

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย โดยสรุปได้ดังนี้

1. คุณธรรม
 - ความหมายของคุณธรรม
 - แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรม
 - ความสำคัญของคุณธรรม
 - ลักษณะของคุณธรรมในพระพุทธศาสนา
2. ภาวะผู้นำ
 - ความหมายของภาวะผู้นำ
 - ความแตกต่างของผู้นำกับภาวะผู้นำ
 - บทบาทของผู้นำ
 - คุณลักษณะของภาวะผู้นำ
 - บทบาทของหัวหน้าฝ่ายในฐานะผู้นำ
3. ทศพิธราชธรรม
 - ความหมายของทศพิธราชธรรม
 - สาระสำคัญของทศพิธราชธรรม
4. ผู้บริหารกับทศพิธราชธรรม
5. ผู้บริหารกับการบริหารจัดการในสถานศึกษา
6. มาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คุณธรรม

ความหมายของคุณธรรม

หนังสือพจนานุกรมไทยราชบัณฑิตยสถาน (2525 : 190) ได้ให้ความหมายของคุณธรรม ว่า “สภาพคุณงามความดี”

ชัยวัฒน์ อัทธพันธ์ (2520 : 55-184) ได้ให้ความหมายของคุณธรรม โดยการนำแนวความคิดของนักปราชญ์หลายท่านได้นำมาเสนอไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง ความดี ความรู้ ในสิ่งที่ดีงามต่อชีวิตซึ่งอยู่ในสถานะที่เหมาะสมพอดีกับชีวิต บางครั้งอาจเป็นความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ไม่ได้เกิดขึ้นในตัวบุคคล โดยฉับพลัน หรือบังเอิญ เน้นผลของการกระทำด้านการปฏิบัติ มีความสมบูรณ์ของการกระทำ อีกทั้งสามารถที่จะให้คุณหรือประโยชน์ต่อส่วนรวมได้ เป็นคุณลักษณะที่เป็นความดีงามที่อยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล เป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ดีงามของบุคคลทั่วไป และในการประพฤติปฏิบัตินั้นจะต้องเป็นไปโดยธรรมชาติ และพยายามที่จะปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องดีงามติดต่อกันมาเป็นเวลานาน ขณะที่ สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 28) ได้กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ดี เป็นที่ยอมรับสังคม เช่น ความเสียสละ ความมีน้ำใจ ความเกรงใจ ความยุติธรรม ความรักเด็กและรักเพื่อนมนุษย์ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวความคิดของ พระวรศักดิ์ วรธัมโม (2525 : 28) ที่กล่าวว่า คุณธรรมเป็นมนุษยธรรมที่ทำให้เป็นมนุษย์ มีสัมมาคารวะ เสียสละให้อภัย มีความกตัญญูกตเวที มีศีล มีสมาธิ มีปัญญา

ศิรภ กุลศิริสวัสดิ์ (2541 : 46) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง ผู้มีความบริสุทธิ์ในจิตใจต่อพระผู้เป็นเจ้า พ่อแม่ ผู้ปกครอง ผู้มีอุปการคุณ ผู้มีมรรยาทและมีความประพฤติดีต่อพี่น้อง เครือญาติ มิตรสหาย รวมทั้งผู้คุ้นเคยและแปลกหน้า เช่น คนที่เดินทางผู้ยึดมั่นในความซื่อสัตย์และยุติธรรม คุณธรรมมิได้อยู่เพียงวาจา แต่แสดงออกด้วยน้ำใจและการกระทำ คุณธรรมมี 4 ประการคือ มีความ สุขุม รอบคอบ ความอดทน รู้จักประมาณตนและมีความเที่ยงธรรม

แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรม

นักปรัชญาได้ให้แนวคิดหรือทัศนะที่เกี่ยวกับคุณธรรมไว้ต่างๆ กันพอสรุปได้ดังนี้ (บุญชูชัย จงกลนี้ 2542 : 41-42) ความรู้คือ คุณธรรม ถ้ารู้ว่าอะไรดี เขาทำสิ่งนั้น และไม่ทำชั่วโดยสมัครใจ คนต้องใช้ความรู้เพื่อสร้างและรักษาความดี และเชื่อว่าคนไม่สามารถปฏิบัติชอบได้ ส่วนเพลโตนั้นมีแนวคิดเช่นเดียวกับโซคราตีส และเชื่อว่าคนไม่สามารถปฏิบัติชอบได้ หากไม่รู้ว่าเขากำลังทำอะไร เพื่อใคร เพื่ออะไร และอย่างไร พร้อมทั้งได้เสนอคุณธรรมไว้ 4 ประการคือ

1. ปัญญา
2. ประมาณ
3. กล้าหาญ

4. ยุติธรรม

ศิริ เจริญวัย (2525 : 56) ได้กล่าวสรุปคุณธรรม 4 ประการดังนี้

1. ปัญญาหรือปรีชาชาญ หมายถึง การเล็งเห็นหรือหยั่งรู้ได้ง่าย และชัดเจนว่าอะไรถูก อะไรผิด อะไรดี อะไรไม่ดี อะไรควรประพฤติ อะไรไม่ควรประพฤติ
2. ความกล้าหาญ ได้แก่ การกล้าเสี่ยงต่อความยากลำบาก ภัยอันตรายและความตายเพื่ออุดมการณ์ กล้าเสี่ยงต่อการถูกเข้าใจผิดและต่อ
3. ความถูกใส่ร้าย การเยาะเย้ย ด้วยความมั่นใจว่าตนเองกระทำดีแล้ว ส่วนผลจะเป็นเช่นไรก็สามารถวางเฉยได้
4. การรู้จักประมาณ ได้แก่ การรู้จักควบคุมตนเองให้อยู่ในขอบเขตและจุดมุ่งหมายของชีวิต รู้จักบทบาทหน้าที่และรับผิดชอบของตนเอง ไม่ก้าวก่ายสิทธิและหน้าที่อันชอบธรรมของบุคคลอื่นในเวลาอันไม่สมควร
5. ความยุติธรรม ได้แก่ การให้แก่บุคคลทุกคนอย่างเหมาะสม เช่น การให้แก่ตนเอง บุคคลในครอบครัว เพื่อนฝูงมิตรสหาย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในเวลาที่เหมาะสมและในเหตุการณ์ที่สมควร

จากแนวความคิดของนักปราชญ์ที่กล่าวเกี่ยวกับหลักธรรมหลายๆ ท่าน พอสรุปได้ว่าการจะทำได้ให้สำเร็จต้องมีพฤติกรรมดังนี้

1. ขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน ตรงเวลา
2. เป็นคนเก่ง เป็นคนดี มีความกล้าหาญ รับผิดชอบ ตัดสินใจอย่างชาญฉลาด
3. สุขภาพ ละเอียดลออ รู้แสวงหากลับปญฺาณมิตร
4. ใช้คุณธรรมเป็นเครื่องนำอาชีพ
5. ฝึกตน พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ความสำคัญของคุณธรรม

คุณธรรมเป็นพื้นฐานการแสดงออกของการกระทำที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น คุณธรรมเป็นบ่อเกิดของจริยธรรมและเป็นแก่นของค่านิยม (วีระ บำรุงรักษ์ 2541 : 13) ขณะเดียวกันพระราชวรณฺูณี (2522 : 14-15) กล่าวว่า คุณธรรมเป็นสิ่งที่ตั้งงามที่ควรปลูกฝังและดำรงรักษาไว้ก่อนให้เกิดคุณธรรมอื่นๆ คือ เมื่อฝึกคุณธรรมใดคุณธรรมหนึ่งแล้วก็พลอยได้คุณธรรมอื่นๆ ไปด้วย คุณธรรมยังเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ความสำคัญของคุณธรรมทำให้เกิด จริยธรรม ค่านิยมที่เหมาะสม ตลอดจนทำให้เกิดความสุข ความพอใจ ทำให้คนเป็นคนดีคิดสร้างแต่สิ่งที่ดีงาม ก่อให้เกิดคุณธรรมอื่นและเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่ควรจะต้องปลูกฝังให้เกิดเป็นอุปนิสัยที่ถาวร

เป็นการสร้างสม และดำรงรักษาไว้ให้อยู่ในตัวของบุคคลต่อๆ ไปในโลกปัจจุบัน

ลักษณะของคุณธรรมในพุทธศาสนา

หลักธรรมในพุทธศาสนามีอยู่จำนวนมากมายหลายหมวดด้วยกัน ซึ่งแต่ละหมวดธรรมนั้นมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับชีวิตของคนเราทุกคน หลักธรรมดังกล่าวทุกคนสามารถนำไปใช้กับตัวเองและต่อผู้อื่น ตลอดจนนำไปใช้ในการบริหารงาน ทุกสถานการณ์ของแต่ละบุคคล สุดแต่ว่าบุคคลนั้นจะเลือกใช้ให้เหมาะสมหรือนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

หลักธรรมที่มีความจำเป็นสำหรับนักบริหารมีดังนี้ คือ พรหมวิหาร 4 (ธรรมผู้ประเสริฐ) สังคหวัตถุ 4 (คุณธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนและประสานหมู่ชนให้สามัคคี) ยี่ดขรรณ อธิปไตย 3 ประการ (หลักประชาธิปไตย) หลักอภิธานิยธรรม 7 ประการ (หลักการร่วมมือรับผิดชอบที่ช่วยป้องกัน)

หลักราชธรรม (คุณธรรมของผู้ปกครอง) หลักกตติ 4 เป็นต้น (ชูชีพ พุทธประเสริฐ 2538 : 115)

นอกจากคุณธรรมที่กล่าวมาแล้วนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 30) ได้สรุปคุณธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. มีเมตตา กรุณา ต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น
2. มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
3. ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน
4. มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
5. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
6. ประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
7. ซื่อสัตย์ต่อตนเองต่อหน่วยงานและผู้อื่น
8. มองโลกในแง่ดี
9. ยึดคุณธรรมในการบริหารงาน

ในความจริงหลักธรรมของทุกศาสนาย่อมมีจุดมุ่งหมายปลายทางอย่างเดียวกัน คือ สอนให้ทุกคนเป็นคนดี มีศีลธรรม คุณธรรม ละเว้นจากการประพฤตินิสัยชั่ว ให้ทำความดีมีใจเมตตากรุณาต่อกัน ไม่เบียดเบียนกัน แต่วิธีการที่จะให้บรรลุผลดังกล่าวได้ ย่อมจะแตกต่างกันออกไปตามแต่วิธีการปฏิบัติ หลักธรรมของพุทธศาสนาสามารถนำมาเป็นหลักในการดำรงชีพ โดยเฉพาะในการบริหารงาน เพื่อจะได้ประพฤติปฏิบัติตามแนวทางของพุทธศาสนา ในลักษณะที่เป็นเหตุเป็นผลอีกทั้งเน้นในเรื่องการใช้สติปัญญาและเหตุผล และเมื่อปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างมนุษย์ และแบบอย่างที่ดีในสังคม (อรุณ รักรธรรม 2540 : 376-384)

สรุปจากผู้ให้ความหมายของคุณธรรม ไว้หลายท่าน ได้ว่าคุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดีที่เกิดขึ้นมาจากจิตสำนึกที่เป็นการกระทำของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมอันดีงาม ไม่สร้างความเดือดร้อนให้กับตนเองและผู้อื่น ตลอดทั้งครอบครัวและสังคม มีความเต็มเปี่ยมด้วยการเห็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ตั้งตนบนฐานของความถูกต้องมากกว่าความถูกต้อง เป็นผู้ที่มากกว่าการรับจากผู้อื่น

ภาวะผู้นำ

ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ

นภาพร โกศลวัฒน์ (2543 : 92) ภาวะผู้นำเป็นการใช้ศิลปะและกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2540 : 107) “ภาวะผู้นำ” คือ การกระทำที่มีอิทธิพล สามารถทำให้ผู้อื่นเกิดศรัทธามีความนับถือ มีความเชื่อมั่น ตกลงปลงใจที่จะทำตามแล้วแต่ผู้นำจะให้ทำอะไร

สก็อตคิด ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เทอรี ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้นำใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามที่ผู้นำมุ่งหมาย

พิตเลอร์ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลซึ่งมีบุคคลหนึ่งคอยอำนวยความสะดวก ประสานงาน และดูแลและควบคุมบุคคลอื่นๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ชมิคต์ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนๆ หนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม (ผู้ตาม) และความสัมพันธดังกล่าวนี้เกิดการมีผู้นำและกลุ่มผู้ตามมีผลประโยชน์ร่วมกันประพฤตินอยู่ภายใต้การอำนวยความสะดวกหรือการกำหนดแนวทางของผู้นำ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2536 : 268)

โดยสรุป ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่ทำให้บุคคลอื่นยอมตามด้วยความเต็มใจ มักจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่างของผู้นำกับภาวะผู้นำ

ผู้นำ คือ ตัวบุคคล

ภาวะผู้นำ มุ่งเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือในการบริหารของผู้นำ เป็นสิ่งที่สร้างพัฒนาขึ้นได้ในทุกตัวคนนั่นก็คือการสร้างศรัทธาให้มีเกิดขึ้นในตัวเอง โดยบทบาทหน้าที่แล้ว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในขณะที่ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำ จะบริหารงานโดยอาศัยอำนาจตามขอบเขตหน้าที่ที่ระบุตามกฎหมายและขอบเขตเท่านั้น ผู้บริหาร

ที่มีภาวะผู้นำจะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจที่มีอยู่ แต่จะสร้างศรัทธาบรรมีโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยความเต็มใจและสุดความสามารถสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า นักบริหารที่มีความสุขที่สุด คือ ผู้ที่มีลูกน้องมือเยี่ยมช่วยทำงานให้กับเขา

บทบาทของผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงานผู้ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจกลุ่มของตน

นพพงษ์ บุญจิตรคุลย์ (2541 : 117) กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of Membership) หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึง เขาจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย วอลล์และฮอกกินส์ (Robert G. Wall and Hugh Hawkins) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

- 3.1 เป็นนักบริหารที่ดี (Good Ececutive)
- 3.2 เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)
- 3.3 เป็นผู้วางแผน (Planner)
- 3.4 เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
- 3.5 เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External Group Representative)
- 3.6 เป็นผู้รักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of

Internal Relationship)

- 3.7 เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveryor Rewads and Punishments)
- 3.8 เป็นอนุญาโตตุลาการ (Group Symbol)
- 3.9 เป็นแบบอย่างที่ดี (Exempler)
- 3.10 เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
- 3.11 เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติงานขององค์การ (Scapegoat)

