่การให้ การให้มียอยู่ ๒ อย่าง คือ

๑.๑ การให้ด้วยจิตคิดอนุเคราะห์ หมายถึง การอนุเคราะห์ การสงเคราะห์ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ด้วยอหยาศัยไมตรีโอบอ้อมอารีต่อบุคคลเหล่านั้น เขาประสบความสำเร็จ ความขาดแคลน ก็สงเคราะห์เขาเท่าที่จะสงเคราะห์กันได้ และบางครั้งเป็นเรื่องของอหยาศัยไมตรี ในทำนองที่แบ่งกันกินแบ่งกันใช้ เพื่อนบ้านใกล้เคียงกัน เป็นการสร้างอหยาศัยไมตรีอย่างที่เราคนไทยเราถือว่า “รู้คนดีกว่ารู้สังกะสี รู้เหล็กกล้าแพง” อย่างบ้านในชนบทเห็นได้ชัดมาก ถ้าไม่มีหนอน บ่อนไส้ไม่มีใครสามารถขโมยได้ เพราะถึงขโมยก็ออกไปนอกหมู่บ้านไม่ได้ ประเดี๋ยวก็จับได้ นี่คือ ลักษณะโครงสร้างสังคมไทยที่เรานิยมเอาธรรมะไปสั่งสอนกันมา ก่อให้เกิดเป็นความปรารถนาดี ความหวังดีต่อกันว่า “เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารี” การอนุเคราะห์ คือ แสดงความมีน้ำใจ และการ สงเคราะห์ให้ในกรณีที่เขาขาดแคลน เราก็สงเคราะห์เขา

๑.๒ การให้เพื่อบูชาคุณความดี เช่น การทำบุญตักบาตร การให้อาหารให้เสื้อผ้าแก่พ่อแม่ปู่ย่า ตายาย ในวันตรุษสงกรานต์ การเสียภาษีให้แก่รัฐ เหล่านี้เห็นการให้ด้วยสำนึกถึงคุณความดี การให้ก็เห็นการปฏิบัติธรรมเหมือนกัน อย่าลืมนะว่า ขอบข่ายของการให้พอถึงจุดหนึ่งเมื่อเราเป็นพวกเดียวกับเขาแล้ว หนักนิตเบาหน้อยก็หนักกันไปกลายเป็น “อภัยทาน” คือ การให้อภัย เมื่ออภัยกันได้ ก็เข้าอกเข้าใจกัน ต่อมาก็กลายเป็น “ธรรมทาน” คือ จะพัฒนาไปจากจุดที่วัตถุธาน แต่มาถึงจุดหนึ่ง สามารถกล่าวได้ว่าตกเตือนกันได้ อย่างคนเฒ่าคนแก่ในท้องถิ่นชนบท ท่านสามารถจะดูเด็กๆ ที่ เหมือนกับลูกหลานของท่านได้เวลามีปัญหากรณีพิพาทอะไร ท่านผู้นี้ไปพูด บางทีก็เลิกแล้วต่อกันได้ นี่เพราะอะไร เพราะท่านผู้นี้ได้สร้างสมบารมีด้วยการสงเคราะห์ในเชิงวัตถุธรรมมาก่อน มีการให้อภัย ในความผิดพลาดบกพร่อง อยู่ในฐานะที่ว่าตกเตือนกันได้ คนเรากว่าจะปรับตัวขึ้นมาอยู่ในจุดนี้ได้ก็ ต้องใช้เวลาสร้างบารมีพอสมควร หลวงพ่อบางองค์ในต่างจังหวัด มีการมีงานภาวนา วัด ตำรวจไม่ต้อง มาตรวจการณ์ ไม่ต้องมาทำอะไร หลวงพ่ออยู่องค์เดียวใครไม่กล้าทำอะไรหรอก จะไปก่อเรื่องก่อราว ขึ้นไม่ได้ อย่างนี้หลวงพ่อก็ต้องมีบารมีอยู่มากจนเด็ก ๆ เรียกหลวงปู่หมดแล้ว ฉะนั้น สมภารใน ต่างจังหวัดจึงจำเป็นจะต้องเป็นพระแก่ๆ เพราะเป็นเรื่องของบารมี ถ้าไม่มีบารมีเราทำงานไม่ได้ อยู่ เป็นหลวงปู่แล้วสามารถที่จะควบคุมอะไรใครก็ได้

๒. ปิยวาจา เจรจาที่อ่อนหวาน ตรงกันข้ามกับคำหยาบแต่ในเชิงปฏิบัติแล้ว ปิยวาจา คือ เจรจาถ้อยคำอันเป็นที่รัก วาจาเป็นที่รักผู้กล่าวด้วยความรัก ความปรารถนาดีต่อบุคคลอื่น ซึ่งบางครั้ง อาจเป็นคำดู คำตักเตือนก็ได้ แต่ถ้าหากว่าพูดด้วยความรัก หวังดีปรารถนา ถือว่าเป็นธรรมเครื่อง สงเคราะห์กัน ถ้าหากอหยาศัยเริ่มมีความรัก ความปรารถนาดีต่อไปจะกระจายตัวไปเอง คือ จะพูดคำ สัตย์ คำจริงเอง จะไม่ยุยงให้คนเหล่านั้นเขาแตกกันเพราะรัก หวังดีต่อเขาจะพูดเฉพาะเรื่องที่มี ประโยชน์ มันก็จะกระจายตัวเอง เป็นวจีสัจจัตถ์ครบทั้งสี่ แต่เริ่มที่ปิยวาจา คือ วาจาอันเกิดจากใจที่มี

ความรักและหวังดี ปิยวาจาบางครั้งถ้อยคำอาจไม่ไพเราะ ไม่อ่อนหวาน หากพูดด้วยความปรารถนาดีหวังดี ยังอยู่ในขอบข่ายของปิยวาจา

๓. อัตถจริยา ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่บุคคลอื่น จะเห็นได้ว่ามีทั้งกายกรรม วจีกรรม มโนกรรม ทางกายกรรม ก็ช่วยเหลือชวนชวายเป็นกิจการงาน อย่างในบ้านในเมืองเราก็ช่วยเหลือกัน ไถนาก็ช่วยเหลือกันไถนา มีกิจการอะไรก็ตาม เช่น ปลุกบ้านต่างจังหวัดบ้านหนึ่งหลังขนาด ๒-๓ ห้อง ปลุกไม่กี่วันก็เสร็จ เพราะเขาช่วยเหลือกัน นี่เรียกว่าประพฤติดีสิ่งที่เป็นประโยชน์กัน ในทางกาย ช่วยเหลือกันชวนชวายเป็นกิจการงานที่ชอบ ประพฤติดีสิ่งที่เป็นประโยชน์กันด้วยวาจา คือ พูดในทางที่เสริมสร้างความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แนะนำชี้แจงแสดงเหตุผล การกระทำบางอย่างต้องคิดใจเขาใจเรา เช่น อยู่ใกล้เคียงเพื่อนคนหนึ่งต้องการจะอ่านหนังสือเราเขย่าวิทยุเสียหน่อย ไม่เป็นอัตถจริยา เพราะทำลายประโยชน์อีกฝ่ายหนึ่งที่เขาจะพึงได้ ข้อนี้ชั้นของวินัย มีวินัยบางข้อเสริมอัตถจริยา เช่น ภิกษุรูปหนึ่งกำลังท่องปาฏิโมกข์อยู่ เราไปชวนคุย เป็นการทำลายประโยชน์ ท่านก็ปรับเป็นอาบัติปาจิตตีย์ นั่นคือ สอนให้ประพฤติดีในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกัน เกื้อกูลกันในบางครั้ง บางคราว เราไม่สามารถจะทำได้ แต่อย่าถึงกับไปทำลายประโยชน์เขา เช่น เราช่วยเหลือเขาไม่ได้ แต่อย่าถึงกับไปทำลายประโยชน์ของเขา อย่างนี้พออยู่กันภายในสังคมได้ อย่าลืมว่า ตัวประโยชน์ที่มักจะพูดเพื่อประโยชน์ เพื่อเกื้อกูล เพื่อความสุข แก่ข้าพเจ้าทั้งหลาย การกระทำอะไรต้องมุ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับการกระทำเหล่านั้น เมื่อเห็นว่าเป็นประโยชน์เกื้อกูลแก่คนอื่นก็กระทำ เช่น ช่วยสร้างสะพานบ้าง ชวนกันขุดถนนบ้าง ขุดลอกคูคลองบ้าง ล้วนเป็นคุณความดีที่ เป็นจุดยึดเหนี่ยวทางใจให้คนอื่นเขาเกิดความนิยมนับถือ นี่เป็นอัตถจริยา คือ ประพฤติดีสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกัน ไม่ได้หมายความว่า กะเกณฑ์ให้คนใดคนหนึ่งประพฤดิเพียงฝ่ายเดียว แต่ทุกคนก็ต้องประพฤดิให้เป็นประโยชน์ต่อกัน

๔. สมานัตตตา ความมีตนสม่ำเสมอ ไม่ถือตัว ได้แก่ การวางตนเหมาะสมแก่ฐานะที่ควรจะเป็นและที่ตนเป็น ไม่แสดงอาการขึ้น ๆ ลง ๆ ๓ วันดี ๔ วันร้าย กำหนดทิศทางลมไม่ค่อยถูก ว่าจะเอาอย่างไรกันแน่ อีกอย่างหนึ่ง คือ ไม่ลืมนั่น เช่น เคยเป็นเพื่อนเป็นฝูงกันมา พอได้ดีหน่อยก็ไม่ลืมเพื่อน ต้องแสดงอภัยาศัยไมตรีให้ปกติ แม้คนไม่ชอบพูดชอบคุยอะไรก็ต้องทักทายปราศรัย เรื่องที่ออกจะปฏิบัติยาก คุณิทานเปรียบเทียบออกจะฟังง่าย บางเรื่องเป็นการยอมรับนับถือฐานะกัน อย่างสหาย ๓ คน เป็นขอทาน คนหนึ่งราชรถมาเกย ได้เป็นพระราชา อีกคนหนึ่งคิดว่าเพื่อนเราเป็นพระราชา ก็แบ่ง แต่งตัวขอทานเข้าไป อันนี้เป็นการไม่ให้เกียรติไม่ยกย่องเพื่อนในฐานะที่ชอบที่ควร เพื่อนก็ให้เงินหน่อยหนึ่งแล้วไล่ออกจากเมืองไปเลย อีกคนหนึ่งถือว่าเพื่อนก็คือเพื่อน แต่ในเมื่อต่อสาธารณะ ก็ต้องวางตัวให้ความเคารพนับถือตามสมควรแก่ฐานะของเพื่อน นี่คือ เป็นหลักของสมานัตตตา วางตนเหมาะสมแก่ฐานะที่ตนเป็นไม่ใช่ว่าพอมีสमानัตตตาแล้วสมภารจะลงเล่นกับลูกวัด คือ ต้องวางตนเหมาะสมกับฐานะ

หลัก ๔ ประการนี้เป็นการปฏิบัติตัวของคน แต่ไม่ได้หมายความว่า กะเกณฑ์ให้คนใดคนหนึ่งเป็น ทุกฝ่ายต้องแสดงออกซึ่งอภัยาศัยเหล่านั้น เช่น เพื่อนกันก็ต้องเสมอต้นเสมอปลาย แสดงความเป็นกัลยาณมิตร แม้ในยามวิบัตก็ไม่ต้องทอดทิ้งกัน หลักของสมานัตตตา คือ มีตนเสมอ แต่ต้องไม่วางตัวต่ำเกินไป เพื่อต้องการให้คนอื่นเขาเห็นว่าเราไม่ถือเนื้อถือตัว เล่นหัวจนไม่เป็นเวลา วางตัวสูงเกินไปก็เสีย

คุณธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ มีในบุคคลใดก็ตามจะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจคนไว้ได้ ก่อให้เกิดความเคารพ ความรัก ความนับถือต่อกันและกัน เป็นเหมือนพาหนะที่จะนำพาคนไปสู่ความสุขความเจริญที่ต้องการได้ เป็นจุดยึดเหนี่ยวทางใจ ภายในจากครอบครัวเป็นต้นไปจนถึงสังคม คนกลายเป็นพระเครื่อง ๔ องค์ ที่ก่อให้เกิดผลทางเมตตา เป็นพุทธวิธีครองใจคน เป็นจุดยึดเหนี่ยวน้ำใจคนไว้ได้^{๒๖}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวว่า สังคหผล แปลว่า กำลังแห่งการ สงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญมากสำหรับนักบริหาร ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัย คนอื่นถ้านักบริหารบกพร่อง เรื่องมนุษยสัมพันธ์ ก็จะไม่มีคนมาช่วยทำงาน เมื่อไม่มีใครช่วยทำงาน เขาก็เป็นนักบริหารไม่ได้

พระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้เรียกว่า สังคหวัตถุ หมายถึงวิธีผูกใจ คน พระองค์ตรัสว่า รถม้าแล่นไปได้เพราะมีลิ่มสลักคอยตรึงส่วนประกอบต่าง ๆ ของรถม้าเข้าด้วยกัน ฉะนั้น คนในสังคมก็ฉันทัน คือทำหน้าที่เป็นกาวใจเชื่อมประสานคนทั้งหลายเข้าด้วยกันลิ่มสลัก ดังกล่าวนั้นคือ สังคหวัตถุนักบริหารจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ถ้า มีสังคหวัตถุ ๔ ประการ ได้แก่

๑. ทาน หมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี) นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ให้ ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาการให้ทางจะช่วยให้ผูกคนอื่นไว้ได้ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ทโท คนถดมิตตานิ ผู้ให้ย่อมผูกใจมิตรไว้ได้” นักบริหารอาจให้ทานได้ ๓ วิธี คือ

ก. อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะ การให้เพื่อผูกใจในยามที่เขาตกต่ำหรือมีความเดือดร้อน ดังภาษิตอังกฤษที่ว่า “เพื่อนแท้ คือเพื่อนที่ ช่วยเหลือในยามตกยาก” การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนจัดเข้าในอามิสทาน

ข. วิทยาทาน คือ ธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน

ค. อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือล่วงเกินซึ่งกัน และกันการให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง นั่น คือ ได้มิตรภาพกลับคืนมา และมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่ง

มีภาษิตจีนที่ว่า “มีมิตร ๕๐๐ คน นับว่ายังน้อยเกินไป มีศัตรู ๑ คน นับว่ามากเกินไป” อับราฮัม ลินคอล์น กล่าวว่า “วิธีทำลายศัตรูที่ดีที่สุด คือ เปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร” เราจะทำอย่างนั้น ได้ก็ต่อเมื่อเรารู้จักให้อภัย

๒. ปิยวาจา หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) นักบริหารที่ดีจะรู้จัก ผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ ตามปกติคนเราจะมัดสิ่งของต้องใช้ ของอ่อน เช่น เชือก หรือลวดมัด ในทำนองเดียวกันเราจะมัดใจคนได้ก็ด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน ดังโคลง โลกนิติที่ว่า

^{๒๖} พระเทพดิลก (ระแบบ ฐิตญาโณ), **ธรรมปริทรรศน์**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๒๖๒.

อ่อนหวานมานมิตร์ลัน	เหลือหลาย
หยาบบ่มีเกลอราย	เกลื่อนไกล
ดุดวงศศิฉาย ดาวดาษ	ประดับนา
สุริยส่องดาราไร	เมื่อร้อนแรงแสง

๓. อุตถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน) ตรงกับคำพังเพยที่ว่า “อยู่บ้านท่านอย่านิ่งดูตาย ปั่นวัวปั่นควายให้ลูกท่านเล่น” นักบริหารทำอุตถจริยาได้หลายวิธี เช่น บริกรช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ได้บังคับบัญชาดังโคลงโลกนิติที่ว่า

อาศัยเรือนท่านให้	วิจารณ์
เห็นท่านทำการงาน	ช่วยพริ้ง
แม้มีกิจโดยสาร	นาเวศ
พวยคอยช่วยค้าจ้วง	จรดให้จนถึง

๔. สมานัตตตา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี) เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมสุข” นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตนเองถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง ตัวอย่างคนที่มี สมานัตตาก็คือคนที่เป้น “เพื่อนตาย” ในโคลงบทนี้

เพื่อนกิน สิ้นทรัพย์แล้ว	แขนงหนี
หาง่าย หลายหมื่นปี	มากได้
เพื่อนตาย ถ่ายแทนซี-	วาวาตม์
หายาก ฝากผีไข้	ยากแท้จักหา ^{๘๗}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายของสังคหวัตถุ ๔ คือ หลักธรรมที่เป็นเครื่อง ยึดเหนี่ยวน้ำใจคน และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี ประกอบด้วย

๑. ทาน ให้ปัน คือ เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือสงเคราะห์ด้วยปัจจัยสี่ทุน หรือ ทรัพย์สินสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ ความเข้าใจ และศิลปวิทยา

๒. ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง ชี้แจง แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผล เป็นหลักฐาน ชักจูงในทางที่ดีงาม หรือแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูด ให้เกิดความเข้าใจดี สมานสามัคคี เกิดไมตรี ทำให้รักใคร่นับถือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

๓. อุตถจริยา ทำประโยชน์ คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกาย และ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ บำเพ็ญประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาคและช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม

๔. สมานัตตตา เอาตัวเข้าสมาน คือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอแก่ทุกคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบ และเสมอในสุขทุกข์ คือร่วมสุขร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน^{๘๘}

^{๘๗} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๗๐-๗๕.