สรุปบทบาทของผู้นำ คือ ผู้ประสานเพื่อให้งานหรือภารกิจที่มุ่งหวังไว้ให้สำเร็จ โดยการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกคน จากการกระทำตนเป็นที่ยอมรับและไว้วางใจ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะ บุคลิกภาพพิเศษกว่าคนทั่วไป ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีความกล้าหาญ มีความกระตือรือร้น มีลักษณะท่าทางดี สง่าผ่าเผย มีความยุติธรรม ฯลฯ ได้มีผู้ศึกษาว่า ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีลักษณะอย่างไรบ้าง เป็นนิส (Warren G. Bennis 1976 : 52) กล่าวว่า ผู้นำไม่ใช่คนที่ต่างไปจากคนธรรมดาอื่นๆ อย่างน้อยผู้นำจะต้องมีลักษณะพื้นฐานเช่นเดียวกับมนุษย์เงินเดือนทั้งหลาย ได้แก่ จะต้องมีความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความไม่พยายาทอดร้าย มีความถ่อมตนใจกว้างและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วาร์นาร์ด (Chester L. Varnard 1961 : 45) ได้ทำการศึกษาลักษณะผู้นำพบว่า ผู้นำที่จะต้องมีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการจูงใจคนความรับผิดชอบ และมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

ประเภทของผู้นำ (Leadership Types) ฟลิปโป (สมพงษ์ เกษมสิน 2519 : 205 ; อ้างอิงมาจาก Flippeo) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า น่าจะแยกประเภทของผู้นำเป็นประเภทใหญ่ได้ 2 ประเภทดังนี้

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เกิดความเกรงใจจำต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการหรือรวบอำนาจมากที่สุด
2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น และน้อมนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงานหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติราชการมากกว่าประเภทที่ 1 การใช้อำนาจเป็นไปในลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยอำนาจบาบริเป็นเครื่องมือมากกว่าใช้อำนาจหน้าที่

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำ ต้องสุภาพสมบูรณ์ บุคลิกภาพดี ความรู้ดี มีความคิดริเริ่มที่ดี เป็นที่พึ่งขององค์กรได้ ใช้หลักการในการบริหาร มีความกล้าหาญในการตัดสินใจ ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน และมีความมุ่งมั่นในการวางแผนในการทำงานให้เกิดผล

บทบาทของหัวหน้าฝ่ายในฐานะผู้นำ

บทบาทของหัวหน้าฝ่ายที่ผู้นำในฝ่ายงานต่างๆ เป็นนักบริหารระดับต้นที่จะใช้บทบาทของผู้นำในการบริหาร จึงควรมีพฤติกรรมแสดงออกให้ทันต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันและอนาคต

1. บทบาทผู้นำในฐานะนักวางแผน

บทบาทของผู้นำในฐานะนักวางแผน จะต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล (Vision) มองกว้าง เป็นขั้นตอนของการบริหาร ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญก่อนขั้นตอนอื่นๆ ของกระบวนการบริหาร ผู้วางแผนที่ดีจะต้องมองเห็นความสำคัญของการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2. บทบาทหน้าที่ในด้านการสอนงาน

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร ยังผลให้มนุษย์สามารถถ่ายทอดและรับความรู้ข้อสนเทศความคิดและเรียนรู้สังคมโลกภายนอก มีลักษณะเป็นสังคมปิด จึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทั่วทุกประเทศ กระแสการศึกษาเป็นการกระแสดักดันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการถ่ายทอดความรู้และข้อสนเทศระหว่างกันอย่างรวดเร็ว และเป็นไปอย่างกว้างขวางและด้วยเทคโนโลยีใหม่

3. บทบาทในการเป็นผู้นำใช้เทคโนโลยี

ในยุคไร้พรมแดน มีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์สารสนเทศและเทคโนโลยีอย่างมาก ความเจริญก้าวหน้านี้ส่งผลกระทบต่อมนุษย์ทำให้มนุษย์มีความสะดวกสบายมากขึ้น มีความอยากหรือความต้องการเป็นเจ้าของเทคโนโลยีนั้นๆ และแน่นอน ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์สารสนเทศและเทคโนโลยีต้องส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาด้วย หัวหน้าฝ่ายควรมีบทบาทเป็นผู้นำการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

สารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมาย และเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้รับ สารสนเทศนี้ประกอบด้วยข้อมูล เอกสาร เสียงหรือรูปภาพต่างๆ แต่จัดเนื้อเรื่องให้อยู่ในรูปที่มีความหมาย คำว่า ข้อมูลอาจจะถูกนำมาใช้อยู่บ่อยๆ ในฐานะที่เป็นส่วนประกอบของสารสนเทศ แต่เราควรจำไว้เสมอว่า สารสนเทศไม่จำกัดเฉพาะแต่เพียงตัวเลขเพียงตัวเดียวเท่านั้น เมื่อมีการเรียนใช้สารสนเทศเกิดขึ้นบ่อยครั้งเท่าไรก็ยิ่งทำให้สารสนเทศนั้นมีคุณภาพมากขึ้นเท่านั้น คุณค่าของสารสนเทศจะมีความหมายอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในเรื่องของการตัดสินใจ หน้าที่ของสารสนเทศจะมีส่วนช่วยในการกำหนดความน่าจะเป็นลดทางเลือกให้เหลือน้อยลง และลดความไม่แน่นอนโดยการเพิ่มความรู้ในการตัดสินใจ

4. บทบาทผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน

หัวหน้าฝ่ายในฐานะผู้บริหารจำเป็นต้องมีบทบาทในฐานะเป็นผู้ประสานงาน เนื่องจากการทำงานแต่ละแห่งจะมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน การประสานงานจึงมีความสำคัญมาก และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้พื้นที่ของจักรทุกขนาดทำงานสัมพันธ์กัน ดังนั้นการประสานงานในระบบการทำงานจำเป็นต้องดำเนินให้เกิดขึ้นในทุกระดับ การให้ความรู้และข่าวสารในการทำงาน

ให้ทราบโดยทั่วถึงกันอย่างถูกต้อง จึงเป็นการประสานงานที่ดีในยุคโลกาภิวัตน์ บทบาทของหัวหน้าฝ่ายจะต้องเปลี่ยนแปลงไป เนื่องมาจากปัจจัยภายนอก อันเป็นโลกที่ดูเสมือนไร้พรมแดน ทางด้านสารสนเทศ ข่าวสาร ข้อมูลการศึกษา ด้วยการใช้เทคโนโลยี เช่น วิทยุ โทรศัพท์ โทรสาร ซึ่งเป็นอุปกรณ์การสื่อสารที่รวดเร็ว ได้ข้อมูลที่แน่นอนทำให้การประสานงานเร็วขึ้น

5. บทบาทผู้นำในฐานะนักแก้ปัญหา

จากสภาพการกระจายอำนาจการปกครองซึ่งมีความสอดคล้องกันของสังคมโลกไร้พรมแดน ซึ่งจะมีผลต่อการบริการ คือ การบริการจะเปลี่ยนรูปแบบจากการบริหารแบบรวมศูนย์ อำนาจเป็นกระจายอำนาจมากขึ้นไปสู่ชุมชน ให้ชุมชนส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับการที่สังคมไทย เป็นสังคมสารสนเทศมากขึ้น การจัดการบริหารและการจัดการทุกประเภททุกระดับในอนาคตจะเป็นการบริหาร และการจัดการที่ต้องอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกด้าน รวมทั้งจะต้องอาศัยความร่วมมือทุกระดับของหน่วยงานและประชาชนที่เกี่ยวข้อง เมื่อมีการประสานร่วมมือกันของหน่วยงานต่างๆ ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการในการประสานงานระหว่างองค์การต่างๆ ซึ่งสิ่งที่สำคัญจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักการแก้ปัญหาต่างๆ เนื่องจากความรวดเร็วของโลกในด้านต่างๆ จะแก้ปัญหาให้ทันเวลาฉับไวและทันกับความต้องการ หัวหน้าฝ่ายต้องมีบทบาทในการเป็นนักพัฒนาบุคลากรและเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง จะต้องนำศาสตร์การบริการและการจัดการเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม

6. บทบาทผู้นำในฐานะนักพัฒนา

แอลวิน ทอฟเฟลอร์ (Avin Toffler) ได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่องการเปลี่ยนแปลงของพลังอำนาจ (Power Shift) ในศตวรรษที่ 21 ว่าความเปลี่ยนแปลงนั้นส่วนมากได้หลังไหลเข้าสู่สังคมในประชาคมโลกมากทุกขณะ จะเห็นได้ว่าความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นส่วนมากได้หลังไหลเข้าสู่สังคมไทยโดยเฉพาะไปในภาคเอกชน ที่เชื่อมโยงกับบริษัทข้ามชาติทั้งหลายสำหรับในภาคราชการนั้น ถึงแม้ความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างเชื่องช้า แต่เชื่อว่าความเปลี่ยนแปลงกระแสนั้นจะต้องเกิดขึ้นในระบบบริหารราชการของไทยในที่สุด ดังนั้นจึงเชื่อได้ว่าในช่วงสิบปี นับตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไปความเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ ดังกล่าวจะต้องเกิดขึ้นทั่วไปในระบบสังคมไทย และขอมอบหมายความว่า ระบบการศึกษาไทยจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างขนาดใหญ่ตามไปด้วย

7. บทบาทในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

เรามักได้ยินคำกล่าวที่ว่า ความรู้คู่คุณธรรม ผู้ที่มีคุณสมบัติครบทั้งสองประการ จะได้รับการเคารพยกย่องเชื่อถือศรัทธา มากกว่าผู้ที่มีคุณสมบัติเพียงด้านเดียว คุณธรรมเป็นสิ่งจำเป็นและมักพึงมีมากับทุกคน ไม่ว่าผู้นั้นประกอบอาชีพใดก็ตาม ถ้าขาดคุณธรรมใดไปแล้วย่อมเป็นผลเสียและยอมรับไม่ได้ คุณธรรมต่างๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเมตตากรุณา

ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความสุภาพ อ่อนน้อม มีมารยาทงดงาม มีวินัยในตนเอง หัวหน้าที่ฝ่าย ควรมีบทบาทในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงานให้มากขึ้น และทันต่อยุคสมัย ความเจริญทางวัตถุ ความสะดวกสบาย การสื่อสารแผ่ขยายรวดเร็ว สิ่งต่างๆ เหล่านี้กำลังครอบงำทางจิตใจของคนในสังคมทำให้ภูมิคุ้มกันทางจิตใจเสื่อมไป ชอบความสบายมากกว่า ชอบทำอะไรง่าย ๆ ความอดทนต่อความยากลำบากน้อยลงไป ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวัตถุมีประโยชน์จริงแต่ต้องยอมรับว่าถ้าเราไม่เสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม ให้เกิดการสมดุลในชีวิตของคนในสังคมแล้วก็จะเจริญแต่ด้านวัตถุแต่จิตใจเสื่อม

8. บทบาทในการส่งเสริมประชาธิปไตย

โลกมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันไปหมดเพราะการติดต่อค้าขายและสื่อสารโทรคมนาคม ทั้งโลกมีความสัมพันธ์กันเชิงเศรษฐกิจและการค้ามากขึ้น เศรษฐกิจโลกขึ้นอยู่กับการค้า การค้าเสรีจะช่วยยกระดับเศรษฐกิจ และคุณภาพชีวิตมากขึ้น ด้วยเหตุผลทางการค้า และเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ย้อนกลับได้ยากหรือกล่าวได้ว่ากระแสโลกาภิวัตน์อาจย้อนกลับได้ยาก ถ้าพิจารณาจากประวัติศาสตร์สงครามเกิดขึ้นด้วยสองเหตุผลเท่านั้น คือ การกีดกันทางการค้าหรือการคลังอุดมการณ์โลกที่เคยมีอุดมการณ์การเมือง 2 ขั้ว จะค่อยๆ แปรสภาพเป็นขั้วเดียว แต่มีการต่อสู้ประปรายกระจายไปทั่ว ทั้งๆ ที่เศรษฐกิจการค้า และการเงินไร้พรหมแดนมากขึ้น กระแสการปกครองประเทศต่างๆ ในปัจจุบัน คือ กระแสเสรีประชาธิปไตย โดยที่มีการตัดสินใจโดยมีส่วนร่วมหลายฝ่าย ดังนั้นสังคมไทยจะต้องเน้นความเป็นปึกแผ่นในอุดมการณ์ ประชาธิปไตย เริ่มมีการกระจายอำนาจมากกว่าศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง เพราะการที่ประชาชนในต่างจังหวัดยังไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของพวกเขาได้เต็มที่ เพราะระบอบการปกครองแบบศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่ส่วนกลางที่ล่าหลังเป็นตัวขัดขวาง (อรุณ รัชธรรม 2540 : 426-454)

สรุปบทบาทที่เป็นการเสริมเป็นองค์ประกอบของความเป็นผู้นำ เกิดจากการรวมเข้าด้วยกันของ 4 กลุ่มคำ คือ ความรู้บวกความคิดและจิตใจบวกบุคลิกภาพบวก ความสามารถ แยกออกได้ดังนี้ ความรู้ คือ วิชาการ รู้รอบ รู้ตน รู้คน รู้งาน และรู้หน้าที่

ความคิดและจิตใจ คือ มีความคิดในเชิงบวก คิดเชิงวิเคราะห์ คิดเชิงระบบ หลักคิดแบบมีสมานธิ มีวิสัยทัศน์ และมีความคิดที่ริเริ่มและสร้างสรรค์

บุคลิกภาพ คือ การวางตน ความมั่นใจ เอกลักษณะ อารมณ์ การพูด และความเป็นผู้ให้

ความสามารถ คือ สไตล์ในการทำงาน และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีเหตุและผลเป็นคำตอบให้กับผู้อื่นได้

ทศพิธราชธรรม

ความหมายของทศพิธราชธรรม

ทศพิธราชธรรม เป็นธรรมของพระราชกิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินควรประพฤติปฏิบัติ เป็นคุณธรรมของผู้ครองบ้านเมือง ธรรมนักปกครอง นักบริหาร ครู ข้าราชการ มี 10 ประการคือ

1. ทาน ตามนัยทางราชธรรมมี 3 ประการ คือ วัตถุทาน ธรรมทาน และอภัยทาน

วัตถุทาน เป็นการให้สิ่งของเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนขาดแคลน ซึ่งทำให้ผู้รับ สะดวกสบายมีความสุขในการดำรงชีวิต

ธรรมทาน เป็นการให้ความรู้ คำเสนอแนะ คำปรึกษา เพื่อให้ผู้รับนำไปพัฒนาตนเอง ได้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

อภัยทาน เป็นการให้ความไม่มีภัย เกิดความอบอุ่น เช่น การให้ความรัก ความไว้วางใจ ให้ความจริงใจ ตลอดจนให้ความคุ้มครองจากภัยต่างๆ

2. ศิล คือ ภาวะปกติ ได้แก่ การที่รักษากาย วาจาให้ตั้งเป็นปกติ เว้นจากการทำความชั่ว ปฏิบัติตามข้อที่กำหนด เป็นผู้ที่อยู่ในระเบียบวินัย กฎหมาย ข้อบังคับ และข้อกำหนดอื่นๆ ด้วยการปฏิบัติไม่ฝ่าฝืน และประพฤติตามวัฒนธรรมและขนบประเพณีอันดีงาม

3. บริจาค ได้แก่ การให้ทรัพย์สินของเพื่อเป็นการช่วยเหลือ หรือความทุกข์ยากลำบาก เดือดร้อนของผู้อื่น หรือการเสียสละเวลา เสียสละความสุขส่วนตนเพื่อหวังให้ผู้รับ ได้มีความสุข และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมให้มากที่สุด

4. อาชวะ ได้แก่ ความมีอริยาศัยซื่อตรงมันมั่นในความสุจริตธรรม ไม่โกงกิน ไม่เอาเปรียบสังคม ไม่เป็นคนหลอกลวง คบหากับใครไม่มุ่งหวังผลประโยชน์ เป็นคนซื่อตรงต่อเวลา

5. มัททวะ ได้แก่ ความมีอริยาศัยดีงาม ละมุนละไม อ่อนโยน สุภาพไม่หยาบคายแข็งกระด้าง ถือตัว มีความสง่างามเกียรยาท่วงที สมควรได้รับความรักดี แต่มิได้ย่ำเกรงต่อผู้ใด เคารพในส่วนบุคคล สถานที่ และเป็นมิตรกับทุกคน

6. ตบะ ได้แก่ การระงับจิตใจไม่หลงไหลหมกมุ่น การปรนเปรอ จากลาภ ยศ สรรเสริญ สุข หลีกเลียงจากอบายมุข มีความเป็นอยู่ที่สม่าเสมอและเรียบง่าย มีความมุ่งมั่นทำกิจ หรือบทบาทหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบให้มีความสมบูรณ์เต็มที่

7. อโกรธะ ได้แก่ ความสามารถระงับหรือขจัดเสียได้ซึ่งความโกรธ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยความ หรือทำการใดๆ ในขณะที่มีอารมณ์โกรธ มีความเมตตาประจำใจเป็นที่ตั้ง ระงับความขุ่นเคืองที่เกิดขึ้นกับตน วินิจฉัยความหรือเรื่องต่างๆ ด้วยจิตที่สุขุมรอบคอบตามธรรมเนียม สอดคล้องตามทำนองครองธรรม มากด้วยความเมตตา

8. อวิหิงสา ได้แก่ การนำความร่วมมือขึ้นมาใช้ ไม่หลงระเหิงอำนาจ ไม่บีบบังคับ กตจี มีความกรุณา ไม่หาเหตุเบียดเบียน ลงโทษผู้ใดด้วยอาฆาตเกลียดชัง

9. ขันติ ได้แก่ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อยลำบากกาย นำหน้าผู้อื่นอย่างไรก็ไม่ห่อถอยถึงจะถูกข่มขู่ ถูกหยันด้วยถ้อยคำเสียสติ ถากถางอย่างไร ก็ไม่หมัดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกิจกรรมที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

10. อวิโรธนะ ได้แก่ การธำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม ประพฤติไม่ผิดไปจาก ศาสนธรรม อันถือประโยชน์สุขความดีงามของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ผู้ร่วมงานปรารณาโดยชอบธรรมก็ไม่ขัดขืน วางองค์กรเป็นหลักหนักแน่น ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำที่ตีร้าย ไม่หลงในลาภสักการะ มีความเที่ยงธรรม มีระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนถึงขนบธรรมเนียม ประเพณีอันดีงาม ไม่ประพฤติก่อให้เกิดอันตรายวิบัติไป

สาระสำคัญของทศพิธราชธรรม

ทาน หมายถึง การให้เพื่อสงเคราะห์บูชา เพื่อให้ผู้รับมีความสุขจากสิ่งที่ได้รับ เอาใจใส่ อำนวยบริการ จัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ ให้ได้รับประโยชน์สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนและประสบทุกข์

ทาน ตามราชธรรมมี 3 ประการ คือ วัตถุทาน ธรรมทาน และอภัยทาน

วัตถุทาน เป็นการให้สิ่งของ เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนขาดแคลน ซึ่งทำให้ผู้ได้รับมีความสะดวกสบาย และมีความสุขในการดำเนินชีวิต

ธรรมทาน เป็นการให้ความรู้ ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา เพื่อให้ผู้รับสามารถนำไปพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

อภัยทาน เป็นการให้ความไม่มีภัย ก่อให้เกิดความปลอดภัย มีพลังในการดำเนินชีวิต เช่น การให้ความรัก ความไว้วางใจ ให้ความจริงใจ ตลอดจนการปกป้องคุ้มครอง เช่น โจรผู้ร้าย อัคคีภัย ฆาตภัย และภัยจากสัตว์ร้ายต่างๆ

การบำเพ็ญบารมีของผู้บริหารด้วยทศพิธราชธรรมข้อทาน

ราชธรรมข้อทาน คือ การให้ซึ่งประกอบด้วยสามส่วนสำคัญคือ ผู้ให้ ผู้รับ และสิ่งที่ให้ การก่อให้เกิดความรักความผูกพันระหว่างผู้ให้กับผู้รับ

ผู้ให้ได้รับความรักและความผูกพันจากผู้รับ นอกจากนั้นผู้ให้เองเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในความเป็นผู้ให้ ก่อให้เกิดความองอาจแก่กล้า

การให้จึงก่อให้เกิดบารมีแก่ผู้ให้ ทั้งบารมีอันเกิดจากสำนักแห่งตนของการเป็นผู้ให้ คือ ความภาคภูมิใจและความองอาจที่สามารถละความตระหนี่ที่เหนียวในตัวลงไป และบารมีอันเกิดจากการได้รับความรัก ความนับถือ และเกียรติยศจากผู้รับ

การให้ที่มีบารมีหรืออานิสงค์มากจะต้องเป็นการให้ที่ถูกต้อง การให้ที่ถูกต้องของผู้บริหารประกอบด้วยหลักดังนี้

1. ให้ด้วยหลักแห่งพรหมวิหารธรรม คือ ให้ด้วยความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

การให้ด้วยเมตตา เป็นการให้ด้วยจิตใจบริสุทธิ์ โดยหวังให้ผู้รับเกิดความสุขจากของที่ได้รับนั้น เป็นการให้โดยไม่หวังผลตอบแทนกลับคืน เช่นเดียวกับการให้แบบสังฆทาน คือ ให้เพื่อให้ โดยนึกว่าให้แล้วให้แล้วต้องเป็นเช่นนั้นอย่างนี้

การให้ด้วยความกรุณา เป็นการให้เพื่อบรรเทาทุกข์ยากหรือความขาดแคลนของผู้รับ

การให้ด้วยมุทิตา เป็นการให้ด้วยจิตที่เปี่ยมไปด้วยความรู้สึกลอยยินดีต่อบุคคลที่ได้รับความก้าวหน้าทุกด้าน หรือโอกาสพิเศษอย่างใดอย่างหนึ่ง

การให้ด้วยอุเบกขา เป็นการให้โดยไม่เลือกชั้นวรรณะ ให้โดยปราศจากการอคติ

2. ให้ในสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ผู้รับ

การให้จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ แก่ผู้รับเลย ถ้าการให้นั้นไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับให้เงิน 100 บาทแก่ผู้ยากไร้ย่อมเกิดคุณค่าแก่ผู้รับ มากกว่าการให้เงิน หนึ่งแสนบาทแก่มหาเศรษฐีผู้รวยทรัพย์ให้อาหารอันแสนอร่อยและราคาแพงแก่คนอิมท้องอยู่แล้ว ย่อมไม่มีคุณค่าและความหมายใดๆ

การให้สิ่งที่เป็นมงคลแก่ผู้รับ จึงนับว่าเป็นการก่อให้เกิดประโยชน์และความสุข

3. ให้ความบริสุทธิ์ตามหลักของการให้

การให้ที่สมบูรณ์จะต้องบริสุทธิ์ทั้งสามอย่างคือ ผู้ให้ต้องบริสุทธิ์ คือ ก่อนให้จะต้องมีจิตใจบริสุทธิ์ปราศจากความตระหนี่ถี่เหนียว เมื่อกำลังให้ก็มีจิตยินดีไม่เสียดาย และเมื่อให้เสร็จแล้วก็มิจิตยินดีเบียดเบียน ภาควุฒิใจที่ได้ให้

ผู้รับ ต้องเป็นผู้ที่มีความต้องการใช้ประโยชน์จากสิ่งของที่ได้รับจริงๆ ไม่ได้นำไปใช้ในทางที่เป็นโทษ มิได้เป็นการรับเพราะความอยากได้

สิ่งของที่ให้ จะต้องเป็นสิ่งของที่ได้มาโดยบริสุทธิ์ และไม่ก่อให้เกิดโทษผู้รับ

4. ให้ตามหลักของสัปปริสทาน 5 คือ

ก. ให้ด้วยความศรัทธา เป็นการให้ที่อำนาจผลให้ผู้ให้เป็นคนมั่งคั่งมีสมบัติมาก และเป็นผู้มีรูปงามน่าชม กรอบด้วยผิวพรรณผุดผ่องยิ่งขึ้น

ข. ให้ทานโดยเคารพต่อผู้รับ เป็นการให้ต่อผู้รับไม่ว่าอยู่ในฐานะใด ไม่ดูหมิ่น การให้ในลักษณะนี้จะก่อให้เกิดบารมีแก่ผู้ให้ โดยที่ผู้ให้ได้ทรัพย์ไหลมาเทมา ก่อให้เกิดความดีมา แวดล้อม มีบุตรดี ภรรยาดี เพื่อนฝูงบริวารล้วนเป็นคนดี

ค. ให้ทานตามกาลเวลา เป็นการให้ทานในโอกาสที่ควร ให้ตามความต้องการของผู้รับ เพื่อบรรเทาทุกข์ยากขาดแคลนและโอกาสอันควร การให้ลักษณะนี้จะมีบารมีแก่ผู้ให้ โดยทำให้ผู้ให้มีทรัพย์สินและโภคทรัพย์สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และมีเกียรติขจรขยายในหมู่คนให้ทานด้วยจิตอนุเคราะห์ เป็นการให้เพื่อหวังเกื้อกูลด้วยจิตกรอปด้วยเมตตา ปราศรณาให้ผู้อื่นพ้นจากทุกข์ ก่อให้เกิดโภคผลไม่ขาดสายจิตใจผู้ให้อิ่มเอิบ ภาคภูมิใจในตนเอง และมีจิตใจสูงส่ง

ง. ให้ทานไม่กระทบตนและคนอื่น เป็นการให้ที่ไม่ให้เดือดร้อนทั้งผู้ให้และผู้รับ คือ ก่อให้เกิดความนิยมนรักใคร่ในตัวผู้บริหาร อีกทั้งจะทำให้ทรัพย์สินสมบัติไม่ถึงความวิบัติสูญเสียด้วยอันตรายใดๆ

5. ให้ของที่ควรให้กับคนที่ควรให้การให้แก่บุคคลใดๆ จะต้องเลือกให้เหมาะสมทั้งสิ่งของที่ให้และคนที่รับ (เหม ทองชัย 2548 : 20-21)

ผู้บริหารกับทศพิธราชธรรม

ผู้บริหารก่อให้เกิดประโยชน์สุขส่วนบุคคลด้วยทศพิธราชธรรมข้อทาน

ทศพิธราชธรรมข้อทาน คือ การให้ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้และผู้รับ มนุษย์ทุกคนมีความต้องการที่จำเป็นในการดำรงชีวิต และหากสิ่งที่ตนต้องการได้รับตอบสนองก็จะมีความสุข

ผู้บริหารให้วัตถุหรือวัตถุทาน หมายถึง การตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของแต่ละคน การให้ในลักษณะนี้เป็นการให้เพื่อบรรเทาความขาดแคลนปัจจัยพื้นฐานอันได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

ผู้บริหารให้อภัย หมายถึง การให้ความไม่มีภัย ทำให้เกิดความมั่นคงปลอดภัย และมีความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นการให้ความรัก ความเมตตา ความดูแลเอาใจใส่ ให้ความปลอดภัยจากทุกข์ภัยต่างๆ ทั้งภัยที่เป็นธรรมชาติและการกระทำของมนุษย์ รวมถึงการให้อาชีพ และความยุติธรรม เป็นต้น

ผู้บริหารให้ธรรมะ หมายถึง การให้เพื่อการเสริมพลังให้เกิดแก่แต่ละบุคคล เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีศักยภาพสูงขึ้น สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมีเกียรติและประสบความสำเร็จในชีวิต และหน้าที่การงาน

การให้ความรู้ ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ ให้เกียรติ ให้การยอมรับ ให้ความไว้วางใจ ให้การสนับสนุน ให้พัฒนาตนเอง และให้ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น

การให้ในลักษณะทั้งสามประการดังกล่าว จะทำให้แต่ละคนในหมู่คณะได้รับทั้งประโยชน์และความสุขในการอยู่ร่วมกัน ซึ่งเป็นพลังให้แต่ละคนสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ อันจะนำไปสู่ประโยชน์สุขของส่วนรวมและสันติสุขของหมู่คณะในที่สุด

(เหม ทองชัย 2548 : 37-40)

การนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารด้วยทศพิธราชธรรมข้อทาน

การนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารด้วยทศพิธราชธรรมข้อทาน หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารตามตำแหน่งหน้าที่ที่ตนปฏิบัติด้วยความตระหนักและรับผิดชอบ ไม่ใช่เพียงแต่ให้ได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารเท่านั้น

หลักการสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตระหนักและรับผิดชอบ คือ การทำงานด้วยหลักธรรมที่เรียกว่า พละ 5 ซึ่งเป็นธรรมะที่ก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานในหน้าที่ดังนี้