พระมหาบุญเพียร ปุณฺณวิริโย ได้ให้ความหมายว่า สังคหัตถ์ ๔ คือ ข้อปฏิบัติสำหรับการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน

๑. ทาน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปัน มีน้ำใจต่อกันและกัน ได้แก่ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่การแบ่งปันความสุขให้แก่กันและกัน ทั้งที่เป็นวัตถุสิ่งของ และแบ่งปันน้ำใจต่อบุคคลในครอบครัว ไม่ตระหนี่ถี่เหนียวใช้สอยหรือบริโภคสิ่งของแต่เพียงผู้เดียว

๒. ปิยวาจา การพูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ อ่อนโยน พูดด้วยจิตที่ปรารถนาดี รู้จักกาลเวลาในการพูดอย่างเหมาะสม และรู้จักการใช้คำพูด ไม่ใช่วาจาหักล้างเชือดเฉือนจิตใจของผู้อื่น หรือวาจาที่เป็นคำหยาบคาย กระด้างกระเดื่อง ดุด่าเสียสติ อันจะก่อให้เกิดการขัดใจกันในครอบครัวได้

๓. อัตถจริยา การช่วยเหลือ บำเพ็ญประโยชน์ต่อผู้อื่น ได้แก่ การสงเคราะห์เกื้อกูลกันของบุคคลในครอบครัว เช่น การช่วยเหลือการทำงาน แบ่งเบาภาระของกันและกัน

๔. สมานัตตตา การปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานภาพ บทบาท หน้าที่ของตนโดยวางตนเสมอต้นเสมอปลาย สามารถเข้ากับผู้อื่นได้^{๘๘}

พุทธทาสภิกขุ ได้กล่าวถึงหลักการบริหารคนว่า การบริหารคนนี้ยังมีสิ่งลึกลับอีกอย่างหนึ่ง คือ เครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ เราไว้ใจเขา เรารักเขา เราหวังดีต่อเขา อย่างนี้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ คงได้ยินได้ฟังมาแล้วจากหนังสือธรรมะทั่ว ๆ ไปเรื่อง สังคหัตถ์ ๔ ได้แก่

๑.การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

๒.การพูดจาไพเราะ

๓.การบำเพ็ญประโยชน์

๔.การทำตัวให้เป็นเกลอ หรือ เป็นเพื่อนมากกว่าที่จะเป็นนาย หรือเรียกว่าความมั่งคั่งในความสัมพันธ์ ซึ่งกันและกัน อันเป็นเครื่องหวงเหนี่ยวให้เกิดความร่วมมือกันได้^{๘๙}

สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า ได้ให้ความหมายตาม หลักจริยศาสตร์สังคมของพุทธศาสนา เรื่อง สังคหัตถ์ ๔ หรือ หลักปฏิบัติตนตามหลักจิตวิทยาสังคมเพื่อให้เกิดความนิยมชมชอบ และเคารพนับถือแก่ผู้อื่น หรือสังคมของชุมชนต่าง ๆ คือ

๑. ทาน หรือ การให้ปันสิ่งของตนเองแก่ผู้อื่นที่ควรปัน เพราะทาน หมายถึง

๑.๑ ธรรมทาน หรือการบริจาคทางจิตใจ

๑.๒ อามิสทาน หรือการบริจาคทางวัตถุ

^{๘๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **ธรรมบุญชีวิต** พิมพ์ครั้งที่ ๘๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์สวย จำกัด, ๒๕๕๙), หน้า ๗๐-๗๕.

^{๘๙} พระมหาบุญเพียร ปุณฺณวิริโย (แก้ววงศ์น้อย), “แนวคิดและวิธีการขัดเกลาทางสังคมในสถาบันครอบครัวตามแนวพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๑๑๙.

^{๙๐} พุทธทาสภิกขุ, **บริหารธุรกิจแบบพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร : อตัมมโย, มปป.), หน้า๑๕.

๒. ปิยวาจาหรือการเจรจาใช้คำพูดของตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยนให้เหมาะสมแก่กาลเทศะ และเหมาะสมแก่สังคมชุมชนทุกชั้น เพื่อให้ชุมชนหรือบุคคลเหล่านั้นเคารพนับถือ ปิยวาจานี้ใช้กับมิตรสหายของตน ย่อมจะทำให้มิตรสหายเหล่านั้นรักใคร่ รู้จักเจรจา สุภาพอ่อนโยน กับครูอาจารย์ การใช้หลักจริยศาสตร์สังคมในเรื่อง ปิยวาจานั้นผู้ใช้จำต้องมีสติควบคุมตนเอง และสามารถบังคับจิตใจตนเองได้ทุกขณะ

๓. อัตถจริยา หมายถึง การสอนให้บุคคลนั้น มีหน้าที่ทางมนุษยสัมพันธ์ทุกระดับชั้นมีหน้าที่ช่วยเหลืออุปการะหรือสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน

๔. สมานัตตตา หมายถึง การปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองสม่ำเสมอโดยไม่ถือตัวและให้เข้ากับสังคมของชุมชนได้ทุกชั้น^{๙๑}

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (วาสน์ วาสโน) ได้ทรงกล่าวถึง สังคหัตถ์ ๔ ว่า เมื่อทุกคนต่างประพฤตีสังคหัตถ์ทั่วถึงกันแล้ว อย่างว่าแต่เฉพาะคน เฉพาะครอบครัว จะรักใคร่นับถืออยู่เป็นสุขสบายเลย ถึงคนทั้งหมู่บ้าน ทั้งเมือง ทั้งประเทศ ทั้งโลก ก็ต้องอยู่เป็นสุขสบายตลอดไปเหมือนกัน เพราะฉะนั้นท่านจึงว่าสังคหัตถ์ทั้ง ๔ อย่าง เป็นคุณสำหรับยึดเหนี่ยวนำใจผู้อื่นให้รักใคร่นับถือ ช่วยเหลือกัน อย่างวิเศษแท้^{๙๒}

อรศิริ เกตุศรีพงษ์ ได้ให้ความหมายว่าสังคหัตถ์ ๔ คือ สิ่งที่เป็นเครื่องสงเคราะห์และยึดเหนี่ยวนำใจซึ่งกันและกัน ๔ ประการ

๑. ทาน คือ การแบ่งปันวัตถุสิ่งของ รวมถึงอุปกรณ์ในการทำงานหรือเอกสารที่ใช้ในการทำงาน เช่น หากเพื่อนร่วมงานขาด-เหลืออุปกรณ์สิ่งของ ก็นำมาแบ่งปันกันใช้ การเริ่มต้นด้วยการแบ่งปันวัตถุสิ่งของภายนอก จะช่วยเหลืออุปกรณ์สิ่งของ ก็นำมาแบ่งปันกันใช้ การเริ่มต้นด้วยการแบ่งปันวัตถุสิ่งของภายนอก จะช่วยสร้างนิสัยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน มีการให้และรับ (Give and Take) เพราะนอกเหนือจากการแบ่งปันเรื่องของความรู้ ประสบการณ์ อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) แล้วการแบ่งปันเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้วงจรของความรู้มีการขับเคลื่อนโดยเป็นการแบ่งปันความรู้ที่เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

๒. ปิยวาจา คือ การแบ่งปันคำพูดดี ๆ คำพูดที่ไพเราะ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะแก่กาลเทศะ พูดให้กำลังใจกัน ซึ่งในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า “ปิยวาจา” มีความสำคัญมากต่อการจัดการความรู้ในองค์กรเพราะการจะนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อที่จะดึงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาแลกเปลี่ยนกันนั้นต้องใช้ลักษณะของการสื่อสารเป็นหลัก

^{๙๑} สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า, ธรรมสร้างเยาวชน, อ่างใน มณีนุช ไพโรจน์, “การนำหลักสังคหัตถ์ ๔ ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท พรอพเพอร์ตี้ แคร่ เซอร์วิส ประเทศไทย จำกัด, วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๓๓-๓๔.

^{๙๒} สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (วาสน์ วาสโน). **สังคหัตถ์ ๔** .(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหา มกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๒๘) หน้า ๕๓.

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

๔. สมานัตตตา คือ การมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ จริ่งใจต่อความเสมอต้นเสมอปลายจะช่วยให้เกิดความรู้สึกลดตภัย ไม่ระแวงกัน และเป็นการสร้างความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน (Trust) เพราะถ้าคนในองค์กรไม่มีความไว้วางใจกันหรือไม่เชื่อใจกัน พนักงานก็จะไม่อยากรนำความรู้ประสบการณ์ เทคนิคในการทำงานต่าง ๆ มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น จึงถือได้ว่า “สมานัตตตา” เป็นแรงกระตุ้นในระยะยาวที่จะผลักดันให้คนในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง^{๔๓}

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับหลัก สัจจวัตถุ ๔ สรุปได้ว่า เป็นธรรมคำสอนทางพุทธศาสนา ที่เป็นวิธีปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจของคน ให้เกิดความรักเกิดการสงเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นวิธีปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจของคน ผูกมัดใจคน ให้เกิดความรักเกิดการสงเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลทุกคน ร่วมสร้างสรรค์ ประสานสังคมให้ดีงาม มีเอกภาพ เป็นทางเกิดของความสามัคคี ช่วยให้เกิดความรู้รักสามัคคีในกลุ่มคนอันประกอบไปด้วย ทาน ปิยวาจา อรรถจริยา และสมานัตตตา

ทาน เป็นการให้ปันสิ่งของ ๆ ตนแก่ผู้อื่น การเสียสละแก่กันและกัน ไม่ว่าจะเป็น วัตถุทาน อภัยทานหรือธรรมทาน

ปิยวาจา เป็นการเจรจาจาที่สุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน เหมาะสม และมีความสัตย์จริง

อรรถจริยา เป็นการประพฤติในสิ่งที่เป็นคุณประโยชน์ทั้งต่อตนเองและส่วนรวม ตามความเหมาะสมแก่ฐานะ และโอกาส เป็นผู้มั่นใจ ไม่นิ่งดูดาย

สมานัตตตา เป็นผู้วางตนให้เหมาะสมสม่ำเสมอ หรือเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ถือตัว ไม่ดูถูกดูแคลนผู้อื่น วางตนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ฐานะ และกาลเทศะ

๒.๔ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

๒.๔.๑ ความเป็นมาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมาย ๓ ฉบับ ได้แก่ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๓๓ พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๓ และ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๓๓ และต่อมา

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

กระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศเรื่องกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน ๔๒ เขต เมื่อวันที่ ๑๗ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๓ ทั้งนี้ ให้มีผลตั้งแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษา (๑๘ สิงหาคม ๒๕๕๓) เป็นต้นไปซึ่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๔๒ ประกอบด้วยท้องที่ จังหวัดนครสวรรค์ และ ท้องที่จังหวัดอุทัยธานีโดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองนครสวรรค์และให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะแต่ระดับมัธยมศึกษา ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ (มีจำนวน ๕๙ โรงเรียน) ไปสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ดังนี้ คือ

๑. โรงเรียนในเขตจังหวัดนครสวรรค์ เขต ๑ จำนวน ๑๕ โรงเรียน

โรงเรียนนครสวรรค์
โรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม
โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย(จิรประวัติ) นครสวรรค์
โรงเรียนศึกษาบึงบอระเพ็ดวิทยา
โรงเรียนบ้านแก่งชลลิตวิทยา
โรงเรียนพระบางวิทยา
โรงเรียนสตรีนครสวรรค์
โรงเรียนเก้าเหลียววิทยา
โรงเรียนห้วยขาแข้งพรหมามณเฑียร
โรงเรียนโกรกพระ
โรงเรียนชุมแสงชนูทิศ
โรงเรียนทับกฤชพัฒนา
โรงเรียนพยุหะพิทยาคม
โรงเรียนเขาทะเลวิทยา
โรงเรียนเขาทองพิทยาคม

๒. โรงเรียนในเขตจังหวัดนครสวรรค์ เขต ๒ จำนวน ๘ โรงเรียน

โรงเรียนลาดยาววิทยาคม
โรงเรียนวังเมืองชนประสิทธิ์วิทยาคม
โรงเรียนเทพศาลาประชาสรรค์
โรงเรียนบรรพตพิสัยพิทยาคม
โรงเรียนรัฐราษฎร์อนุสรณ์
โรงเรียนหนองกรดพิทยาคม
โรงเรียนแม่वंกพิทยาคม
โรงเรียนห้วยน้ำหอมวิทยา

๓. โรงเรียนในเขตจังหวัดนครสวรรค์ เขต ๓ จำนวน ๑๕ โรงเรียน

โรงเรียนตากฟ้าประชาลิต
โรงเรียนอุดมธัญญาประชานุเคราะห์
โรงเรียนตากลิประชาสรรค์

โรงเรียนจันเสนเอ็งสุวรรณอนุสรณ์
 โรงเรียนหนองโพพิทยา
 โรงเรียนทหารอากาศอนุสรณ์
 โรงเรียนลาดทิพรสพิทยาคม
 โรงเรียนช่องแคพิทยาคม
 โรงเรียนพนมรอกวิทยา
 โรงเรียนท่าตะโกพิทยาคม
 โรงเรียนไพศาลพิทยา
 โรงเรียนตะคร้อพิทยา
 โรงเรียนวังข่อยพิทยา
 โรงเรียนหนองบัว
 โรงเรียนวังบ่อวิทยา

๔. โรงเรียนในเขตจังหวัดอุทัยธานี เขต ๑ จำนวน ๙ โรงเรียน

โรงเรียนอุทัยธานีวิทยาคม
 โรงเรียนพุทธมงคลวิทยา
 โรงเรียนหนองเต่าวิทยา
 โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย
 โรงเรียนหนองขาหย่างวิทยา
 โรงเรียนทัพทันอนุสรณ์
 โรงเรียนตลุกคู่วิทยาคม
 โรงเรียนสว่างอารมณ์วิทยาคม
 โรงเรียนบ่อ่างวิทยา

๕. โรงเรียนในเขตจังหวัดอุทัยธานี เขต ๒ จำนวน ๑๒ โรงเรียน

โรงเรียนหนองฉางวิทยา
 โรงเรียนบ้านทุ่งนาวิทยา
 โรงเรียนทุ่งโพวิทยา
 โรงเรียนห้วยคตวิทยาคม
 โรงเรียนสมอทองปทีปพลีผลอุปถัมภ์
 โรงเรียนลานสักวิทยา
 โรงเรียนร่องตาวีวิทยา
 โรงเรียนบ้านไร่วิทยา
 โรงเรียนกาจวิทยา
 โรงเรียนหนองจอกประชานุสรณ์
 โรงเรียนวังหินวิทยาคม

โรงเรียนทองหลางวิทยา^{๙๔}

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

๒.๕.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้อย่างมากมายและหลากหลาย มีความน่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเสริมภาวะผู้นำเป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสำคัญ ๆ มาโดยเฉพาะ ดังนี้

กฤษฎา ผ่องพิทยา ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะภาวะที่พึงประสงค์ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ และปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๗ พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี ๖ องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำด้านความรับผิดชอบต่องานของผู้นำ ด้านสมรรถภาพในการทำงานของผู้นำ ด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ และด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงสุด คือ องค์ประกอบของผู้นำด้านสมรรถภาพในการทำงานของผู้นำกับอายุของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน^{๙๕}

พระมหาณัฐพล คำต่อน ได้ทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ” ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำ คือบุคคลผู้ซึ่งสังคมให้การยอมรับ นับถือ ยกย่อง ให้เป็นผู้นำที่มีอำนาจในการตัดสินใจชี้ขาด และมีอิทธิพลเหนือสมาชิกในสังคม หรือสามารถควบคุมพฤติกรรมคนอื่น ๆ ได้จะเป็นบุคคลเดียวหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งเป็นทางการที่แท้จริงเสมอไป ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในกลุ่มหรือองค์การนั้น ๆ หรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตาม แต่เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น มีบทบาทนำกลุ่มไปสู่จุดหมายที่วางไว้^{๙๖}

^{๙๔} สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒,[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.secondary42.obec.go.th/index42.html> [๑ พ.ย. ๒๕๕๕].