1. กำลังศรัทธา เป็นความเชื่อที่เกิดขึ้นในจิตใจ ช่วยให้เป็นแรงส่งในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง ไม่ว่าจะงานนั้นจะยากเพียงใด
2. กำลังความเพียร เป็นความกล้าแข็งที่จะอดทนไม่ทอดทิ้งที่จะปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าต่อไปเรื่อยๆ
3. กำลังสติ เป็นการรู้ตัว รู้สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน มีสติเป็นเครื่องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรอบคอบระมัดระวังอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในขณะที่ทำงานได้
4. กำลังความตั้งใจ เป็นกำลังความสามารถที่ควบคุมจิตใจให้สงบ หนักแน่น และอยู่ในระเบียบที่จะปฏิบัติงานอย่างไม่หวั่นไหว
5. กำลังปัญญา เป็นความสามารถในการพิจารณาวินิจฉัยตัดสินปัญหาและเรื่องราวต่างๆ ที่พบในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ ปัญญาสามารถช่วยให้เข้าใจเรื่องราวของงานได้ถูกต้องตามเหตุผลและความเป็นจริง (เหม ทองชัย 2548 : 68-69)

สรุปผู้บริหารจะให้ทานนั้นของทานี่ให้ก็จะต้องบริสุทธิ์ ผู้ให้ก็จิตใจบริสุทธิ์ การให้ทานที่ดีที่สุด คือ การให้ส่วนที่เป็นธรรมทาน เป็นสร้างที่ถาวร ในขณะที่ให้ต้องเปี่ยมด้วยความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งเหมือนกับบิดามารดาให้กับบุตรหลานนั้น

ศีล มาจากคำว่า สีสละ (หรือสีลัง) ซึ่งแปลว่าภาวะปกติ และการจัดการทำให้เกิดภาวะปกติ

ศีล คือ เจตนาที่จะรักษากายและวจีให้เป็นปกติ เว้นจากการประพฤติชั่วทั้งปวง เป็นทั้งปริยัติ สิ่งที่ต้องเรียนรู้ ต้องปฏิบัติ ปฏิเวธ

ศีลที่เป็นปริยัติ คือ ข้อกำหนดต่างๆ ที่มีไว้เพื่อให้คนปฏิบัติ ซึ่งอาจจะอยู่ในระเบียบวินัย กฎหมาย ข้อบังคับ และข้อกำหนดอื่นๆ

ศีลที่เป็นปฏิบัติ คือ การรักษากฎระเบียบข้อปฏิบัติต่างๆ ด้วยการปฏิบัติตามไม่ฝ่าฝืน

ศีลที่เป็นปฏิเวธ คือ ผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อปฏิบัติต่างๆ ซึ่งได้แก่ ความ

ปกติ ความสงบเย็นที่เกิดกับผู้ปฏิบัติ และความสงบสุขอันเกิดแก่หมู่คณะเป็นส่วนรวม

ศีลในทางการปกครอง คือ การประพฤติตามกฎหมาย และขนบธรรมเนียมจารีตประเพณีอันดีงาม

การรักษาศีล คือ การดำรงตนอยู่ในศีลของผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารรักษาความสุจริต ประพฤติแต่สิ่งดีงาม สำรวมกายและวาจา ประกอบแต่การสุจริต รักษาไว้ซึ่งเกียรติคุณของตน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่บุคคลทั่วไป ดำรงตนไว้เป็นที่เคารพสักการะของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ไม่ประพฤติตนไปในทางที่มีชอบ อันทำให้บุคคลอื่นมาดูถูกดูแคลนได้

อย่างไรก็ตามการดำรงอยู่ในศีล เป็นสิ่งที่ค่อนข้างลำบาก ผู้บริหารต้องระวังตัวอยู่เสมอให้อยู่ในกรอบศีลธรรม

ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถดำรงตนอยู่ในศีลได้มี 4 ประการคือ

1. ความไม่เห็นแก่ตัว เป็นรากฐานของศีล ปกติคนเห็นแก่ตัวเป็นพื้นฐาน จึงต้องละการเห็นแก่ตัวก่อนส่วนอื่นทั้งหมด
2. ความละเอียดแก่ใจและความเกรงกลัว เป็นเสมือนเครื่องหล่อเลี้ยงในการรักษาศีล เป็นเหตุยังศีลให้บริสุทธิ์
3. การระลึกได้และการรู้ตัว เป็นการช่วยประคองไม่ให้ผิดศีล หรือไม่ให้กระทำความผิดได้ง่าย
4. เป็นคนเห็นชอบถูกต้องตามทำนองครองธรรม เป็นคนที่กระทำสิ่งที่ถูกต้องเสมอ (เหม ทองชัย 2548 : 22-24)

การบ่มเพาะบารมีของผู้บริหารด้วยทศพิธราชธรรม

อานิสงค์ของการรักษาศีล ไม่เดือดร้อน ไม่ต้องกลัวภัย ก่อให้เกิดความสงบสุขร่มเย็น ผู้บริหารจึงควรทำตนเป็นผู้อยู่ในศีล จะต้องมีครบทั้งสองลักษณะคือ

1. การปฏิบัติอยู่ในกฎระเบียบของหมู่คณะที่ได้ตกลงร่วมกันวางไว้
2. การครองตนอยู่ในหลักเบญจศีลเบญจธรรม

การดำรงตนอยู่ในศีลในธรรมจะต้องเพียบพร้อมด้วยการกระทำ 4 ประการคือ

1. ตั้งเจตนามั่นในการสมาทานศีล
2. เมื่อสมาทานแล้วจะต้องกระทำตามเจตนา
3. พึงระวังไม่ให้เกิดความพกร่อง ถ้าบกร่องพยายามทำให้สมบูรณ์
4. จะต้องไม่ตั้งใจที่ล่วงละเมิดผิดศีล (เหม ทองชัย 2548 : 37-40)

ผู้บริหารก่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยในการอยู่ร่วมกันด้วยทศพิธราชธรรมข้อสี่

ผู้บริหารใช้ทศพิธราชธรรมในข้อสี่ใน 3 ลักษณะคือ

1. กฎระเบียบที่สร้างต้องให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคนไม่เลือกปฏิบัติ
2. ให้ทุกคนได้ปฏิบัติตนภายใต้กฎระเบียบอย่างเสมอหน้ากัน รวมทั้งผู้บริหารด้วย
3. ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม

ผู้บริหารนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารด้วยทศพิธราชธรรมข้อสี่มีอยู่ 4 ประการคือ

1. ต้องตั้งใจมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนในฐานะผู้บริหาร
2. ต้องปฏิบัติจริง เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามที่ตั้งใจ
3. ต้องระวังไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานผิดพลาด
4. ตั้งใจให้มั่นไม่คิดทำความผิด เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเอง (เหม ทองชัย

2548 : 69)

สรุปผู้บริหารจะต้องมีการสำรวจกาย วาจา เพื่อไม่เกิดการเสื่อมเสียชื่อเสียง เป็นคนไม่เห็นแก่ตัว มีความละเอียดใจ มีสติระลึกรู้ได้อยู่เสมอ เป็นคนมีความคิดเห็นถูกต้องตามทำนองครองธรรม อยู่ในระเบียบวินัยไม่เป็นคนฉีกกฎ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง

บริจาค หมายถึง กิริยาที่บ่งบอกถึงการเสียสละ คล้ายกับการให้ทาน ส่วนการบริจาคมุ่งเป็นการเสียสละเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม ไม่ต้องมีผู้รับโดยตรงก็ได้ ยังรวมถึงการเสียสละสิ่งที่ไม่ดีที่มีอยู่ในตัวเราออกไป เช่น ความตระหนี่ ความโลภ ความโกรธ ความหลง และความเห็นแก่ตัว ความอาฆาตพยาบาท เป็นต้น (เหม ทองชัย 2548 : 25-26)

ผู้บริหารก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ส่วนรวมด้วยทศพิธราชธรรมข้อบริจาค

การบริจาค หมายถึง การมุ่งมั่นให้เกิดประโยชน์สุขแก่ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เพื่อรักษาคุณงามความดีให้ปรากฏ

ผู้บริหารต้องเสียสละในรูปของทรัพย์สินเงินทอง กำลังกาย กำลังสติปัญญา เพื่อความเจริญก้าวหน้าของสังคมส่วนรวม บางครั้งต้องเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อความสำเร็จของงานในหน้าที่ตำแหน่ง (เหม ทองชัย 2548 : 44-45)

ผู้บริหารนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารด้วยทศพิธราชธรรมข้อบริจาค มีดังนี้

1. เสียสละในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจจริงจนประสบความสำเร็จไม่ย่อท้อ
2. เสียสละทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่โดยใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ เรียนรู้งานให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงสารประโยชน์อันแท้จริง
3. เสียสละผลประโยชน์อันพึงได้มาทำงานให้สำเร็จลุล่วงก่อน

4. เสียสละวางสิ่งไม่ดีงามที่มีในตน พยายามควบคุมตนให้ได้ เป็นคนหนักแน่น มีสติอยู่เสมอ (เหม ทอซชัย 2548 : 70)

สรุปผู้บริหารเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ส่วนที่ดีที่สุด ต้องเป็นการเสียสละสิ่งที่เป็นส่วนไม่ดี ที่ไม่เป็นที่ต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาถือว่าดีที่สุด เช่น อุปนิสัยที่สังคมไม่ยอมรับ

อาชวะ คือ ความซื่อตรง ไม่หลอกหรือเลียงแอบแฝง ขาดความซื่อตรงก่อให้เกิดความแตกร้างในหมู่คณะ สับสนุ่นวาย การซื่อตรง คือ ซื่อตรงต่อตนเอง ต่อหน้าที่

คนที่จะได้ชื่อว่าซื่อตรง จะต้องมุ่งมั่นเอาความสัตย์ คือ มีความจริงและสุจริตทั้งทางกาย วาจา และใจ (เหม ทอซชัย 2548 : 26-27)

การเพาะบ่มบารมีของผู้บริหารด้วยทศพิธราชธรรมข้ออาชวะ

พุทธทาสภิกขุได้กล่าวถึงความตรงไว้ 3 ลักษณะคือ

1. ตรงต่อตนเอง หมายถึง การตรงต่อการปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นมนุษย์ โดยไม่หลอกลวงตนเอง ไม่ประทุษร้ายตน มุ่งกระทำตนตนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์
2. ตรงต่อผู้อื่น หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของตนให้เอื้อต่อการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นอย่างมีความสุข ทำหน้าที่ของตนให้ครบสมบูรณ์
3. ตรงต่อความจริง หมายถึง ตรงต่อความเป็นธรรม ตรงต่อความจริงตามธรรมชาติ และปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (เหม ทอซชัย 2548 : 71-72)

สรุปผู้บริหาร เป็นคนที่มีความซื่อตรงไม่แอบแฝง มีความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่นจึงสร้างความยอมรับและศรัทธาจากผู้ร่วมงาน

มัททวะ คือ ความเป็นผู้อ่อนโยน ไม่คือดิ่ง ไม่เย่อหยิ่งทะนงตนอ่อนโยนต่อผู้อื่นเสมอ ผู้บริหารต้องมีความอ่อนโยนทั้งทางโลกและทางธรรม มี 3 ลักษณะ

1. ความอ่อนโยนทางกาย คือ การมีกิริยามารยาทที่น้อมนวล งดงาม อ่อนน้อมต่อตนเอง ไม่ถือตัว ไม่แสดงความรังเกียจฉันทันทีในทุกอากัปกิริยาไม่ว่ากับบุคคลใด
2. ความอ่อนโยนทางวาจา คือ สนทนา สื่อสารกับผู้อื่นด้วยถ้อยคำที่เป็นจริง สุภาพเหมาะสมกับทุกคนตามกาลเทศะ
3. ความอ่อนโยนทางจิตใจ คือ การมีจิตใจที่เปี่ยมไปด้วยความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา (เหม ทอซชัย 2548 : 27-28)

การบ่มเพาะบารมีของผู้บริหารด้วยทศพิธราชธรรมข้อมัททวะ

ผู้บริหารที่ดีควรบ่มเพาะบารมีให้เกื้อกับตนโดยการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม ได้แก่ การไม่หลงตัวเอง ไม่คือดิ่ง ไม่หยิ่งยะโส สุภาพอ่อนโยน ไม่ถือเนื้อถือตัว เข้าใจเข้ากันได้ โอนอ่อน

ยอมตามเหตุผลอันควร ไม่เกรงตรง ไม่มีอาการกระด้างดื้อหมิ่นผู้อื่นด้วยอำนาจ เพราะยศ ตำแหน่ง ทรัพย์ และวงศ์ตระกูล เป็นต้น (เหม ทองชัย 2548 : 48-49)

ผู้บริหารก่อให้เกิดความอบอุ่นแห่งการอยู่ร่วมกันด้วยทศพิธราชธรรมข้อมัททวะ

ผู้บริหารสามารถสร้างความอบอุ่นของกรอยู่ร่วมกันระหว่างตนกับผู้อื่นด้วย ทศพิธราชธรรมข้อมัททวะ ด้วยการมีพฤติกรรมที่เหมาะสม

1. ไม่ถือตัว ไม่หยิ่งทะนง ไม่กระด้างอวดเก่ง เป็นคนสุภาพอ่อนโยน นอบน้อมถ่อมตน ทำตนน่ารัก ทำให้ไว้วางใจ เข้าใจไหนเข้าได้
2. วางตนเหมาะสมแก่ฐานะในตำแหน่งผู้นำ ไม่วางมาด แสดงอำนาจบาตรใหญ่ต่อผู้ตาม
3. เป็นผู้เสมอต้นเสมอปลาย ไม่แสดงกิริยาอาการของการเสแสร้งไม่จริงใจ ต้องแสดงตนในลักษณะเช่นเดิม ไม่ว่าเกียรติยศหรือตำแหน่งสูงขึ้น
4. ร่วมสุขร่วมทุกข์ มาทำตนห่างเหิน แสดงความเป็นห่วง และช่วยเหลือเกื้อกูล เมื่อผู้อื่นมีความสุขก็พลอยยินดี ไม่มีความอิจฉาริษยา
5. วางตนเหมาะสมแก่ภาวะ บุคคล และเหตุการณ์ รู้จักสิ่งใดควร สิ่งใดไม่ควร รู้จักที่สูงที่ต่ำ มีสัมมาคารวะ ประพฤติตนอย่างพอดีไม่ขาดไม่เกิน (เหม ทองชัย 2548 : 72-73)