^{๙๕} กฤษฎา ผ่องพิทยา, “การวิเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของคุณลักษณะภาวะที่พึงประสงค์ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, *วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต* (สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๗), หน้า ๑๕๒.

^{๙๖} พระมหาณัฐพล คำต่อน, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๘), หน้า ๓๑.

นันทวรรณ อีสรานูวัฒน์ชัย ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม” ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลักธรรม เช่น พรหมวิหาร ๔ พล ๕ ซึ่งเป็นคุณธรรมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลรูปแบบผู้นำที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมย่อมประกอบด้วย หลักการ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน ครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้ผู้นำเกิดการพัฒนาคน การพัฒนาคน และการพัฒนาระบบงาน ให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้ง ๒ ด้านคือ ๑) คุณภาพด้านความสามารถ ๒) คุณภาพด้านจิตใจ เพื่อให้เกิดการยกระดับจิตใจของผู้ผู้นำให้มีคุณธรรมจริยธรรมเห็นแก่ประโยชน์สุขส่วนรวมเป็นหลัก^{๙๗}

พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูริเมธี (สิริพนธ์) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท” พบว่า ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ผู้นำและผู้บริหารทุกระดับ และเป็นกลไกในการบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามทัศนะของทางพระพุทธศาสนาการที่จะเป็นผู้ผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ ก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตัวเอง โดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารด้วย ส่วนหลักธรรมสำหรับผู้ผู้นำในพระไตรปิฎก ได้แก่ หลักราชสังคหวัตถุ หลักจักรวรรดิวัตร หลักทศพิธราชธรรม หลักอคติธรรม หลักพรหมวิหาร หลักสาราณียธรรม และหลักอธิปไตย นอกจากนี้ผู้นำยังต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดแก่ตนเองด้วย^{๙๘}

สมมาศ คุณอนันตวนิช การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาาระดับประสิทธิผลขององค์การ ศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลขององค์การ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทบางกอกในล่อน จำกัด (มหาชน) จำนวน ๒๒๘ คน ใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า

๑. ระดับประสิทธิผลขององค์การในภาพรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าคะแนนเฉลี่ย ๓.๐๒ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการใช้วัตถุดิบ/วัสดุอุปกรณ์ที่มีคุณภาพอยู่ในระดับประสิทธิผลสูง

๒. ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

๒.๑ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย ๒.๘๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

^{๙๗} นันทวรรณ อีสรานูวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

^{๙๘} พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูริเมธี (สิริพนธ์), “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

๒.๒ ระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย ๒.๘๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

๒.๓ ระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีของผู้บริหาร อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย ๓.๓๕

๓. ความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการจัดการแบบกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การมากที่สุด ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การต่ำที่สุด คือ ด้านการจัดการเชิงรับภายใต้เงื่อนไขแบบยกเว้นภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การ ปานกลาง^{๙๙}

ผู้วิจัยได้มีการศึกษาเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ โดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำนั้นสามารถสรุปความหมายได้ว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ ซึ่ง ตามหลักของการบริหารแนวพุทธ ผู้นำจะต้องประกอบด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา อันได้แก่ หลักสังคหวัตถุ ๔ ที่สนับสนุนให้ผู้นำบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๒.๕.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพ หรือ ความรู้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมจากการรวบรวมความเห็นของนักวิชาการ และนักบริหารดังต่อไปนี้

สุวรรณ ทองคำ ศึกษาสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสิงห์บุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากเกือบทุกหลัก ยกเว้นหลักคุณธรรมที่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนเกือบทุกลักษณะและสถานภาพ ส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากที่สุด วิจัยคุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร และขนาดของ

^{๙๙} สมมาศ คุณอนันทวนิช. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลขององค์การศึกษาระดับประถมศึกษา : บริษัท บางกอกไนลอน จำกัด(มหาชน)” , **สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต** มหาวิทยาลัยเกริก, ๒๕๕๐.

โรงเรียนที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่กับสภาพการบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕^{๑๐๐}

ปรีชา ยอดแก้ว ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง เขตการศึกษา ๗ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับมนุษยสัมพันธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความเข้าใจผู้อื่นและด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นอยู่ในระดับปานกลาง และการเปรียบเทียบข้าราชการครูที่เป็นเพศหญิง และเพศชายมีความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.๐๕ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก^{๑๐๑}

เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก ศึกษาการบริหารงานโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในทรรศนะบุคลากรโรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคม จังหวัดนนทบุรี พบว่า ทักษะบุคลากรต่อการบริหารงานโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่

หลักนิติธรรม พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า การบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และการบริหารกิจการนักเรียนเป็นไปตามระเบียบของทางราชการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักคุณธรรม พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่าการบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และการบริหารกิจการนักเรียนโดยใช้หลักธรรมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักความโปร่งใส พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า การบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมากการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และการบริหารงานวิชาการด้วยความโปร่งใสจริงใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักความรับผิดชอบ พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า การบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก บุคลากรมีความรับผิดชอบในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักการมีส่วนร่วม พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า ในด้านการบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานอาคารสถานที่ โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักความคุ้มค่า พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า ในด้านการบริหารงานธุรการ การเงินงบประมาณ พัสดุ อาคารสถานที่ บุคลากร บริหารงานได้อย่างคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด^{๑๐๒}

^{๑๐๐} สุวรรณ ทองคำ, สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต** (สถาบันราชภัฏเทพสตรี), ๒๕๔๔.

^{๑๐๑} ปรีชา ยอดแก้ว, “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองเขต๗”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตศึกษา : สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร, ๒๕๔๕.

^{๑๐๒} เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก, การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในทรรศนะบุคลากรโรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคม จังหวัดนนทบุรี, **ภาคินิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต** (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๖.

ศิรินารถ นันทวัฒน์ภิรมย์ ได้ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักธรรมาภิบาลอำเภอเมืองลำพูน” ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปในภาพรวมมีการบริหารงานที่ผ่านระดับคุณภาพ การมีความตระหนักถึงความสำคัญจนถึงระดับคุณภาพการมีความพยายาม ส่วนการบริหารงานด้านงบประมาณ มีการบริหารที่ผ่านระดับคุณภาพ การบรรลุผลตามเกณฑ์ เมื่อพิจารณาการบริหารงานในแต่ละด้าน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานที่ผ่านระดับคุณภาพ การมีความตระหนักถึงความสำคัญและระดับการมีความพยายามจนถึงระดับคุณภาพการบรรลุผลตามเกณฑ์ ในด้านวิชาการ ได้แก่ การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติ และผลงานที่เกิดขึ้นด้านงบประมาณ ได้แก่การมอบหมายให้ผู้มีความรับผิดชอบในการจัดเก็บควบคุมและเบิกจ่ายพัสดุและแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุประจำปีอย่างสม่ำเสมอทุกปี ด้านการบริหารงานบุคคลได้แก่การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งตามความสามารถและความเหมาะสมเป็นลายลักษณ์อักษร และด้านการบริหารงานทั่วไปได้แก่การจัดทำสำมะโน และระบบข้อมูลสารสนเทศจากการทำสำมะโนทะเบียนผู้เรียนเพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับปัญหาในการบริหารงาน พบว่าด้านวิชาการมีปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตร เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรอย่างชัดเจนไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนชุมชน และท้องถิ่นด้านงบประมาณขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านบริหารงานบุคคล สถานศึกษาประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในการรับผิดชอบงานที่นอกเหนือจากงานในด้านการเรียนการสอน และด้านการบริหารทั่วไปสถานศึกษาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านธุรการและเทคโนโลยีส่วนข้อเสนอแนะในการบริหารงาน คือ ด้านวิชาการควรมีการจัดอบรมในการทำหลักสูตรและควรมีการทำหลักสูตรในรูปคณะกรรมการด้านงบประมาณควรมีการจัดอบรมการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการบริหารบุคคล ควรมีการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาในการจัดหาอัตรากำลังที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และด้านการบริหารทั่วไปควรมีการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาในการจัดหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้แก่ผู้รับผิดชอบและส่วนที่สำคัญผู้บริหารควรนำหลักธรรมมาเป็นแนวทางในการบริหาร ในสถานศึกษาร่วมกับการบริหารอื่นด้วย^{๑๐๓}

รัชชัญญ ภาคภูมิ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต ๑ พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต ๑ ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกการบริหารตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.๐๕^{๑๐๔}

^{๑๐๓} ศิรินารถ นันทวัฒน์ภิรมย์, “การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาล อำเภอเมืองลำพูน การค้นคว้าแบบอิสระ”, **ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๕๖.

^{๑๐๔} รัชชัญญ ภาคภูมิ, ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต ๑, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, ๒๕๕๗).

ประสงค์ เอี่ยมเวียง ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒” จากการให้ตอบแบบสอบถามของข้าราชการครู ๓๓๓ คน พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ๓ อันดับแรก คือ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ รองลงมา ได้แก่ วินัย การรักษาวินัย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การออกจากราชการ^{๑๐๕}

ชนิษฐ์ภัค สิงหลกะ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร” ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือ ปริญญาตรี กับวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นโดยรวมต่อการบริหารแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านหลักคุณธรรม และด้านหลักความรับผิดชอบ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ สำหรับด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความโปร่งใส และด้านหลักการมีส่วนร่วม ครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์การสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน^{๑๐๖}

พระมหาณรินศักดิ์ สิงห์วงศ์ ได้วิจัยเรื่องการบริหารวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต ๓ พบว่า

(๑.) สภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต ๓ โดยภาพรวมและรายด้านแต่ละด้านมีการปฏิบัติทุกด้าน โดยปฏิบัติมากที่สุดในด้านการวางแผนวิชาการ และปฏิบัติน้อยกว่าด้านอื่น ๆ ในด้านการนิเทศการเรียนการสอน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

๑.๑ ด้านการวางแผนงานวิชาการ มีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่อง การศึกษาจุดมุ่งหมายหลักสูตรสถานศึกษาของโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ และปฏิบัติน้อยกว่าเรื่องอื่น ๆ ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้

๑.๒ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร มีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่อง การศึกษาเอกสารหลักสูตรสถานศึกษาตามโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ และปฏิบัติน้อยกว่าเรื่องอื่น ๆ ในเรื่องการจัดเตรียมเครื่องมือและวัสดุ อุปกรณ์

^{๑๐๕} ประสงค์ เอี่ยมเวียง, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต ๒”, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐๘

^{๑๐๖} ชนิษฐ์ภัค สิงหลกะ, “การศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร”, สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๙).

๑.๓ ด้านการจัดการเรียนการสอน มีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแนวพุทธธรรม และปฏิบัติน้อยกว่าเรื่องอื่น ๆ ในเรื่องการจัดทบทวนทบทวนวิธีการสอนตามแนวพุทธธรรม

๑.๔ ด้านการนิเทศการเรียนการสอน มีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่องการศึกษาจากสื่อการเรียนรู้อยู่ และปฏิบัติน้อยกว่าเรื่องอื่น ๆ ในเรื่องการจัดทบทวนทบทวนวิธีการสอนตามแนวพุทธธรรม

๑.๕ ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน มีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่องติดตามผลการวัดผลและประเมินผลเพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และปฏิบัติน้อยกว่าเรื่องอื่น ๆ ในเรื่อง จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดประเมินผลเพื่ออ้างอิงตรวจสอบและพัฒนา

(๒.) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ และความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาไม่ได้กำหนดขึ้น เนื่องจาก มีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน และทุกเรื่องในแต่ละด้านข้างต้น^{๑๐๗}

จรง สุขเกษม ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามนโยบายโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามนโยบายโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี ประกอบด้วย

(๑) การบริหารวิชาการที่สำคัญ ๆ คือ ด้านการจัดการหลักสูตรสถานศึกษา มีการกำหนดพุทธธรรมและคุณธรรมเพิ่มเติมในวิสัยทัศน์ของหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้อยู่ มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้สอดแทรกพุทธธรรมคุณธรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในรายวิชาต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียน ใช้หลักไตรสิกขาผ่านการจัดการเรียนรู้และวิถีชีวิต (การกินอยู่ ดู ฟังเป็น) ด้านการนิเทศการเรียนการสอน มีการดำเนินงานตามกระบวนการและขั้นตอนทั่วไปมาปรับใช้

(๒) การบริหารงบประมาณ ที่สำคัญ ๆ คือในด้านการจัดตั้งงบประมาณ มีการกำหนดพุทธธรรมคุณธรรมไว้ในแผนกลยุทธ์โรงเรียน ด้านการบริหารงบประมาณ มีการจัดสรร เบิกจ่ายงบประมาณและรายงานผลตามปกติ ด้านการระดมทรัพยากรและบริหารพัสดุสินทรัพย์ มีการใช้ทรัพยากรในชุมชนร่วมมือกับบุคคล หน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้มีประสิทธิภาพ และด้านการตรวจสอบติดตามและประเมินผล คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม

(๓) การบริหารงานบุคคล ที่สำคัญ ๆ ด้านการวางแผนและการสรรหา มีการกำหนดให้กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเป็นแกนหลักในการดำเนินงาน โดยมีการจัดหาที่ปรึกษา เช่น พระภิกษุ คฤหัสถ์ ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิมาเสนอแนะ ด้านการพัฒนาศักยภาพและวินัย มีการพัฒนาศักยภาพตามจรรยาบรรณวิชาชีพครูโดยบูรณาการให้สอดคล้องกับวิถีพุทธมุ่งหวังให้เกิดคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียน ครู เป็นแบบอย่างที่ดี มีความเป็นกัลยาณมิตร ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ มีการยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูและบุคลากรภายนอก ที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลทั่วไป และ

^{๑๐๗} พระมหาณรินศักดิ์ สิงห์วงศ์, “การบริหารวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต ๓”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา), ๒๕๕๙.

ด้านการประเมินบุคลากร มีการให้ผู้เรียน เพื่อนครู ผู้บริหารโรงเรียน มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(๔) การบริหารทั่วไป ที่สำคัญ ๆ คือด้านการดำเนินงานกิจกรรมนักเรียน มีการจัดการกิจกรรม เสริมเนื้อหาสาระตามหลักสูตรที่เน้นผู้เรียนมีส่วนร่วม โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมการดำเนินชีวิตของผู้เรียนที่เน้น การปฏิบัติตามคุณธรรม ในครอบครัวไทย ด้านการพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม มีการสร้างบรรยากาศ อาคารสถานที่ ห้องเรียน สภาพแวดล้อมทางกายภาพต่าง ๆ ให้สะอาด สวยงาม ร่มรื่น ปลอดภัย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีการประชุมชี้แจง และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกิจต่าง ๆ ตลอดจนการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างโรงเรียน บ้าน วัด ชุมชน และด้านการประชาสัมพันธ์และการสร้างเครือข่ายมีการจัดให้มีเครือข่ายเพื่อแสวงหาความร่วมมือตามโครงการวิถีพุทธในด้านต่าง ๆ กับบุคคลสถานศึกษา องค์กรหน่วยงานภาครัฐและเอกชน^{๑๐๘}