ผู้บริหารต้องเป็นคนที่สุภาพอ่อนโยน เป็นอ่อนโยนแต่ไม่ใช่อ่อนแอ เป็นประดุจคังหญา ต้องลม ขอมกับสิ่งที่ควรขอม ขมกับคนที่ควรขม เพื่อสร้างองค์กรให้ดีและแข็งแกร่งดังกระดองเต่า การบำเพ็ญตบะ หมายถึง ความตั้งใจมั่นที่จะกำจัดความไม่ดีไม่งาม อันได้แก่ความเกียจคร้าน การกระทำการผิดหน้าที่

การบำเพ็ญตบะของผู้บริหารด้วยทศพิธราชธรรมข้อตบะ

การบำเพ็ญตบะของผู้บริหารจะต้องอาศัยธรรมะเป็นเครื่องช่วย ได้แก่ การมีสมาธิ การมีขันติ คือ ความอดทนและความอดกลั้น การมีปัญญา การมีความรัก การมีเมตตา และการมีความเพียร

คนที่มีความพากเพียรพยายามต้องปฏิบัติธรรม 4 ประการคือ

1. การรักษาความสัจ ความจริงใจต่อตนเองที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม
2. การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกตนเองให้อยู่ในสัจความดี
3. การอดทนอดกลั้นและอดออมที่จะไม่ประพฤติกว้างความสัจสุจริตไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด
4. การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตน เพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของส่วนรวม

ผู้บริหารนำการปฏิบัติหน้าที่ด้วยทศพิธราชธรรมข้อตะ

การที่ผู้บริหารตั้งจิตอธิษฐานที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียร ไม่เกียจคร้าน มุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องและเที่ยงธรรม มุ่งทำกิจด้วยจิตมุ่งมั่นเป็นกุศลเกิดผลดีแก่หมู่คณะ ตลอดจนเกิดพลังสามัคคีอื่นจะนำไปสู่ความสันติสุขของการอยู่ร่วมกัน ผู้บริหารต้องตั้งอยู่บนฐานของความเพียรเป็นสำคัญ (เหม ทองชัย 2548 : 73-74)

สรุปผู้บริหาร ต้องมีความระลึกได้ มีความอดทนกลั้น มีความยั้งรู้เหตุและผล มีความรัก ความเมตตา มีความเพียรในการรักษาสิ่งจะ รู้จักหักห้ามจิตใจให้กระทำแต่สิ่งที่ดีงาม มีความมุมานะ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเจตนารมณ์ในส่วนที่เป็นกุศล

ความไม่โกรธ คือ การไม่แสดงความโกรธ ตลอดถึงไม่มีความพยายามมุ่งร้ายต่อผู้อื่น ไม่มีจิตใจที่กำเริบด้วยอารมณ์ที่ไม่พึงพอใจใดๆ ควบคุมอยู่ในใจไม่มีใครทำให้แสดงอาการออกมาได้

การบ่มเพาะบารมีของผู้บริหารด้วยทศพิธราชธรรมข้ออ้อ

หนังสืออภิธรรมได้กล่าวถึงเหตุแห่งการ โกรธ ไว้ 5 ประการคือ

1. คนมีอหยาตย์เป็นคนมัก โกรธ คือ เป็นคนใจร้อนรู้สึกเดือดดาลอยู่ตลอดเวลา ชอบแต่เอาใจตัวเอง ไม่รู้จักฝึกการรอได้ทนได้ ชอบแสดงอำนาจให้คนอื่นเกรงกลัวอยู่ตลอดเวลา

วิธีการแก้ ต้องฝึกความอดทนอดกลั้นให้นาน ไม่เอาแต่ใจตนเอง และให้นึกถึงโทษของการโกรธที่ผ่านมามีใครสติให้มัน ไม่หวั่นไหวกับสิ่งชั่วร้ายให้โกรธ

2. คนมีความคิดไม่สุขุมรอบคอบ เกิดจากเป็นคนมีนิสัยหุนหันพลันแล่น ขาดความยั้งคิด มักใช้ความ โกรธแก้ปัญหาแทนการใช้ปัญญาและเหตุผล พอเกิดความ โกรธก็แสดงออกมาทันทีทั้งทางกาย วาจา กว่าที่จะคิดได้ก็เกิดความเสียหายแล้ว

วิธีแก้ไขพฤติกรรมความ โกรธ ใช้วิธีการข่มใจ ละเน็กลงความเสียหาย

3. คนที่ได้ศึกษาน้อย จะมีความอดทนอดกลั้นน้อยกว่าผู้ที่ได้รับการศึกษาสูง อันเนื่องมาจากผู้ที่ได้รับการศึกษาสูงถูกฝึกการอบรมมากกว่าจึงอดกลั้น ได้ดีกว่า

4. คนที่ประสพกับอารมณ์ไม่พอใจของการอยู่ร่วมในสังคม วิธีแก้ คือ ต้องทำตนเป็นคนใจกว้าง มองให้เห็นส่วนที่ดีและไม่ดี มองเหตุผลที่ผู้กระทำก่อ หัดมองผู้อื่นในแง่ดี

5. คนที่มีอาฆาตวัตถุในใจ เกิดจากมูลเหตุที่มีอยู่ในใจ 10 ประการ

5.1 เพราะผูกใจเจ็บ ว่าเขาได้สร้างความเสียหายแก่เรา

5.2 เพราะเข้าใจว่าเขากำลังสร้างความเสียหายให้แก่เรา

5.3 เพราะกังวลว่าเขากำลังสร้างความเสียหายให้เรา

5.4 เพราะผูกใจเจ็บว่าเขาได้สร้างความเสียหายให้แก่คนที่รักรักชอบพอ

5.5 เพราะเข้าใจว่าเขากำลังสร้างความเสียหายให้แก่คนที่รักรักชอบพอ

- 5.6 เพราะกังวลว่าเขาจะสร้างความเสียหายให้แก่คนที่รักรักชอบพอ
- 5.7 เพราะผูกใจเจ็บว่าเขาได้สร้างประโยชน์ให้แก่คนที่เราไม่รักไม่ชอบพอ
- 5.8 เพราะเข้าใจว่าเขากำลังสร้างประโยชน์ให้แก่คนที่เราไม่รักไม่ชอบพอ
- 5.9 เพราะกังวลใจว่าเขาสร้างประโยชน์ให้แก่คนที่เราไม่รักไม่ชอบพอ
- 5.10 เพราะโกรธในเรื่องที่ไม่เป็นเรื่อง ไม่ควรจะโกรธก็โกรธ

การระงับความโกรธมี 9 วิธี

1. ให้แผ่เมตตา โดยแผ่ให้แก่คนที่ป็นต้นเหตุที่ทำให้โกรธเป็นเบื้องต้น
2. ให้พิจารณาให้เห็นโทษของความโกรธ
3. ให้นึกถึงคำสอนที่ไม่ให้โกรธใคร
4. ให้นึกถึงความดีของคนที่เป็นสาเหตุแห่งความโกรธของเรา
5. ให้เตือนใจตนเองไม่ให้โกรธ
6. ให้คิดว่าใครก่อกรรมใดไว้ กรรมนั้นย่อมตกเป็นของคนนั้น
7. ให้นึกถึงความผูกพันในอดีตชาติ
8. ให้พิจารณาแยกเหตุ ว่าทุกส่วนย่อมมีการเปลี่ยนแปลง มีการเกิด แก่ เจ็บ ตายในที่สุด
9. ให้การสงเคราะห์แก่ผู้ถูกแผ่เมตตาแก่คนที่ทำให้เราโกรธ (เหม ทอซชัย 2548 : 52-57)

ผู้บริหารก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งมิตรไมตรีด้วยทศพิธราชธรรมข้ออักษิณ

การนำหมุ่คณะด้วยความรัก และความเมตตา ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่งบรรยากาศแห่งมิตรไมตรีด้วยเมตตา 3 ประการคือ

1. เมตตากายกรรม คือ ผู้บริหารแสดงความมีไมตรีจิต และความหวังดี เข้าร่วมกิจกรรมร่วมสุขร่วมทุกข์ ให้ความช่วยเหลือโดยเต็มใจ ไม่แสดงกิริยาที่ไม่สุภาพ ให้ความเคารพนับถือผู้ได้บังคับบัญชาทั้งต่อหน้าและลับหลัง
2. เมตตาวาจากรรม คือ พูดด้วยความจริงใจ อ่อนโยนด้วยกิริยาและมารยาท ไม่แสดงความเกลียดโกรธด้วยคำพูด สั่งสอนแนะนำตักเตือนด้วยความหวังดี ไม่ลงโทษด้วยอารมณ์
3. เมตตาเมตตากรรม คือ การตั้งใจในการประกอบภารกิจ คิดแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ (เหม ทอซชัย 2548 : 75)

สรุปผู้บริหาร เป็นคนที่รู้จักควบคุมอารมณ์ไม่เอาแต่ใจ หักเป็นคนสุขุมรอบคอบ เป็นคนที่มีจิตใจกว้างขวาง มีความเมตตาสูง มองเห็นความดีของทุกๆ คน ให้มองสิ่งที่มีกระทบกับตนเองแล้วเกิดความโกรธให้ถือเป็นผลกรรมที่เคยทำในอดีตแล้วเกิดความรู้สึกละสบายใจ คิดสิ่งที่เป็นปัญหาอุปสรรค คืออย่ารู้กำลัง

อวิหิงสา คือ การไม่เบียดเบียนให้เกิดความเดือดร้อนกับผู้อื่นและตนเองทั้งคน สัตว์ การไม่เบียดเบียนตนเอง คือ การไม่ทำตนเองได้รับความลำบากใจโดยไม่จำเป็นหรือเกินเหตุ

การไม่เบียดเบียนผู้อื่น คือ การไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนด้วยการกระทำอันไม่ชอบธรรมที่เกิดจากเรา เช่น การเบียดเบียนสิทธิอันพึงมีพึงได้ของผู้อื่น การเบียดเบียนเกิดจากมูลเหตุของการเห็นแก่ตัว

การบ่มเพาะผู้บริหารด้วยทศพิธราชธรรมข้ออวิหิงสา

ผู้บริหารที่มีธรรมอวิหิงสา คือ ไม่มีพฤติกรรมรุกรานใคร ไม่ข่มเหงรังแกใคร ไม่ล่วงล้ำสิทธิอันพึงมีพึงได้ของใคร ไม่เบียดบังให้ใครเดือดร้อนมีน้ำใจเปี่ยมด้วยพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ไม่พยายามทักกันใครไม่ให้ได้ลาภ ยศ สรรเสริญ และความสุข ไม่พยายามก้าวกัดคนอื่นเพื่อแย่งชิงตำแหน่ง

ผู้บริหารก่อให้เกิดความสงบสุขแก่หมู่คณะด้วยทศพิธราชธรรมข้ออวิหิงสา

ผู้บริหารจะต้องแสดงการไม่เบียดเบียนด้วยการดำรงตนอยู่ในพรหมวิหาร 4 คือ

1. มีเมตตา คือ การเห็นประโยชน์ของคนอื่น ไม่ทำความเดือดร้อน ไม่ละเมิดสิทธิโดยชอบธรรมของลูกน้อง
2. มีความกรุณา คือ การช่วยเหลือให้พ้นจากความทุกข์
3. มีมุทิตา คือ การแสดงความยินดีชื่นชม เมื่อเขาได้ดี
4. มีอุเบกขา คือ การส่งเสริมสนับสนุนผู้ทำความดีให้เจริญก้าวหน้า หากใครทำผิดก็ให้ลงโทษตามความเป็นจริง (เหม ทองชัย 2548 : 75)

สรุปผู้บริหาร เป็นคนที่ไม่มีความอาฆาตพยาบาท เบียดเบียน หรือกีดกันซึ่งผลประโยชน์ในเรื่องลาภ ยศ สรรเสริญและความสุข อันเป็นผลมาจากการมีอำนาจของตน

ขันติ คือ ความอดทน การรอได้ การไม่กระวนกระวาย ใจเย็น มีความสงบ เก็บอากัปกิริยาได้ตอบ หรือมีความอาฆาตพยาบาท มีความทนต่อความตรากตรำ

ผู้บริหารนำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารด้วยทศพิธราชธรรมข้อขันติ

ธรรมะที่ท่าจะเป็นรากฐานรองรับให้ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอดทน คือ อิทธิบาท 4 ซึ่งเป็นธรรมแห่งความสำเร็จมีดังนี้

1. ฉันทะ ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความรักและศรัทธา จะเป็นแรงผลักดันสามารถอดทนปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วง
2. วิริยะ ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความพากเพียร ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคต่างๆ
3. จิตตะ ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยธรรม ดูแลเอาใจใส่ให้สมบูรณ์ไม่ขาดตกบกพร่อง

4. วิมังสา ผู้บริหารต้องพิจารณาใคร่ครวญ การทำหน้าที่ให้เป็นไปตามเหตุและผล มีการแสวงหาความรู้และแนวทางในการพัฒนางานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ เป็นไปตามขั้นตอน (เหม ทองชัย 2548 : 75)

สรุปได้ว่าผู้ต้องมีความพอใจในสิ่งที่ตนทำ ภาระงานด้วยความพากเพียรไม่ทอดทิ้งภาระ เอาใจใส่ดูแล ทำงานด้วยการไตร่ตรองอย่างรอบคอบและมีสติเป็นที่ตั้งไม่มีความประมาท โดยที่สำนึกเสมอว่าความประมาทเป็นที่มาของความหายนะขององค์กร

อวิโรธนะ หรือความเที่ยงธรรม หมายถึง ความตรงตามความถูกต้อง ไม่คิดพลาดไปจากธรรมนองครองธรรม บุคคลที่ตั้งอยู่ในธรรมข้อนี้ มีพฤติกรรมเด่นหลายประการ เช่น

1. การไม่ได้แย้ง มีชีวิตการเป็นอยู่ที่สอดคล้องกับบุคคลอื่นๆ
2. การเป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย
3. การวางตนในหลักของความถูกต้องทั้งปวง ไม่มีความเอียงเอน สถิตมั่นอยู่ในธรรม

ผู้บริหารที่มีธรรมข้อนี้ไม่กระทำในสิ่งที่เป็นการวิบัติ คือ

ผิดทางวัตถุ คือ ปฏิบัติตนผิด ไปจากวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ผิดทางกาย คือ ทำอะไรลงไปโดยไม่คิดว่าจะผิดศีลธรรมหรือไม่ เป็นการเบียดเบียนก่อให้เกิดความวุ่นวาย ความเห็นแก่ตัว เห็นแก่พรรคพวก

ผิดทางจิต คือ มีความคิดออกนอกทางไม่อยู่ในทำนองครองธรรมทั้งปวง

ผู้บริหารก่อให้เกิดพลังสามัคคีและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขด้วยทศพิธราชธรรม

ข้ออวิโรธนะ

การเป็นผู้บริหารที่ถูกต้องตามธรรมมีหลายลักษณะ ได้แก่

1. ต้องเอาใจใส่ดูแล ต้องให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน
2. ต้องสนับสนุนให้บุคคลทำหน้าที่ของตนเอง ตามความรู้ความสามารถ และป้องกัน

คนไม่ดีทำร้ายคนดี และพยายามทำคนไม่ดีให้เป็นคนดี

3. ต้องนำหลักธรรมมาภิบาล คือ ความยุติธรรม เป็นธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ และ

รับผิดชอบ

4. ต้องบริหารโดยหลักธรรมาธิปไตย คือ ถือธรรม ถือความถูกต้อง

5. ต้องทำหน้าที่ที่ถูกต้อง 3 ประการ

5.1 กำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยใช้การพูดและการกระทำ ผลักดันให้ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์ ก้าวเดินไปพร้อมกัน

- 5.2 รวมใจกันด้วยการสื่อสารทำความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน

5.3 จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ ด้วยการกระตุ้นและส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ (เหม ทงชัย 2548 : 76-78)

สรุป ผู้บริหารที่มีความคิดว่าการเสื่อมเสียเกิดจาก การมีอคติ การไม่รู้จักรักษาคุณธรรม การมีความอหังการและอวดบอขมุข หรือจากสิ่งที่เป็นวัตถุให้หลงและอารมณ์ที่ไม่พึงพอใจ

ผู้บริหารกับการบริหารจัดการในสถานศึกษา

การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อโรงเรียนในการจัดการศึกษา และบุคคลสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา อันได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ดังนั้นการบริหารโรงเรียนจะต้องนำกระบวนการบริหารมาใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะ และทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (นิพนธ์ กินาวงศ์ 2521 : 49) การบริหารโรงเรียนเป็นการวินิจฉัยสั่งการควบคุมและจัดการในเรื่องที่เกี่ยวกับ ครู นักเรียน บุคลากรอื่นในโรงเรียน โปรแกรมการศึกษา หลักสูตร วิธีการสอน วัสดุการสอน และการแนะแนว (เมธี ปิลาทรานนท์ 2522 : 2) ขณะเดียวกันโรงเรียนยังมีหน้าที่เตรียมเยาวชนให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม เห็นได้ว่ากระบวนการบริหารเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่ง และมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาของชาติ มีนโยบายที่จะพัฒนาการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา (ภิญโญ สาธร 2526 : 199) จะเห็นได้ว่างานบริหารของผู้บริหารโรงเรียนนั้นยังเกี่ยวกับการขยายโอกาสทางการศึกษา งานเกี่ยวกับชุมชน งานบริหารบุคลากร อาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ (สุรัฐ ศิลปะอนันต์ 2516 : 54-57) ส่วนหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนย่อมมีการจัดการให้บริหารงาน หน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ในที่สุด ผู้บริหารจะต้องยึดหลักการบริหาร (Management functions) ซึ่ง Henri Fayol ได้จำแนกไว้เป็น 5 ส่วนคือ

1. การวางแผน (Planning) คือ หน้าที่จัดการหรือการบริหารอย่างหนึ่งเกี่ยวข้องกับ การกำหนดกลยุทธ์สำหรับการปฏิบัติงานขององค์การภายในอนาคตและการตัดสินใจในงาน รวมทั้งทรัพยากรที่ใช้ประโยชน์ตามความต้องการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2540 : 593) การวางแผนจึงจำเป็นต้องเตรียมงาน และเตรียมการปฏิบัติงานว่างานมีอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติและปฏิบัติเช่นไร ซึ่งจะต้องคิด วิเคราะห์ ออกแบบ และการคาดคะเน คณะกรรมการบริหาร จะทำหน้าที่ในการทำนโยบายและเป้าหมายขององค์การ

ปัจจัยภายนอกที่มีผลการวางแผน เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ และสถานการณ์ทางการเมือง ซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะคาดคะเน การวางแผนสามารถทำได้โดยใช้พื้นฐานการคาดคะเนหรือพยากรณ์โดยอาศัย

ข้อมูลในอดีต ความคิดของผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนทุกอย่างจะต้องยืดหยุ่นได้ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเริ่มแรกที่ได้ตั้งไว้ ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

- 1) การวางแผนกิจกรรมต่างๆ ในระยะสั้น
- 2) การวางแผนกิจกรรมต่างๆ ในระยะยาว
- 3) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
- 4) การวางแผนความต้องการด้านกำลังคน
- 5) การพิจารณาความต้องการวัสดุอุปกรณ์และเครื่องใช้ในหน่วยงาน
- 6) การพิจารณาโอกาสการขยายงานและสถานที่
- 7) การวิเคราะห์ปรับปรุงระบบวิธีปฏิบัติและกระบวนการปฏิบัติงาน
- 8) การศึกษาหาวิธีการทำงานให้ง่ายขึ้น
- 9) การพิจารณาออกแบบฟอร์มและการบันทึก
- 10) การจัดระบบจดหมายและรายงาน
- 11) การจัดระบบส่งและการแจกจ่ายข้อมูล
- 12) การจัดระบบการจัดเก็บเอกสารและการบริหารงานเอกสาร

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงาน กำหนดว่าใครทำอะไรและภายใต้สิ่งแวดล้อมอะไร เป็นการจัดสิ่งแวดล้อมของงาน การแบ่งหน้าที่ และความรับผิดชอบ การจัดหาวัสดุและเครื่องจักรที่จำเป็น การสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมในหน่วยงานและระหว่างบุคลากร

3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) เป็นการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม และการพัฒนาเพื่อให้มั่นใจว่ามีบุคคลที่มีความสามารถทุกระดับงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในระยะยาว (ศิริวรรณ เสรีวัฒน์ และคณะ 2540 : 775) ประกอบด้วยหน้าที่สำคัญดังนี้

- 3.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
- 3.2 การประเมินและออกแบบงาน (Job Appraisal and Design)
- 3.3 การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)
- 3.4 การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนามนุษย์ (Development)
- 3.5 การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation)

4. การอำนวยการหรือการสั่งการ (Direction or Evaluation) เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชา แจ้งผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการ การอำนวยการใช้หลักต่อไปนี้

4.1 หลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of (Evaluation) คือ หลักการบริหารซึ่งระบุว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนควรรายงานแต่ผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว โดยแต่ละแผนกจะมีหัวหน้าของตนเอง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนวิเคราะห์ขั้นสุดท้าย นำเสนอผู้อำนวยการและนำเสนอต่อคณะกรรมการ

4.2 หลักการกระจายอำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ที่ความรับผิดชอบไปสู่ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับที่ได้รับการกระจายงานจะต้องมีภาระหน้าที่ (Accountability) อันเป็นกระบวนการซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรายงานการใช้ทรัพยากรต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงาน

การสั่งการ (Command) จะมีลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ

1) การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นขั้นตอนกระบวนการมอบความรับผิดชอบ (Responsibility) พร้อมๆ กับอำนาจหน้าที่ (Authority) ในระดับแนวตั้ง จากระดับบนไปยังระดับล่าง หลักการมอบอำนาจที่คำนึงถึงดังนี้

- (1) ขอบเขตอำนาจหน้าที่และภารกิจจะกำหนดให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน
- (2) มีความหมายด้านเทคนิคและประสบการณ์ (Experience) ขึ้นอยู่กับคุณภาพ

ของบุคคลด้วย

- (3) การมอบหมายงาน คือ การมอบความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่
- (4) การมอบอำนาจหน้าที่ จะต้องมอบอำนาจ (Power) ด้วย
- (5) ผู้มอบหมายงานควรมีขีดความสามารถในหน้าที่เท่าที่ทำได้ แทรกแซง

ให้น้อยที่สุด

(6) ผู้มอบหมายงานต้องแน่ใจว่าจะเกิดประสิทธิผลที่ดี ควรมีรูปแบบการตรวจสอบการมอบหมายงานด้วย

2) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) หมายถึง จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งรายงานหรือควรจายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ขนาดของการควบคุมมี 2 แบบ คือ แบบแคบ (Narrow Spans) และแบบกว้าง (Weds Spans) หรือหมายถึง จำนวนบุคลากรที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานสามารถควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

- (1) ความลำบากในการมอบหมายงาน (Difficulties Delegation)
- (2) ความยากลำบากที่สำคัญในการมอบหมายงานในเรื่องขนาดของการควบคุม

(Span of Control)

- (3) การมอบหมายงานและได้รับงานน้อยกว่าที่กำหนด
- (4) การมอบหมายงานในลักษณะให้อำนาจมากเกินไป

3) การประสานงาน (Coordination) เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคคล กลุ่มและระบบย่อยขององค์การที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2540 : 153) เพื่อให้เกิดการจัดการหรือการบริหารให้ทันเวลา (Organization in Time) เพราะว่าเวลาที่เฉพาะจะทำให้เกิดการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ การประสานงานกันต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดีทุกระดับทั้งแนวตั้งและแนวนอน ตลอดจนรวมไปถึงการนำเอากลไกการควบคุมเข้ามาใช้ด้วย

4) การควบคุม (Controlling) คือ กระบวนการตรวจสอบกิจกรรมเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนและมีการแก้ไขสิ่งที่แตกต่างที่เป็นปัญหาสำคัญขององค์การ การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ถ้ามีการวางแผนนโยบายและแผนงานไว้จะต้องมีการควบคุมซึ่งการควบคุมจะได้ผลก็ต่อเมื่อมีการกระทำที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งการกระทำสามารถวัดได้ จะต้องมีกำหนดมาตรฐานที่สามารถอ้างอิงทั้งด้านปริมาณ คุณภาพและเวลา การตรวจสอบจะรวมถึงความสามารถในการสร้างเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้เพื่อการศึกษางานและวิธีการทำงาน

ในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2540 : 293-296) ได้กล่าวไว้ 4 ประการคือ

1. คุณลักษณะการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ วางแผน มีความหมายด้านเทคนิค และการบริหาร
2. มีความสามารถในด้านภาษา การจดจำ มีความรอบคอบ และมีความสามารถยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์
3. มีความพร้อมในด้านร่างกาย มีรูปร่างที่สมบูรณ์ แข็งแรง
4. มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลและมีคุณค่า

นอกจากนี้ยังมี นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2524 : 15-16) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การบริหารการศึกษาที่เกิดขึ้นในระบบโรงเรียนเป็นภารกิจของผู้บริหารและครูร่วมดำเนินการ เลือกลงและควบคุมสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนในด้านต่างๆ ตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม คุณธรรม ตลอดจนการถ่ายทอดวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีเพื่อเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม

สำหรับสายงานผู้บริหารในสถานศึกษาในโรงเรียนเทศบาล ซึ่งเป็นตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ มีหน้าที่รับผิดชอบในระดับสูงและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายได้แบ่งเป็น 6 งาน คือ

การบริหารงานบุคคล คือ วางนโยบาย ออกระเบียบข้อบังคับ วางแผนกำลังคน ทะเบียน ประวัติ พัฒนาคณากร ประเมินผล ปฏิบัติงาน พิจารณาความคิดความชอบ รักษาวินัย พัฒนา คุณธรรม จริยธรรม บำรุงขวัญและกำลังใจแก่คณะครู

1. การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจของการศึกษา ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา การพัฒนาสื่อวัตกรรมการและเทคโนโลยี การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศ การแนะแนว การศึกษา การพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้าน

2. บริการชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการ แก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถานบันอื่น ที่จัดการศึกษา

3. การบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรร งบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารงานการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

4. การบริหารงานทั่วไป คือ การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศการศึกษา การประสานและ พัฒนาระบบเครือข่าย การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และ

5. สภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและการ ประสานงานการศึกษาทั้งในและนอกระบบ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การส่งเสริมกิจการ นักเรียน การประชาสัมพันธ์การศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและการประสานงานการศึกษา กับ บุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับ เขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะ และงานอื่นๆ ที่ไม่ได้ระบุ

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่ดี มีคุณธรรม มีความรู้ และทักษะในการบริหารเป็นอย่างดี ทักษะที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงานผู้บริหาร จำเป็นต้องมีทักษะด้านใดมากที่สุดเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับความรับผิดชอบ ตามตำแหน่งหน้าที่ และปริมาณงานเป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2528 : 10)

สรุปรงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบ วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีดำเนินงาน ด้านวิชาการ ธุรการ และกิจกรรมควบคุมการเรียนการสอน จัดระเบียบ วัสดุการศึกษา ให้เป็นไปตามหลักสูตร จัดทำสื่อการเรียนการสอน จัดบริการ แนะนำ ห้องสมุด ให้ใช้ได้ ในโรงเรียน นำเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นที่นิยมของประชาชน เข้าประชุมร่วมกับคณะกรรมการต่างๆ ตลอดจนปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้สิ่งสำคัญและเป็นหัวใจของการทำงาน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องทราบว่าตัวเองจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร ซึ่งใช้บริหารงานในสถานศึกษาทั้งที่อยู่ในระบบโรงเรียน และไม่อยู่ในระบบโรงเรียน และเนื่องจากพรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมทางพุทธศาสนา ซึ่งได้ใช้ในการบริหารบ้านเมืองและการบริหารหน่วยงานระดับรองลงมา ตลอดจนการบริหารตนเอง (Self Management) สามารถนำมาประยุกต์กับการบริหารโรงเรียนได้ (นิตย สัมภาษณ์ 2529 : 2) โดยที่ผู้บริหารจะประสบผลสำเร็จในการทำงานนั้น “มนุษย์” ในหน่วยงานเป็นปัจจัยแรกที่ผู้บริหารต้องคำนึง ผู้บริหารต้องพยายามศึกษาธาตุแท้ของมนุษย์และหลักธรรมประจำตัวของผู้บริหาร (พรหมวิหาร 4) ในการบริหารงานโรงเรียนควรมีเมตตาในความปรารถนาจะให้ผู้ร่วมงานรวมทั้งให้ผู้อื่นมีความสุขมีความกรุณา สงสาร ความเอ็นดูหรือปราศจากความโทศร้าย และเบียดเบียน ผู้ได้บังคับบัญชา และมีความคิดที่จะหาทางให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ นอกจากนี้แล้วผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีมุทิตาปลาบปลื้มยินดีในความสำเร็จก้าวหน้าการปฏิบัติหน้าที่เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้ดีหรือไม่อิจฉาริษยาใดๆ ทั้งสิ้น และมีอุเบกขาที่ตั้งมั่นอยู่ในความเสมอภาค มีใจเป็นกลางปราศจากความลำเอียงโดยสิ้นเชิง

การเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหาร

คุณธรรมเป็นปัจจัยสำคัญของผู้บริหารในสถานศึกษา และทำให้เกิดการเสริมสร้างศักยภาพของตนเองและผู้อื่น มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานรวมทั้งสามารถปรับตัวทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการปกครอง ทำให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2540-2544) ได้เน้นการพัฒนาคนให้มนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาจิตใจให้มีคุณธรรม

จากทัศนะของนักปราชญ์และพระสงฆ์หลายท่านได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา และปลูกฝังคุณธรรมนั้นไว้ดังนี้

1. ควรกระทำโดยการประพฤติปฏิบัติจริง
2. คุณธรรมทุกอย่างต้องเกิดจากการเรียนรู้ และไม่ใช่วิชาความรู้ที่เป็นเพียงทฤษฎี หากแต่ตั้งเป็นความรู้ที่เกิดจากการประพฤติปฏิบัติ

3. ควรกระทำซ้ำบ่อยๆ เป็นประจำ จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณธรรม และจะเกิดการฝังรากลึกลงกลายเป็นเจตคติ ค่านิยม เฉพาะตนขึ้น

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างและการปลูกฝังคุณธรรมของผู้บริหาร จะต้องสร้างความคิด เป็นเรื่องสำคัญที่สุด เป็นเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ที่ไม่ดีต่อตนเองและผู้อื่น

ดังนั้นในการเสริมสร้างและปลูกฝังคุณธรรม จึงได้มีทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้าง และการเปลี่ยนแปลงเจตคติ เพราะเจตคติเป็นลักษณะที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล และเมื่อบุคคลได้สร้างเจตคติไปในลักษณะใดแล้วมักจะเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างอื่นได้ยาก เช่น ทฤษฎีการวางเงื่อนไขและการเสริมแรง ทฤษฎีนี้เชื่อว่าเจตคติเกิดจากการเรียนรู้ และจะสามารถส่งเสริมได้ เช่นเดียวกันกับการฝึกนิสัย และการได้รับการเสริมแรงจนเกิดการเลียนแบบอย่าง เพราะเห็นคุณค่าของการกระทำนั้น (บุริยชัย จงกลนี้ 2542 : 92-93)

การพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหาร มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ที่ทำให้ผู้บริหารมีความแตกต่างกันในเชิงคุณภาพ

1. พื้นฐานด้านคุณลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ครอบครั้ว ประสบการณ์ต่างๆ ในชีวิต
2. ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และเลือกแนวปฏิบัติในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงานของตนเองอย่างเหมาะสมถูกต้อง ความสามารถนี้จำเป็นต้องฝึกฝนและพัฒนาตนเอง
3. ความยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักธรรมและคำสอนทางศาสนา ผู้บริหารที่ยึดมั่นย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานเป็นที่ยอมรับในสังคม
4. กระบวนการพัฒนาผู้บริหารต้องมีความชัดเจน มีกลยุทธ์ที่ดี ไม่ลองผิดลองถูก กระบวนการเหล่านี้จะต้องมีประสิทธิภาพสูง มีการศึกษาวิจัยประเมินผล มีรูปแบบที่เหมาะสม มีการพัฒนาต่อเนื่อง

โดยสรุปการเสริมสร้างคุณธรรมจิตสำนึก และอุดมการณ์ในการทำงาน เป็นมาตรการสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดดังนี้

1. ระยะเวลาเตรียมการ เป็นการศึกษาสภาพของคุณธรรมในการทำงานรวมทั้งศึกษาเทคนิค วิธีการ และการจัดเตรียมสื่อและปัจจัยอื่นๆ ที่จำเป็นให้เพียงพอระยะดำเนินการ การจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดคุณธรรมในการทำงานจนถึงเกณฑ์ที่กำหนด โดยแบ่งกระบวนการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ

1.1 ขั้นการปลูกเร้า เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดความตระหนักเข้าใจ เห็นค่าและความสำคัญของการมีคุณธรรมในการทำงาน กิจกรรมที่ควรดำเนินการ ได้แก่ การอบรม การใช้สื่อ

1.2 ขั้นการปลูกฝัง เป็นการจัดกิจกรรมต่อเนื่องจากขั้นการปลูกเร้าเพื่อให้มีคุณธรรมในการทำงาน กิจกรรมที่ควรดำเนินการ ได้แก่ การดูงาน การสัมมนา การสร้างสัญลักษณ์ร่วมกันและกิจกรรมอื่นๆ ตามความเหมาะสม

2. ระยะเวลาหลังการดำเนินการ เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อรักษาระดับของคุณธรรมในการดำเนินงานให้คงอยู่ตลอดไป รวมทั้งเพื่อส่งเสริมให้มีคุณธรรมในการทำงานเพิ่มมากขึ้น กิจกรรมที่ควรดำเนินการในระยะนี้ ได้แก่ การตั้งชมรมผู้มีคุณธรรมในการทำงานลูกโซ่ การส่งจดหมาย เอกสารและแผ่นใบปลิวไปให้บุคคลกลุ่มเป้าหมาย การเชิญให้เป็นวิทยากรและกิจกรรมอื่นๆ ตามความเหมาะสม การดำเนินการในระยะการดำเนินการและระยะเวลาหลังการดำเนินการจะให้ความสำคัญกับการกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารและส่งเสริมให้บุคคลอื่นที่สามารถกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีได้ กระทำตนเป็นแบบอย่างแก่บุคคลอื่นๆ อย่างคงที่ รวมทั้งจะต้องจัดกิจกรรมการเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง หลักการสำคัญในการเสริมแรง คือ “การยกย่องคนดี” กิจกรรมที่ควรดำเนินการให้เสริมแรง ได้แก่ การยกย่องชมเชย การให้รางวัล การให้เกียรติบัตร และกิจกรรมอื่นๆ ตามความเหมาะสม

3. การประเมินผล เป็นการประเมินผลการดำเนินงานให้ทุกขั้นตอน ตามแบบผลการประเมินผลจะส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานขั้นตอนต่างๆ การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน แผน/งาน โครงการของหน่วยงาน เกิดขึ้นเนื่องจากปัญหาหรือความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน เมื่อสิ้นสุดแผนหรือเสร็จสิ้นงานสภาพปัญหาดังกล่าวน่าจะหมดสิ้นไป

4. การติดตามเป็นมาตรฐานในการกำกับ และสนับสนุนให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และทันตามกำหนดเวลา โดยต้องติดตามทั้งปัจจัยกิจกรรมและผลการดำเนินงาน ดังนั้นการติดตามผลจึงต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้บริหารในหน่วยปฏิบัติ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ตนเอง (สมนึก นนธิจันทร์ 2536 : 163-164)

มาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้

มาตรฐานที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม และมีความรู้ ความสามารถในการบริหารการจัดการ

ตัวบ่งชี้มาตรฐาน

1. มีหลักธรรมในการบริหารและมีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี
2. มีการศึกษาหาความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การแนะแนว การวัดผล และประเมินผล ตลอดจนสามารถจัดระบบการนิเทศการศึกษา

ภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. มีการพัฒนาตนเองทั้งในด้านการบริหารจัดการ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อวิวัฒนาการด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

4. เป็นผู้นำที่ดี รับผิดชอบหน้าที่ อุทิศตนและเวลาให้สถานศึกษาอย่างเต็มที่

5. เป็นผู้มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

6. เป็นผู้มีความสามารถส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม

7. เป็นผู้มีความสามารถในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา (ธรรมนูญสถานศึกษา)

8. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต เคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีของผู้อื่น

9. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ต่อมาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาขึ้นมาเพื่อทำการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ตามมาตรฐานที่ 19 ด้านปัจจัย และตัวบ่งชี้ (2543)

ตัวบ่งชี้มาตรฐาน

1. ผู้บริหารอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้บริหารมีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์

3. ผู้บริหารมีการครองตนที่ดี ไม่มีหนี้สินส่วนตัวไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข สิ่งเสพติด

(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี 2543 : 27)

ส่วน จัน โนทัย กลีบเมฆ (2543 : 5) ได้กล่าวว่า ในการจัดการบริหารงานในทุกๆ ด้าน ของโรงเรียนอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุด ที่จะทำการจัดกระบวนการเรียนการสอนดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร แต่ถึงอย่างไรก็ตามกลุ่มบุคคลที่ใหญ่กว่าและเป็นผู้ลงมือปฏิบัติจริง ได้แก่ กลุ่มครูผู้สอน หากกลุ่มบุคคลทั้งสองนี้มีความเห็นสอดคล้องกันการพัฒนาโรงเรียนและการประถมศึกษาย่อมมีความเป็นไปได้สูง

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนนั้น เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องฝึกฝนตนเอง และปรับพฤติกรรมต่างๆ ให้สามารถทำงานร่วมกับครูในโรงเรียนให้ได้ พร้อมกับเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งและเป็นตัวของตัวเองอย่างมีหลักการและมีเทคนิค วิธีการที่เหมาะสมดังเช่นความคิดเห็นของ พันธ์ หันนาคินทร์ (2541 : 10-12) ได้กล่าวว่า “ครูเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้สถาบันนั้นเจริญหรือเสื่อมลง” ดังนั้น คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณากันโดยรอบ โดยแยกพิจารณาออกเป็น 2 ประการ คือ คุณสมบัตส่วนตัว และคุณสมบัตินทางอาชีพดังนี้

1. คุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualifications) บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนควรประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- 1.1 มีสุขภาพดี
- 1.2 มีความเฉลียวฉลาด
- 1.3 มีอารมณ์มั่นคง
- 1.4 มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง
- 1.5 มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด
- 1.6 ไม่เห็นแก่ตัว รู้จักเกรงในผู้อื่น
- 1.7 มีไหวพริบดี

2. คุณสมบัติทางอาชีพ (Professional Qualifies) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมโรงเรียน ซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการ โดยตรง ดังนั้นนอกเหนือจากคุณสมบัติในด้านความเป็นผู้นำแล้ว ความรอบรู้ทางวิชาการและวิชาชีพก็เป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งสำหรับผู้เป็นผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งคุณสมบัติทางอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนมีดังนี้

3. ความรู้ทางด้านการบริหารทั่วไป (General Education) ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้ดีหมดทุกวิชาที่มีในโรงเรียน แต่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้หลักเบื้องต้นของวิชาเหล่านั้น เพื่อว่าการตรวจตราและการควบคุมตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ครู จะได้กระทำโดยไม่ผิดพลาด

4. ความรู้ทางด้านวิชาการ (Professional Education) ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารโรงเรียน และหลักการจัดและให้การศึกษา เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา หลักการศึกษาระดับประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษา วิชาว่าด้วยด้วยการวัดผลการศึกษา กฎหมายเกี่ยวกับการจัดและให้การศึกษา การนิเทศการศึกษา เป็นต้น

ในทำนองเดียวกัน บาสเซท (จัน โนทัย กลีบเมฆ 2543 ; อ้างอิงมาจาก Basset) ยืนยันความคิดที่ว่า “ความล้มเหลวในการบริหารของตัวผู้บริหารนั้น ไม่ใช่เป็นเพราะว่าเขาเป็นคนเฉื่อยชาหรือขาดพลังปลุกดันในการทำงาน แต่ความล้มเหลวนั้นเกิดจากการไม่มีรูปแบบแนวทางการบริหารที่ดีต่างหาก” และยังเน้นความคิดที่ว่า ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและใช้ลักษณะแนวทางดังที่ เขาจะเสนอต่อไปนี้ ถ้าหากผู้บริหารนั้นยังต้องการที่จะทำงานด้านนี้ต่อไปคือ

1. ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลแต่ละคนในที่ทำงาน
2. ความสัมพันธ์กับองค์การก็เป็นสิ่งที่ควรคำนึง
3. พยายามใช้เทคนิคการบริหารงานต่างๆ กับการทำงาน
4. การแก้ไขปัญหาลักษณะต่างๆ ที่ประสบ อย่าละเลยทิ้งไป

5. จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
6. จัดลำดับการให้แรงจูงใจกับพฤติกรรมในลักษณะต่างๆ กัน
7. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานขึ้นภายในหน่วยงาน
8. ควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองให้ได้ยามจำเป็น
9. ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน เมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น
10. แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ (อาจจะเป็นตัวผู้บริหาร/ครู หรือจากชุมชน/ผู้อุปการะหน่วยงานอื่นก็ได้) อย่างมีประสิทธิภาพ

11. สังเคราะห์รูปแบบการบริหาร ทักษะการทำงานต่างๆ โดยนำมาประสมประสานกันสำหรับบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา Knezevich (ดำรง บุญเรือง 2539 : 10-12) ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่ มีบทบาทสำคัญถึง 17 บทบาท คือ

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดวางนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้ไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้
2. บทบาทความเป็นผู้นำและกระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และสถานศึกษา และเป็นผู้นำใ้มน้ำใจให้บุคลากรที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา มีแนวโน้มตามได้
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รู้จักการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแล้วแต่กิจการด้านต่างๆ ว่าควรจะวางแผนอย่างไร และต้องร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษานั้นๆ เป็นอย่างดี
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารและตัดสินใจในการทำกิจการงานต่างๆ ในสถานศึกษา
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานต่างๆ ในสถานศึกษา
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและรู้จักการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เกี่ยวกับการศึกษา
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Co-ordinator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งภายในสถานศึกษาของตนเองและประสานงานต่างๆ กับสถานศึกษาและองค์กรอื่นๆ ด้วย
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่บุคลากรทั้งภายในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา สามารถที่จะติดต่อสื่อสารได้โดยไม่แบ่งระดับหรือชนชั้น

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) ผู้บริหารจะต้องคอยเป็นผู้แก้ปัญหาเมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดความขัดแย้งกัน หรือต่างสถาบันที่เกิดความขัดแย้งกัน

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) ผู้บริหารจะต้องรู้จักและคอยแก้ปัญหาต่างๆ อย่างเป็นธรรมชาติ เมื่อเกิดการขัดแย้งกันไม่ว่าทั้งภายในสถานศึกษาของตนเองหรือต่างสถานศึกษาก็ตาม

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (Systems Manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการจัดระบบงานและรู้จักพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Intruction Manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำด้านวิชาการ โดยเฉพาะการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักสูตรหรือวิชาต่างๆ จะทำการเรียนการสอนที่ทางกระทรวงศึกษาธิการกำหนดขึ้นมาใหม่เป็นอย่างดีและต้องเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) ผู้บริหารต้องรู้จักเลือกสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน รู้จักรักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารต้องรู้จักนำเอาทรัพยากรทั้งทรัพย์สินสิ่งของบุคคลมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงและรู้จักเทคนิควิธีการใช้ที่ดี

15. บทบาทเป็นผู้ประเมิน (Appraiser) ผู้บริหารต้องมีการประเมินผลของการดำเนินงานต่างๆ ที่ได้กระทำไปแล้ว เพื่อจะได้รู้ว่าสิ่งที่ดำเนินไปแล้วดีหรือไม่ จะได้ดำเนินการต่อไปถ้าเกิดผลดีและเปลี่ยนแปลงวิธีการถ้าการดำเนินการนั้นผิดพลาด

16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีการต่างๆ ทั้งในสถานศึกษาของตนเองและนอกสถานศึกษา เมื่อได้รับเชิญมาเป็นพิธีการ

17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relation) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก รู้จักการประชาสัมพันธ์การติดต่อประสานงาน และรู้จักการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานต่างๆ ที่ต้องการ

พนัส หันนาคินทร์ (ดำรง คำจันทร์บุญเรือง 2539 : 12 ; อ้างอิงมาจาก พนัส หันนาคินทร์ 2541) แสดงความคิดเห็นว่า หน้าที่ความรับผิดชอบ และภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน มี 5 ประการ กล่าวโดยสรุปคือ

1. รับผิดชอบในการงานทุกอย่างภายในโรงเรียน เช่น จะต้องดำเนินการศึกษาในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษา และของทางราชการ องค์กรทั้งภายในและภายนอก และความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือ

2. เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์โรงเรียน เช่น จะต้องเป็นตัวแทนในกิจการด้านต่างๆ ที่กระทำในนามของโรงเรียน เป็นผู้ที่ยังชื่อในหนังสือราชการ ดังนั้นจึงมักมีคนที่พูดว่าจะดูโรงเรียนว่าเป็นอย่างไรให้ดูที่ครูใหญ่ก็พอจะเอาได้

3. เป็นผู้นิเทศหรือให้การแนะนำ คือ จะต้องทำหน้าที่แนะนำตักเตือนสั่งสอน กระตุ้นครูให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ สร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครูเพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุด และด้วยความหวังที่จะให้ครูเหล่านั้นพร้อมที่จะทำงานในฐานะเป็นผู้บริหารต่อไปในวันข้างหน้า

4. เป็นผู้ริเริ่มหรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น งานด้านนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความคิดสร้างสรรค์ โดยต้องมีการวางแผนและเตรียมการอย่างรอบคอบอย่าให้เป็นการลองผิดลองถูก โดยเอาครูและนักเรียนเป็นที่ทดลอง ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตามจะต้องมีทั้งผู้คัดค้านไม่เห็นด้วยอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพูดเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตามมีศิลปะในการเกลี้ยกล่อม

5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาาระดับสูงสุดในโรงเรียน โดยการตัดสินใจจะต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงผลได้ผลเสีย อาศัยข้อมูลที่ถูกต้องที่สุดเท่าที่จะทำได้ รับฟังความคิดเห็นของหลายๆ ฝ่ายและจะต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะกระทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการด้วย

นอกจากนี้ แคมป์ (จันโททัย กลีบเมฆ 2543 : 5 ; อ้างอิงมาจาก Kats) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารชั้น เพื่อเสนอแนะถึงวิธีการในการคัดเลือกและพัฒนาผู้บริหาร วิธีการนี้ตั้งขึ้นบนพื้นฐานที่ว่า “นักบริหารที่ดีจะต้องทำอะไรบ้างมากกว่าที่จะมองว่านักบริหารที่ดีควรเป็นอย่างไร” ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องมีทักษะชนิดใดที่สามารถนำมาใช้เพื่อทำงานของเขาประสบความสำเร็จ ทักษะดังกล่าวหมายถึง ความสามารถที่สามารถถูกพัฒนาได้ไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาแต่กำเนิด นอกจากนี้ยังต้องเป็นทักษะที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ไม่ใช่ทักษะที่แย้งอยู่ในตัว ทักษะดังกล่าว คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านคตินิยม

จากแนวความคิดของนักการศึกษาดังกล่าว จะเป็นได้ว่าความเป็นผู้บริหารในโรงเรียนนั้นได้ถูกกำหนดขึ้นในแนวทางที่เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนน่าจะเป็นไปในลักษณะดังกล่าว ในอันที่จะสามารถฝ่าฟันอุปสรรคนานาประการเพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาให้ก้าวไกลต่อไป

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า คุณธรรมของผู้บริหารจะต้องศึกษาสิ่งต่างๆ ที่เป็นขอบข่ายของภาระงานในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างงาน ระเบียบการปฏิบัติ กระบวนการการบริหารที่เกี่ยวข้องกับคน ชุมชน ควรยึดหลักพุทธธรรม หรือนำเอาคุณธรรมไปสู่การบริหารงาน โดยยึดคุณธรรมมีเหตุมีผล คงความเป็นกลาง ความถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าการปฏิบัติหน้าที่นั้นจะเกิดปัญหา

ความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องมีความอดทน อดกลั้น ช่มใจ รักษาอารมณ์ให้มั่นคงเท่าที่เป็นอยู่ ไม่แสดงอาการใดๆ ทั้งทางกาย วาจา สีหน้าท่าทาง ให้ผู้อื่นได้รับทราบ ซึ่งจัดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ เบื้องต้นของผู้บริหารที่นำหลักธรรมมาท่องคัมภีร์ หากคุณลักษณะของผู้บริหารก็ทำให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระบบการทำงานมากยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนา ในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่ามีงานวิจัยที่น่าสนใจและควรแก่ การพิจารณาเพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีผู้รวบรวม ไว้ดังนี้

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์

เฉลิม รัชชนะกุล (2524 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่า

1. ผู้บริหารได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีข้อสำคัญดังนี้ ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเข้ากับชุมชนได้ ควรเป็นผู้มี ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ ควรเป็นผู้ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง ควรเป็นผู้มีความรู้ ควรเป็นผู้มีความประพฤติดี ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต ควรเป็นผู้ที่ มีความเสียสละและไม่เห็นแก่ตัว ควรเป็นผู้มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็น ประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีข้อสำคัญดังนี้ ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเป็นผู้มีจิตใจประชาธิปไตยใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ควรเป็นผู้มีน้ำใจ มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว ห่วงใยให้กำลังใจ ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต
3. โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการเงินของ โรงเรียนควรเป็นผู้ที่มีความมั่นคง หนักแน่น ไม่หุนเหว เชื่อคนง่าย ควรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ ควรเป็นผู้มีความเข้มแข็ง เด็ดขาดกล้าตัดสินใจ

ประถม แสงสว่าง (2524 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องลักษณะของนักบริหารการศึกษา ที่คนไทยพึงประสงค์ โดยทำการศึกษา 7 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ทางวิชาการ ด้านงานธุรการ ด้านมนุษยสัมพันธ์หรือสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ด้านการดำเนินงานและการปกครองบังคับบัญชา เห็นความริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านคุณธรรม ความประพฤติความรับผิดชอบ ปราบกฏผลการวิจัยดังนี้

คือ ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์อย่างยิ่ง 10 ลำดับแรกคือ

1. กล้ายอมรับผิดเมื่อได้ทราบว่าสิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้องไม่เป็นผู้ที่ยอมรับแต่ความชอบแล้วโยนความผิดให้แก่ผู้อื่น
2. มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น
3. โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละไม่เอาใจเอาเปรียบผู้อื่น
4. มีความสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ
5. มีความคิดลึกซึ้งกว้างไกลและมองการณ์ไกล
6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
7. มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี
8. กระตือรือร้นในการทำงาน
9. ไม่ใช่หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ใส่ตน
10. ไม่หุนเหมา เชื่อหรือกระทำตามคำพูดโดยไม่สืบสวนข้อเท็จจริง

วินัย เวียงสงค์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ โดยศึกษาจากผู้บริหารและอาจารย์ ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารด้านคุณลักษณะส่วนตัว 3 อันดับแรก ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละทำงานในหน้าที่ และมีมนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นอย่างดี พยายามหาวิธีการแก้ไขและปรับปรุงให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้าในทุกๆ ด้าน และมีความรู้ด้านการบริหารเป็นอย่างดี

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4 ด้าน คือ ความเป็นผู้นำด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการบริหารงาน มีพฤติกรรมที่บ่งชี้ดังนี้ คือ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ ความรับผิดชอบสูง มีคุณธรรมอ้างเป็นตัวอย่างได้ เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

ส่วนในระดับมัศึกษานั้น สมพร เลิศมิ่งคลชัย (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประธานกรรมการกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประธานกรรมการกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ การพูดจาจะฉาน มีท่วงท่าดี สุภาพเรียบร้อย ยิ้มแย้มแจ่มใส สุขภาพแข็งแรง นำเคารพและเป็นคนเปิดเผย ด้านความรู้เกี่ยวกับงานในตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับตำแหน่งประธานการจัดการ การวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ และการดำเนินการประชุม ด้านความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสามารถในการนิเทศงาน การจูงใจ

การวินิจฉัยสั่งการ การวางตัวบุคคล มีทักษะในการติดต่อสื่อสารและกระบวนการกลุ่ม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีความสามารถในการทำงานร่วมกับคนในระดับต่างๆ ได้ และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นประชาธิปไตย และสามารถโน้มน้าวคนให้คล้อยตามได้

ถาวร คงประยูร (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนพื้นที่ภาคเหนือตอนบน พบว่าผู้บริหารควรมีคุณลักษณะส่วนตัวในระดับมาก ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ การมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกิริยาจาสุภาพเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ และมีความสามารถในการควบคุมตนเองด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างเป็นมิตรกับประชาชน ให้เกียรติและเป็นกันเองกับประชาชน และครู ด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ มีความยุติธรรมต่อครู มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานเป็นประชาธิปไตย และมีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติตน ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ได้แก่ มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ รักษาความลับของทางราชการ มีความรับผิดชอบปฏิบัติตามวินัยของข้าราชการและมีความเมตตา กรุณาต่อประชาชน คุณลักษณะด้านวิชาชีพนั้นมีความเห็นว่าเป็นผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้เกี่ยวกับวินัย ความรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน และความรู้เกี่ยวกับระเบียบการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีความสามารถสร้างความเป็นมิตรกับประชาชน มีความสามารถให้คำปรึกษาแก่ประชาชน มีความสามารถแก้ไขปัญหาในโรงเรียนได้ดี และมีความสามารถในการมอบหมายงาน

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับการใช้หลักพุทธธรรมในการบริหาร

มนูญ ดวงหาค้าง (2531 : บทคัดย่อ) ได้เสนอผลการศึกษาวิจัยด้านพฤติกรรมของผู้บริหารเฉพาะด้านที่นับว่าเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ คือ พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยมีความมุ่งหมายเพื่อให้ทราบพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามความหมายของข้อธรรมในหมวดธรรมต่างๆ แห่งพระพุทธศาสนา โดยสอบถามผู้ได้บังคับบัญชา คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี รวม 1,509 คน หมวดธรรมที่ศึกษามี 10 หมวด ได้แก่ พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 ขรรวาสธรรม 4 สัมปยุตธรรม 7 กัลยาณมิตรธรรม 7 ราชธรรม 10 สารณียธรรม 6 อปริหานิยธรรม 7 การวตา 6 และปฏิสันถาร 2 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธธรรมในหมวดธรรมทั้ง 10 หมวด อยู่ในระดับการปฏิบัติปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาหมวดธรรมเป็นรายหมวด พบว่า มีหมวดธรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติในระดับการปฏิบัติมากอยู่ 5 หมวด ได้แก่ ขรรวาสธรรม 4 ราชธรรม 10 อปริหานิยธรรม 7 การวตา 6 และปฏิสันถาร 2 และมีหมวดธรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติในระดับการปฏิบัติปานกลางอยู่ 5 หมวดเช่นเดียวกัน ได้แก่ พรหมวิหาร 4

สังคหวัตถุ 4 สัปปริสธรรม 7 กัลยาณมิตรธรรม 7 และสารณียธรรม 6 หมวดธรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติมากกว่าหมวดธรรมอื่นๆ คือ ปฏิบัตินถาร 2 ส่วนหมวดธรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติน้อยกว่าหมวดธรรมอื่นๆ ได้แก่ พรหมวิหาร 4

ไพฑูรย์ ขุนอาสา (2532 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการศึกษาการใช้สังคหวัตถุธรรม ศึกษากรณีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ และมีความเชื่อว่าพระพุทธเจ้ามีจริงหลักธรรมคำสอนในพุทธศาสนามีค่าต่อตนเองและสังคมและสามารถนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวัน นอกจากนี้พบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีความรู้พื้นฐานในหลักสังคหวัตถุธรรม คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตา ยังไม่ชัดเจนเพียงพอ สรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนยังมีความเข้าใจในหลักสังคหวัตถุธรรมไม่ชัดเจนดี จึงไม่สามารถนำหลักสังคหวัตถุธรรมไปใช้ในการบริหารงานได้ครบถ้วนเต็มที่ ดังนั้น จึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมข้อนี้ให้ถูกต้องก่อน จึงจะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องครบถ้วน และก่อให้เกิดประโยชน์แก่กรรมการบริหารงานได้อย่างแท้จริง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปโดยรวมน่าจะมีการวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงและโดยอ้อมกับการนำหลักธรรมต่างๆ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยทั่วไป ส่วนใหญ่แล้วจะมีการศึกษาด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้บริหารตามบทบาท ภารกิจของหน่วยงาน ความสามารถทักษะผู้บริหารพืงมีลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร คือ คุณลักษณะเฉพาะตัวบุคคล และคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ เช่น ความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต การให้ทาน ในการใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา การวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาของผู้บริหารที่อ้างถึงนั้นได้ชี้ให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการนำเอาหลักธรรมต่างๆ ในพระพุทธศาสนาไปใช้ในการบริหารงานจนทำให้งานประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี จากเหตุผลดังกล่าวนี้ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำตามวิถีพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 อำเภอเมือง ในการวิจัยครั้งนี้ใช้ทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นหลักธรรมหนึ่ง ที่ผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา เพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น