บลูม (Blum.) ได้ศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการวินัยโรงเรียน จำนวน ๒๖ รูปแบบ ในแง่แนวคิดเชิงทฤษฎี จุดแข็ง จุดอ่อน และหลักหมายเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนจากการศึกษาเอกสารสรุปว่า ยังไม่มีวิธีการฝึกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ไขในทุก ๆ สถานการณ์และไม่มีการฝึกอบรมครั้งใดครั้งหนึ่งมีผลดีในการช่วยให้ครูแก้ปัญหาทางวินัยนักเรียนที่ดีกว่าการฝึกอบรมอื่น ๆ และควรทำการฝึกอบรมการแก้ปัญหาวินัยนักเรียนทั้งครูก่อนประจำการหรือนักเรียนหรือนักศึกษาครู ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้มุ่งสำรวจจำนวนโปรแกรมการผลิตครูที่จัดให้มีรายวิชาเฉพาะด้านวินัยนักเรียนไว้ในหลักสูตร การเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามส่งไปยังสถาบันที่จัดหลักสูตรผลิตครู จำนวน ๔๖๗ แห่ง ผลการศึกษาพบว่า มีสถาบันจำนวนร้อยละ ๕๑ ที่จัดรายวิชาวินัยนักเรียนไว้ในหลักสูตร แต่มีร้อยละ ๔๓ เท่านั้นที่ยังคับให้เรียน โดยรายวิชาวินัยนักเรียนมีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องประวัติของการเกิดวินัยนักเรียน และรูปแบบการแก้วินัยนักเรียนโดยมีเอกสาร ตำรา และสื่อทัศนูปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน^{๑๐๙}

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารทั้งหมดสรุปได้ว่า การบริหารเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรมาบริหาร และจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และมีการปกครองที่ดี โดยมีการวางแผน การตัดสินใจที่ดี การพัฒนาบุคลากร การให้ผลตอบแทน จึงจะทำให้เป็นผู้บริหารมีประสิทธิภาพ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างสำเร็จ

^{๑๐๘} จรง สุขเกษม, “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามนโยบายโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา), ๒๕๕๐.

^{๑๐๙} Blum, Michael Howard. “The Preserve teacher’s Educational training in Classroom Discipline : A National Survey of teacher Duducation Programs,” Dissertation Abstracts International. 55 (8) : 2348-A; February, 1995.

๒.๕.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสังคหวัตถุ ๔

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หลักธรรม หรือวิธีปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจของคน ผูกมัดใจคน ให้เกิดความรักการสงเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลทุกคน ร่วมสร้างสรรค์ ประสานสังคมให้ดีขึ้น มีเอกภาพ เป็นทางเกิดสามัคคี ช่วยให้เกิดความรู้รักสามัคคีในกลุ่มคน ผู้วิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ดังนี้

กนิษฐา กุลกนิษฐ ทำวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามแนวสังคหวัตถุ ๔ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม” ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ๓.๔๘ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความพึงพอใจต่อการให้บริการอยู่ในระดับมากทุกด้านลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านอรรถจริยา ด้านทาน ด้านสมานัตตตา และด้านปิยวาจา

ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามแนวสังคหวัตถุ ๔ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ประชาชนมีความพึงพอใจแตกต่างกัน ได้แก่ จำนวนครั้งในการใช้บริการต่อปี ส่วนปัจจัยที่ทำให้ประชาชนมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกันตามระดับสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน^{๑๑๐}

ธิดารัตน์ ศิละวรรณโณ วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ กรณีศึกษาอำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนตำบลมีความคิดเห็นว่าการบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน มีการบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานส่วนตำบลมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในด้านทาน ด้านปิยวาจา ด้านอรรถจริยา และ ด้านสมานัตตตา อยู่ในระดับมากทุกด้าน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๓, ๓.๕๙, ๓.๕๖, ๓.๕๕ ตามลำดับ)

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลต่อการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า พนักงานส่วนตำบลที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ส่วนพนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมุติฐานการวิจัย^{๑๑๑}

^{๑๑๐} กนิษฐา กุลกนิษฐ, “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามแนวสังคหวัตถุ ๔ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

^{๑๑๑} ธิดารัตน์ ศิละวรรณโณ, “ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ กรณีศึกษาอำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

รภัสสา พานิกุล ทำวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการจัดหางานของรัฐตามหลักสังคหวัตถุ ๔ : กรณีศึกษาศูนย์จัดหางาน กรมการจัดหางานกระทรวงแรงงาน” ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของประชาชนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ทุกด้านมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

การเปรียบเทียบความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการจัดหางานของศูนย์จัดหางาน กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ประชาชนที่มาใช้บริการจัดหางาน ที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์ใช้บริการ มีความพึงพอใจต่อการให้บริการจัดหางานของศูนย์จัดหางาน กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนประชาชนที่มาใช้บริการจัดหางานที่มีสถานภาพสมรส สถานภาพการทำงาน ระดับการศึกษา และรายได้ที่ต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการให้บริการจัดหางานของศูนย์จัดหางาน โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๑ และ .๐๕^{๑๑๒}

พระครูปลัดวันชาติ วิชาติ(ยอดดำเนิน) ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของวัดนครสวรรค์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ ๗๖.๕๒ มีอายุ ๕๑ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๕๓.๐๓ มีระดับการศึกษาปวส./ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๐๐ มีอาชีพรับราชการ/รัฐวิสาหกิจ คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๐๓ ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของวัดนครสวรรค์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ พบว่า ประชาชนที่มีเพศ, อายุ, ระดับการศึกษา และอาชีพที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการให้บริการของวัดนครสวรรค์โดยรวมไม่แตกต่างกัน^{๑๑๓}

พระสัทชัย จิตตสุโก (ลุ่มดี) วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของสำนักงานเทศบาลนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนที่มารับบริการจากสำนักงานเทศบาลนครสวรรค์ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๗ มีอายุ ๒๐-๓๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๒ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๘ อาชีพค้าขาย/นักธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๔ และมีรายได้ ๗,๐๐๐-๑๕,๐๐๐ บาท คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๒ ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของสำนักงานเทศบาลนครสวรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ = ๓.๘๓) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการ อยู่ในระดับมากทุกด้าน

^{๑๑๒} รภัสสา พานิกุล, “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการจัดหางานของรัฐตามหลักสังคหวัตถุ ๔ : กรณีศึกษาศูนย์จัดหางาน กรมการจัดหางานกระทรวงแรงงาน”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

^{๑๑๓} พระครูปลัดวันชาติ วิชาติ (ยอดดำเนิน), “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของวัดนครสวรรค์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต** (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังกัดหวัด ๔ ของสำนักงานเทศบาลนครสวรรค์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของประชาชนผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มี อายุ เพศ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการให้บริการตามหลักสังกัดหวัด ๔ ของสำนักงานเทศบาลนครสวรรค์ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน^{๑๑๔}

อนงค์นาฏ แก้วไพฑูรย์ วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังกัดหวัด ๔ ของฝ่ายทะเบียนที่ว่าการอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังกัดหวัด ๔ ของฝ่ายทะเบียนที่ว่าการอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๖๒$) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังกัดหวัด ๔ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = ๓.๗๕$) ในด้านสมานัตตตา ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = ๓.๔๑$) ในด้านปิยวาจาเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของประชาชนโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลแล้วพบว่าบุคคลที่มีเพศ และระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการให้บริการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ สำหรับอายุและอาชีพ มีความพึงพอใจไม่แตกต่าง

ปัญหาและอุปสรรคในการให้บริการประชาชนตามหลักสังกัดหวัด ๔ ของฝ่ายทะเบียนที่ว่าการอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ประชาชนที่มาขอรับบริการยังไม่เข้าใจในขั้นตอนและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ขาดการประสานงาน สถานที่จอดรถไม่เพียงพอเจ้าหน้าที่พูดจาไม่ไพเราะ เจ้าหน้าที่ไม่กระตือรือร้นในการช่วยเหลือ ตลอดจนเจ้าหน้าที่เลือกปฏิบัติ ผลที่ได้คือประชาชนที่มาใช้บริการไม่เกิดความประทับใจ แนวทางการปรับปรุงการให้บริการประชาชนของที่ว่าการอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์คือเจ้าหน้าที่ควรพัฒนาด้านการบริการอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นควรมีการอบรมด้านคุณธรรมโดยนำหลักธรรมเข้ามาประยุกต์ใช้โดยเฉพาะหลักสังกัดหวัด ๔ อันได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา คือ โอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตัวเหมาะสม มาใช้ในการพัฒนาเจ้าหน้าที่รัฐเพื่อมีความยึดหยุ่นในการให้บริการ รวมทั้งเน้นการบริการที่สามารถนำมาซึ่งความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและส่งผลย้อนกลับไปยังผู้ให้บริการโดยทำให้ประชาชนผู้รับบริการรู้สึกประทับใจในการให้บริการ^{๑๑๕}

พฤกษา พุทธรักษ์ ได้ศึกษาถึงการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรตามหลักสังกัดหวัด ๔ : กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก โดยมีวัตถุประสงค์ คือ ๑) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ๒) เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์ของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก ๓) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการ

^{๑๑๔} พระสักรัย จิตตสุโก (ลุ่มดี), “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังกัดหวัด ๔ ของสำนักงานเทศบาลนครสวรรค์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต* (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.

^{๑๑๕} อนงค์นาฏ แก้วไพฑูรย์, “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังกัดหวัด ๔ ของฝ่ายทะเบียนที่ว่าการอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

ของสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก โดยหลักสังกัด ๔) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นสหกรณ์การเกษตรทั้งหมด ๔ สหกรณ์ จำนวน ๓๖๗ คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ใช้แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

ผลการศึกษาได้พบว่า สมาชิกส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุมากกว่า ๕๐ ปีมีการศึกษาในระดับประถมศึกษา มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า ๓,๐๐๐ บาท และมีระยะเวลาการเป็นสมาชิกหรือทำงานกับสหกรณ์มากกว่า ๑๕ ปี มีวัตถุประสงค์ในการเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่เพื่อกู้เงินไปจ่ายหนี้สินเดิม ในส่วนของการมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ และวิธีการสหกรณ์โดยภาพรวมสมาชิกมีความเข้าใจ แต่ยังคงไม่มีความเข้าใจว่าใครเป็นเจ้าของ

สหกรณ์ ในระดับการปฏิบัติในด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ทุกข้อมีระดับการปฏิบัติมาก โดยมีระดับของการปฏิบัติในเรื่องมีการกำหนดวิธีควบคุมตรวจสอบดูแลการเก็บรักษาเอกสารด้านการเงินการบัญชีและเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมากที่สุด

ส่วนการบริหารจัดการสหกรณ์โดยหลักสังกัด ๔ ทั้ง ๔ ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าในด้านทาน ด้านปิยวาจา ด้านอัตถจริยา และด้านสมานัตตตา ยังคงมีระดับการปฏิบัติน้อย ได้แก่ สหกรณ์ได้ให้ความช่วยเหลือ และให้สวัสดิการต่าง ๆ แก่สมาชิกอย่างเหมาะสมและพอเพียง เมื่อเห็นสมาชิกโกรธหรือไม่พอใจในการมาใช้ บริการของสหกรณ์ ก็ช่วยพูดจาให้เข้าใจและหายโกรธ เจ้าหน้าที่ช่วยเหลืองานของสมาชิกในชุมชนทุกครั้งที่มีโอกาสและเจ้าหน้าที่ได้มีการใช้เครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ ของสำนักงานอย่างประหยัดและเหมาะสมและทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค พร้อมทั้งแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรได้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น^{๑๑๖}

ราชันย์ ธงชัย, พันโท ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการในการลงบัญชีทหารกองเกินตามแนวสังกัด ๔ ของหน่วยงานสัสดีอำเภอเมือง จังหวัดระยอง” ผลการศึกษา ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการในการลงบัญชีทหารกองเกินตามแนวสังกัด ๔ ของหน่วยสัสดีอำเภอเมือง จังหวัดระยอง มีความพึงพอใจต่อการให้บริการในด้านทาน เป็นอันดับแรก รองลงมามีความพึงพอใจต่อการให้บริการใน ด้านปิยวาจา และสุดท้ายมีความพึงพอใจต่อการให้บริการใน ด้านอัตถจริยา โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก^{๑๑๗}

^{๑๑๖} พุกษา พุทธิรักษ์, “การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรตามหลักสังกัด ๔ : กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดนครนายก”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐.

^{๑๑๗} ราชันย์ ธงชัย, พันโท, ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการในการลงบัญชีทหารกองเกินตามแนวสังกัด ๔ ของหน่วยงานสัสดีอำเภอเมือง จังหวัดระยอง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๙๒.

สมหมาย บัวจันทร์, พันตรี วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์และยกระดับความพึงพอใจในการให้บริการประชาชนตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการ ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการด้านสมานัตตตามากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านทาน ด้านอัตถจริยา และลำดับสุดท้าย คือ ด้านปิยวาจา เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลแล้วพบว่าบุคคลที่มีระดับการศึกษาและรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ สำหรับเพศ อายุ สถานภาพสมรส อาชีพ มีผลไม่ต่างกัน^{๑๑๘}

ผู้วิจัยได้มีการศึกษาเอกสารและงานที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การบริหาร จำเป็นที่จะต้องนำหลักสังคหวัตถุ ๔ มาประยุกต์ใช้เนื่องจาก การบริหารเป็นการทำงานกับคน ดังนั้นเพื่อเป็นการทำงานกับคนอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ คือ เพื่อสงเคราะห์ช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จำเป็นที่จะต้องดำเนินการตาม หลักสังคหวัตถุ ๔ ทั้ง ๔ ด้าน คือ ด้านทาน ต้องมีการให้ เสียสละเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ด้านปิยวาจา ต้องมีการเจรจาที่สุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน รู้กาลเทศะ ด้านอัตถจริยา ความเป็นผู้มีน้ำใจ ไม่นิ่งดูดาย รู้จักช่วยกระทำกิจอันเป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่นหรือสังคมส่วนรวม ตามความเหมาะสมแก่ฐานะและโอกาส และ ด้านสมานัตตต โดยการทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น

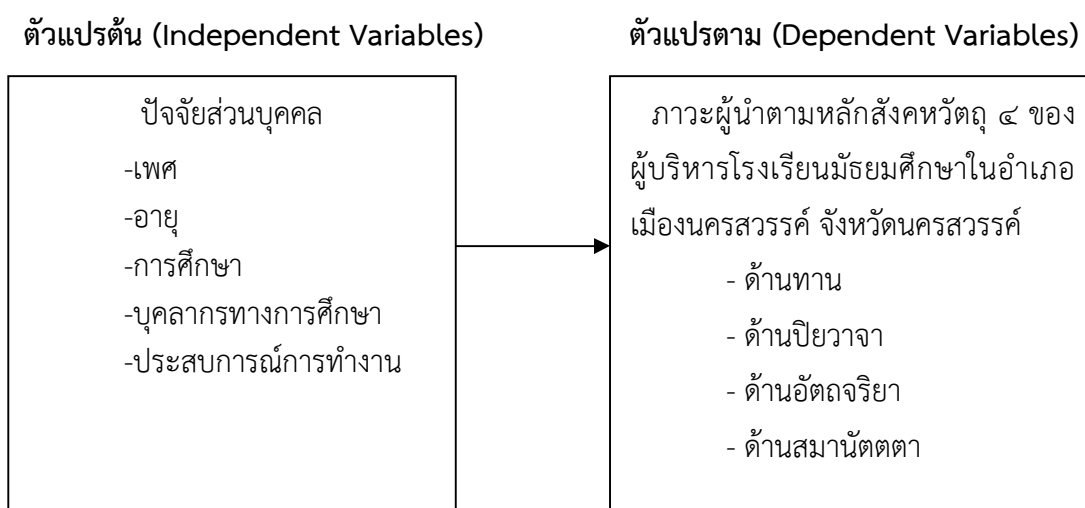
^{๑๑๘} สมหมาย บัวจันทร์, พันตรี, “การวิเคราะห์และยกระดับความพึงพอใจในการให้บริการประชาชนตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของสำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๑.

๒.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้ประกอบด้วย ตัวแปรต้น (Independent Variables) และ ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา บุคลากรทางการศึกษา และ ประสบการณ์การทำงาน

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ : กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ หลักสังคหวัตถุ ๔ คือ ด้านทาน ด้านปิยวาจา ด้านอรรถจริยา ด้านสมานัตตตา



แผนภาพที่ ๑ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย