

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาบทบาทผู้บริหารกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศในสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำเป็นพื้นฐานในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยเนื้อหาต่างๆ ดังนี้

รูปแบบการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย

ความหมายและทฤษฎีการบริหารการศึกษา

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

-งานวิจัยในประเทศ

-งานวิจัยต่างประเทศ

### รูปแบบการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย

การศึกษาของคณะสงฆ์เป็นอย่างไร

เมื่อพระพุทธเจ้าอุบัติขึ้น พระองค์ได้ทรงประกาศคำสอนใหม่ซึ่งเป็นการปฏิบัติต่อคำสอนของพราหมณ์ กำจัดความเชื่อถือเรื่องวรรณะ ไม่ให้ถือเอาชาติกำเนิดเป็นเครื่องแบ่งแยกความสูงต่ำและสิทธิของมนุษย์ ให้ถือว่าทุกคนทุกวรรณะเกิดมามีความเสมอภาคกัน จะดี จะชั่ว จะประเสริฐ หรือต่ำทราม เพราะการกระทำและการประพฤติดีของตนเอง จะเป็นกษัตริย์ พราหมณ์ แพทย์ ชูทร จัณฑาลหรือปุถุสะก็ตาม ทำดีก็ได้ผลดีเหมือนกัน ทำชั่วก็ได้ผลชั่วเหมือนกัน คนใดปฏิบัติธรรมก็ได้รับความสงบทางจิต มีความก้าวหน้าถึงจุดหมายของศาสนาได้เหมือนกัน ชาติกำเนิดไม่สำคัญสำคัญที่การฝึกอบรม นอกจากทรงประกาศคำสอนเพื่อให้เกิดผลทางการปฏิบัติทางความเชื่อถืออย่างใหม่ของประชาชนแล้ว พระพุทธเจ้าทรงนำหลักการนี้มาปฏิบัติให้เกิดผลในรูปสถาบันด้วยทรงตั้งคณะสงฆ์ขึ้น คณะสงฆ์นี้เปิดรับบุคคลทุกวรรณะและนอกวรรณะ ทุกคนที่เข้ามาเป็นสมาชิกของสถาบันสงฆ์นั้นแล้วมีสิทธิเสมอกันในทางด้านการปกครองและชีวิตทางสังคม มีข้อกำหนดเพียงให้แสดงความเคารพกันตามลำดับอายุสมาชิกภาพ และมีโอกาสเท่าเทียมกันในการ

ที่จะได้รับการศึกษาอบรมตลอดจนปฏิบัติเพื่อเข้าถึงจุดหมายสูงสุดที่ชีวิตในสงฆ์จะเข้าถึงได้ สถาบันวัดกลายเป็นสถาบันทางการศึกษา เพราะเป็นที่ฝึกหัดอบรม บรรยายภาสภายในวัดรวมถึงวิถีชีวิตของพระสงฆ์ ภายในวัดเป็นบรรยากาศสำหรับฝึกหัดพัฒนาคนและพัฒนาตนให้เดินไปในวิถีชีวิตที่ถูกต้องดั่งตามระบบพัฒนาคน 3 ด้าน ที่เรียกว่าไตรสิกขา ได้แก่

1. ฝึกฝนพัฒนาในการแสดงออกทางกายและวาจา (อริสีล)
2. ฝึกฝนพัฒนาด้านคุณภาพ สมรรถภาพ และสุขภาพจิต (อริจิต)
3. ฝึกฝนพัฒนาสมองหรือปัญญา (อริปัญญา)

พิจารณาจากประวัติการประดิษฐานพระพุทธศาสนา จะเห็นว่าคณะสงฆ์ในความหมายที่แท้จริง พระพุทธเจ้าทรงตั้งขึ้นเป็น “สังคมตัวอย่าง” ที่มีการจัดระบบต่างๆ ทั้งในการปกครอง การเลี้ยงชีพ ชีวิตทางสังคมตลอดจนการศึกษาอบรมทุกอย่าง โดยให้สมาชิกทุกคนมีสิทธิและมีส่วนร่วมในกิจกรรมและผลประโยชน์ต่างๆ ของสถาบันโดยทั่วถึงและเท่าเทียมกัน มีความรู้สึกที่ติดต่อกัน เคารพในคุณค่าของกันและกัน อยู่ด้วยความกลมกลืนประสานกันเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความปลอดภัย โปร่งเป็นอิสระทั้งทางกาย ทางวาจา และความคิด มีโอกาสพร้อมบริบูรณ์ที่จะให้ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ ของตนๆ ได้รับการฝึกอบรมเจริญก้าวหน้า โดยเต็มที่ถึงขีดสุดเท่าที่ตนจะทำได้ ในมรรคาแห่งการปฏิบัติ เพื่อเข้าถึงจุดหมายของพระพุทธศาสนา คือให้ทุกคนมีสิทธิในการปกครอง สถาบันของตน มีปัจจัย 4 พอเหมาะพอดีแก่การที่จะให้ชีวิตดำรงอยู่ด้วยความสะดวกสบาย พอสมควร และช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ได้ผลดี สมาชิกทุกคนอยู่ร่วมกันโดยให้ความเคารพนับถือกันฉันพี่น้อง ช่วยเหลือกันและให้โอกาสแก่กันในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้จบการศึกษาอบรมแล้วหรือศึกษาดำกว่า ผู้รับการศึกษจะต้องฝึกฝนอบรมตนเองด้วยตั้งใจจริงเต็มหน้าที่และความสามารถของตน หลัทางพระพุทธศาสนาส่งเสริมให้มีการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นทางด้านหลักธรรม เช่น เรื่อง พระนิพพาน การกำจัดอวิชชา ไตรสิกขา การเน้นปัญญา ความสำคัญของกัลยาณมิตร ความเป็นพหูสูต เป็นต้น หรือทางพระวินัย เช่น การถือนิสัยของพระนวกะ การร่วมประชุมในอุโบสถเดียวกัน การนั่งประชุมแสดงธรรม สนทนาสากัจฉา อภิปราย ตอบปัญหาธรรมกัน เป็นต้น ทั้งนี้ โดยมีวัดเป็นสถาบันการศึกษา ชีวิตความเป็นอยู่ของพระภิกษุ เป็นชีวิตที่มุ่งต่อการฝึกฝนอบรมและ การให้การศึกษอบรม ดังนั้น ชีวิตของสังคมภิกษุจึงมากไปด้วยกิจกรรมการศึกษา พัฒนาการทางการศึกษาของอารยันที่ได้จากพระพุทธศาสนา การศึกษาคณะสงฆ์ในพระพุทธศาสนา ดำเนินตามแนวไตรสิกขา โดยยึดถือพุทธพจน์ คือ คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าเป็นหลัก มีความมุ่งหมายสำคัญ เพื่อให้ประพฤติปฏิบัติตน ดำรง รักษาและเผยแผ่พรหมจรรย์อันเป็นระบบการศึกษาของคณะสงฆ์ ดำเนินชีวิตตามหลักการแห่ง พระธรรมวินัย ต่อมา ได้แยกออกเป็นฝ่ายคันถธุระและฝ่ายวิปัสสนาธุระ คือ คันถธุระได้ศึกษาพระธรรมวินัย คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า และวิปัสสนาธุระ ได้แก่ การ

เรียนวิธีฝึกหัดจิตใจของตนเองให้ปราศจากกิเลส เมื่อพระพุทธเจ้าเสด็จดับขันธปรินิพพานแล้ว พระสงฆ์พุทธสาวกจึงประชุมกันทำสังคายนารวบรวมพระธรรมวินัยอันเป็นคำสั่งสอนของพระพุทธองค์ ที่ได้ตรัสสอนไว้มีจำนวน 84,000 พระธรรมขันธ์ จัดไว้เป็น 3 หมวด คือ พระสูตร พระวินัย และ พระอภิธรรม เรียกรวมกันว่า พระไตรปิฎก ซึ่งเป็นคัมภีร์ของพระพุทธศาสนาสืบมา พระพุทธศาสนามีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ปรัชญา คือ การเล่าเรียน ปฏิบัติ คือ ลงมือกระทำ และปฏิเวธ คือ ประจักษ์แจ้งผลการศึกษาปรัชญา เป็นองค์ประกอบสำคัญอันเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติ ความเจริญทางการศึกษาหรือปรัชญาของคณะสงฆ์เป็นปัจจัยสำคัญเกี่ยวกับความเจริญของพระพุทธศาสนา (สมศักดิ์ บุญญ์, 2556, ออนไลน์)

### ลักษณะของการศึกษาพระพุทธศาสนาในสมัยพุทธกาล

1. ระบบการรับเข้าศึกษาพระพุทธศาสนาตามพุทธบัญญัติพระวินัย กุลบุตรที่จะเข้ามาสู่สถาบันแห่งนี้ต้องบรรพชาอุปสมบท สามเณรมีอายุ 7 ปี ขึ้นไป พระภิกษุอายุ 20 ปี ขึ้นไป
2. ระบบการศึกษาของพระพุทธศาสนา เป็นแบบ โรงเรียนกินนอน
3. สถานศึกษา คือ วัด
4. ชีวิตนักศึกษาทุกคนเสมอภาคเท่าเทียมกันตามพระวินัย ไม่แบ่งชนชั้นวรรณะ
5. ด้านปัจจัย 4 ได้รับการดูแลและอุปถัมภ์โดยพระราชา อำมาตย์ พ่อค้า คหบดี และประชาชนทั่วไป
6. เครื่องแบบการแต่งกายใช้ผ้าบังสุกุลตามพุทธบัญญัติ เรียบง่าย สะอาด มีเพียง 3 ผืน
7. วัดอุปถัมภ์ของการศึกษา เพื่อกำจัดตัณหาอันเป็นวัฏจักรแห่งการเวียนว่ายตายเกิดของมนุษย์ และดำเนินตามมรรคมีองค์ 8 คือ ทางสายกลางมุ่งเข้าสู่นิพพาน อันเป็นจุดหมายสูงสุดของพระพุทธศาสนา
8. หลักสูตรพระสูตรตันตปิฎก พระวินัยปิฎก และพระอภิธรรมปิฎก หลักสูตรนี้ใช้หลักการท่องจำ เรียกว่า มุขปาฐะ โดยการแต่งเป็นร้อยแก้ว ร้อยกรอง เพื่อสะดวกในการท่องจำ ผู้เรียนจะเลือกเรียนตามความสมัครใจ
9. วิธีสอน สอนด้วยการใช้มุขปาฐะ (ปากเปล่า) สนทนา การบรรยาย การถามตอบ แบบวางกฎข้อบังคับ
10. บทบาทของครู ครูผู้สอนมักเรียกว่า อุปัชฌาย์ อาจารย์ เป็นผู้มีบทบาทในการสอน ให้การอบรม ให้คำปรึกษา และสอบวัดผลด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า การศึกษาของพระสงฆ์ในสมัยพุทธกาล คือสมัยที่พระพุทธเจ้ายังมีพระชนม์ชีพอยู่นั้น ไม่ได้มีการจัดการศึกษาที่เป็นระบบเหมือนในสมัยหลังๆนี้ เพราะว่ากุลบุตรกุลธิดาที่เสียดละเพศมาราวาสเข้ามาบรรพชาเป็นพระสาวกในพระพุทธศาสนานั้น โดยที่แท้มุ่งเพื่อขจัดกิเลสในหมักดองในสันดาน (มรรค ผล นิพพาน) แต่ก็ยังมีการท่องบ่นสาธยายสูตรต่างๆอยู่ คือ การท่องบ่นสาธยายพระพุทธพจน์จากปากต่อปาก ที่เรียกว่า “มุขปาฐะ”

### **พัฒนาทางการศึกษาของพระพุทธศาสนาหลังพุทธปรินิพพาน**

**ระบบการศึกษาแบบเถรวาท (พ.ศ. 1-500)** รูปแบบการศึกษามี 2 ลักษณะ คือ คันถธุระ และวิปัสสนาธุระ โดยมีสำนักต่างๆที่มีการดำเนินการศึกษาอย่างอิสระต่อกัน บางสำนักเน้นพระสูตรต้นตะ บางสำนักเน้นพระวินัย เป็นต้น แต่เมื่อใดแต่ละสำนักก็มีความเข้าใจพุทธธรรมและปฏิบัติแตกต่างกันมาก คณะสงฆ์ก็จะขอพึ่งอำนาจรัฐให้เข้ามาจัดทำสังคายนาเป็นครั้งคราวไป เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพของพระพุทธศาสนา

**ระบบการศึกษาแบบมหายาน (พ.ศ. 600-1400)** มีประเด็นศึกษา 2 ประเด็น คือ

(1) สำนักปรัชญาพุทธ (พ.ศ. 600-900) การเกิดขึ้นของมหายานทำให้การศึกษาในพระพุทธศาสนาเปลี่ยนไปจากรูปแบบของศาสนาสุระบบปรัชญา เกิดสำนักทางปรัชญาเด่นๆขึ้น 2 สำนัก คือ ก. สำนักมารขมิกะ ผู้ก่อตั้ง คือ นาคารชุน (พ.ศ. 709-739) ผลงานที่สำคัญ คือ “มารขมิกศาสตร์” หรือ “มารขมิกการิกา” ให้ตรรกศาสตร์ ความคิดที่ว่องไว กล่าวหาญ แนวคิดที่สำคัญเน้น “ศูนยตา” มีอิทธิพลทั่วมหุทวีปและขยายออกนอกเขตประเทศ, ข. สำนักโยคอาจารย์ ผู้ก่อตั้ง คือ ท่านอสังคะและท่านวสุพันธุ (พุทธศตวรรษที่ 9) ผลงานที่สำคัญ คือ อภิธรรมโกสะ, มหายานสัมปริครหะ และประภระณะอารยวจา แนวคำสอนเป็นจิตนิยม

(2) มหาวิทยาลัยทางพระพุทธศาสนา (พ.ศ. 100-1700) ในช่วงนี้ วัดซึ่งเดิมเป็นศูนย์รวมของผู้ฝึกฝนอบรมตนเองอยู่แล้วได้พัฒนาเป็นสถาบันทางการศึกษาโดยสืบทอดคุณลักษณะกลุ่มของสาวกของพระพุทธเจ้าที่ว่า “สังฆะ” คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ราว พ.ศ. 900 วัดหลายวัดได้ร่วมกันดำเนินการทางการศึกษา จนกลายเป็นระบบมหาวิทยาลัยทางพระพุทธ ศาสนาขึ้นและขยายรูปแบบการให้การศึกษากว้างขวางขึ้นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง ได้แก่ นาลันทา วัลภี โอทานตะปุระ วิกกรรมศิลา โสมปุระ มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีผู้เข้าศึกษาหลายหมื่นคน มีหลักสูตร มีการวัดผลประเมินผล (สมศักดิ์ บุญปู, 2556, ออนไลน์)

### **พระพุทธศาสนาเข้าสู่ประเทศไทย**

ก่อนที่พระเจ้าอโศกมหาราชจะทรงส่งพระสงฆ์เป็นสมณทูตไปเผยแผ่พระพุทธศาสนาในประเทศต่าง ๆ นั้น ได้มีการแตกแยกนิกายสงฆ์ขึ้นในประเทศอินเดีย ในการสังคายนาครั้งที่ 2

เมื่อ พ.ศ.100 เนื่องจากมีความเห็นไม่ตรงกันในเรื่องวินัยบางประการ จึงเกิดเป็นนิกายใหญ่ๆ 2 นิกาย คือ

1. เถรวาท
2. อาจารย์วาท หรือ มหายาน

นิกายทั้ง 2 มีข้อแตกต่างกัน คือ เถรวาท เป็นนิกายที่ภิกษุชาวอินเดียภาคกลางและภาคใต้ปฏิบัติตามคำสอนของพระเถระ หมายถึง พระเถระที่คำสั่งคายนาครั้งแรก บางทีก็เรียกว่า นิกายสถวีรวาท แปลว่า ลัทธิของพระเถระ ปัจจุบันประเทศที่นับถือพระพุทธศาสนา นิกาย เถรวาท คือประเทศไทย ศรีลังกา พม่า เขมร และลาว พระพุทธศาสนานิกายเถรวาทใช้ภาษามคธ (ภาษาบาลี) จารึกพระไตรปิฎก มหายานเป็นนิกายของภิกษุชาวอินเดียฝ่ายเหนือ ที่ถือตามพุทธานุญาตที่ประทานไว้ ในเวลาใกล้เคียงกับปรินิพพานว่า ถ้าภิกษุทั้งปวงเห็นพร้อมกันว่า ลิกขาบทเล็กๆน้อยๆ บทใดที่ทรงบัญญัติไว้จะประพฤติไม่ได้สะดวกก็ให้แก้ไขได้ ภิกษุในนิกายมหายานอนุโลมคัดแปลงพระธรรมวินัยตามกาลเทศะ และประเทศที่นับถือพระพุทธศาสนานิกายมหายาน คือ จีน ญี่ปุ่น เวียดนาม ทิเบต เกาหลี มองโกเลีย และได้หวัน ใช้ภาษาสันสกฤตจารึกพระธรรมวินัย ต่อมาในสมัยพระเจ้าอโศกมหาราชที่อยู่ในราวพุทธศตวรรษที่ 3 ได้ทรงจัดให้การสังคายนาพระธรรมวินัยครั้งที่ 3 เมื่อทำสำเร็จแล้วได้ส่งพระสงฆ์ที่เป็นพระธรรมทูตไปเผยแผ่พระพุทธศาสนาในแคว้นต่าง ๆ รวม 9 สาย คณะของพระโสณะและพระอุตตระได้มายังสุวรรณภูมิได้แก่พื้นที่ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีประเทศไทยปัจจุบันเป็นศูนย์กลางโดยมีนครปฐมเป็นราชธานี เมื่อประมาณปี พ.ศ. 303 ดังตำนานที่สมเด็จพระเจ้าทรงธรรมทรงนิพนธ์ไว้ในหนังสือตำนานพระพุทธเจดีย์ว่า พระพุทธศาสนาได้มาถึงประเทศไทย เป็น 4 ยุค คือ

ยุคที่ 1 เมื่อปี พ.ศ. 303 เป็นการเผยแผ่พระพุทธศาสนาฝ่ายเถรวาท

ยุคที่ 2 เมื่อปี พ.ศ. 760 พระพุทธศาสนาฝ่ายมหายานจากแคว้นกัสมิระได้เผยแผ่มาทางดินแดนทางตอนใต้ของสุวรรณภูมิคือเกาะสุมาตรา ซวา และกัมพูชา ล่วงมาถึงประมาณ ปี พ.ศ. 1300 ก็ได้แพร่ขยายขึ้นมาถึงปัตตานี สุราษฎร์ธานีที่ไชยา

ยุคที่ 3 เมื่อประมาณปี พ.ศ. 1600 พระพุทธศาสนาแบบพุกาม ได้แพร่เข้ามาถึงอาณาจักร ล้านนา และอาณาจักรทวารวดี

ยุคที่ 4 เมื่อประมาณปี พ.ศ. 1900 พระพุทธศาสนาฝ่ายเถรวาทได้แผ่จากลังกาเข้ามาทางภาคใต้ของไทย คือ นครศรีธรรมราช เรียกว่า ลัทธิลังกาวงศ์ (สมศักดิ์ บุญโญ, 2556, ออนไลน์)

#### **การจัดการศึกษาในสมัยพุทธกาล**

พระธรรมคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าซึ่งเป็นบรมครูของเทวดาและมนุษย์ทั้งหลายที่ทรงประทานแก่ชาวโลกนั้น ในทางพระพุทธศาสนาเรียกกันว่า “สัตตสุตสนัน” ซึ่งมี

ความละเอียดลึกซึ้งซึ่งคัมภีร์ภาพ ดังในปฐมสมโพธิกถาแสดงพระพุทธประวัติไว้ตอนหนึ่งว่า หลังจากตรัสรู้แล้วสัปดาห์ที่ 5 เมื่อครั้งประทับ ณ ภูเขานิโครธหรือต้นไทร พระพุทธองค์ทรงพิจารณาถึงธรรมที่ได้ตรัสรู้มาทรงเห็นว่า เป็นธรรมที่มีความหมายสุขุมละเอียดก็ทรงบังเกิดความท้อพระทัยว่า จะมีสักกี่คนที่ฟังธรรมของพระองค์ที่รู้เรื่อง พระทัยหนึ่งก็เกิดความมกน้อยว่าจะไม่แสดงธรรมแก่ใครเลยแต่ด้วยอาศัยพระมหากรุณาธิคุณและพิจารณาถึงอภัยอาศัยของคนในโลกแล้ว ทรงเห็นความแตกต่างระดับสติปัญญาของคน 4 กลุ่มเปรียบเทียบบ่าว 4 เหล่า พระพุทธองค์จึงทรงแสดงธรรมโปรดเหล่าเวไนยนิกรเหล่านั้นให้รู้ถึงหลักธรรมแล้วนำไปประพฤติปฏิบัติ (พระธรรมโมลี (สมศักดิ์ อุปสโม), 2545, คำนำ)

สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาในสมัยพุทธกาลพระพุทธเจ้าทรงจัดการศึกษาไว้ 2 อย่างคือ

(1) คันถุระ หมายถึง การศึกษาเล่าเรียนพระธรรม-พระวินัย รวมทั้งท่องบ่นสาธยายพระพุทธพจน์ และพระสูตรต่างๆ

(2) วิปัสสนาธุระ หมายถึง การทำสมาธิเจริญวิปัสสนากรรมฐาน

#### การจัดการศึกษาในสมัยหลังพุทธกาล

พระพุทธเจ้าเสด็จดับขันธปรินิพพานพระสงฆ์พุทธสาวกซึ่งมีพระมหากัสสปะเป็นประธานได้ทำการสังคายนารวบรวมพระธรรมและพระวินัยซึ่งเป็นคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าไว้เป็นหมวดหมู่รวมเรียกว่า “พระไตรปิฎก” ซึ่งมีทั้งหมด 84,000 พระธรรมชั้น จัดไว้เป็น 3 หมวดคือ หมวดพระสูตรหมวดพระวินัยและหมวดพระอภิธรรม (มานพ พลไพรินทร์, 2526, หน้า 8) ซึ่งมีคำอธิบายดังต่อไปนี้ คือ (กรมการศาสนา, 2526, หน้า 453)

หมวดที่ 1 คือ พระสูตรมี 21,000 พระธรรมชั้นเรียกว่า “พระสูตรตันตปิฎก” ว่าด้วยเรื่องราวนิทานประวัติศาสตร์ที่พระพุทธองค์ทรงสั่งสอน และทรงสนทนากับบุคคลทั้งหลายอันเกี่ยวกับชาดกต่างๆที่ทรงสอนเปรียบเทียบเป็นอุปมาอุปมัยเป็นต้น

หมวดที่ 2 คือ พระวินัยมี 21,000 พระธรรมชั้นเรียกว่า “พระวินัยปิฎก” ว่าด้วยเรื่องระเบียบกฎข้อบังคับควบคุมกิริยามารยาทของภิกษุสงฆ์มีทั้งข้อห้ามและข้ออนุญาตทั้งนี้เพื่อความเรียบร้อยเรียบร้อยในหมู่สงฆ์

หมวดที่ 3 คือ พระอภิธรรมหรือปรมัตถ์มี 42,000 พระธรรมชั้นเรียกว่า “พระอภิธรรมปิฎก” ว่าด้วยเรื่องเฉพาะคำสอนที่เป็นแก่นเป็นปรมัตถ์ในรูปปรัชญาล้วนๆ ทั้งหมดนี้รวมเรียกว่าพระธรรมวินัย

ในครั้งแรกยังคงทรงจำสืบทอดกันมาด้วยวิธี “มุขปาฐะ” คือ ท่องจำด้วยปากเปล่าจนถึงการสังคายนาครั้งที่ 5 จึงมีการจารึกลงในใบลานไว้เป็นหลักฐานด้วยภาษาบาลีหรือภาษามคธ ทั้งนี้

ด้วยเล็งเห็นว่า ในภายหน้าบุคคลจะทรงจำพระไตรปิฎกไว้ไม่ได้ทั้งหมด และจากการที่พระไตรปิฎกได้ถูกจารึกไว้ด้วยภาษาบาลี ภิกษุสงฆ์สาวกโดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายเถรวาทจึงหันมาศึกษาภาษาบาลีให้เป็นความรู้พื้นฐานก่อน จากนั้นจึงศึกษาพระไตรปิฎกต่อไป ทั้งนี้เพื่อรักษาพระธรรมวินัยดั้งเดิมของพระพุทธองค์ไม่ให้คลาดเคลื่อนหรือวิปลาสไปตามยุคตามสมัย ต่อมาเมื่อพระพุทธศาสนาได้เจริญแพร่หลายไปยังนานาประเทศจึงการคัดลอกพระไตรปิฎกไว้เป็นภาษาของตน (พระมหาทองดี ปญญาวิโร, 2545, หน้า 36)

การเรียนพระไตรปิฎกยังคงเป็นไปแบบเดียวกันกับสมัยพุทธกาล หากแต่มีพระธรรมวินัยเป็นศูนย์กลางแทนพระบรมศาสดา พระภิกษุสามเณรศึกษาอยู่กับพระอุปัชฌาย์ซึ่งเป็นผู้แตกฉานในพระไตรปิฎกเป็นที่เคารพนับถือของคณะสงฆ์และสาธุชนทั่วไป เป็นต้นแบบของพระอาจารย์อุปัชฌาย์อื่นๆ วิธีการเรียนก็จะเป็นไปตามแบบฉบับของท่าน มีพระคณาจารย์หลายรูปที่เป็นหลัก คือ พระมหากัสสปะ พระอานนท์ พระอุบาลี เป็นต้น ส่วนการศึกษาเล่าเรียนในเวลาต่อมานั้นมีการวางระบบรัดกุมขึ้น ถ้าผู้ศึกษาเป็นพระภิกษุก็เรียนพระไตรปิฎกโดยตรง ถ้าหากเป็นสามเณรท่านจะให้เรียนเฉพาะพระสูตรต้นคปิฎกและพระอภิธรรมปิฎกพร้อมอรรถกถา ยังไม่ทำให้เรียนพระวินัยปิฎก เมื่ออุปสมบทแล้วจึงให้เรียนพระวินัยปิฎก ดังหลักฐานซึ่งมีอยู่ตอนหนึ่งในคัมภีร์อรรถกถาพระวินัยสมันตปาสาทิกาเรื่องตติยสังคายนา กล่าวถึงการเรียนพระพุทธรูปของสามเณรตีสสะทั้งที่ยังเป็นสามเณร ศึกษาเล่าเรียนพระพุทธรูปทั้งหมดพร้อมทั้งอรรถกถาวันพระวินัยปิฎก ก็ในเวลาอุปสมบทแล้วยังไม่ได้พรรษาเลยได้เป็นคปิฎกธร (ผู้ทรงไตรปิฎก) (มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2536, หน้า 77) ในพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าทรงวางแผนการศึกษาไว้เป็น 3 ชั้น คือ ปรียติ ปฏิบัติและปฏิเวธ ปรียติเปรียบเหมือนแผนที่ชี้ทางที่จะให้ถึงแหล่งชุมทรัพย์ทางปัญญา ปฏิบัติเปรียบเหมือนการออกเดินทางค้นหาชุมทรัพย์นั้นตามแผนที่ที่ชี้ทางให้ ปฏิเวธเปรียบเหมือนการเดินทางถึงจุดหมายขาดหลักใดหลักหนึ่งความสำเร็จย่อมเกิดขึ้นได้ยาก (เสถียร โพธิ์นันทะ, 2541, หน้า 3) ซึ่งมีคำอธิบายดังนี้ คือ (ถวิล สมักรรัฐกิจ, 2539, หน้า 4)

(1) ชั้นปรียติ ได้แก่ การศึกษาเล่าเรียนพระธรรมวินัย นับเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยความเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติและการศึกษาเล่าเรียนปรียติธรรมนั้น เป็นการศึกษาภาคทฤษฎี ซึ่งหมายถึงการศึกษาพระธรรมวินัยให้มีความรู้เป็นพื้นฐาน โดยแจ่มแจ้งเพื่อให้เกิดความกระจ่างแจ้งว่าคำสอนของพระพุทธองค์ ที่จัดเป็นธรรมบทนั้นบ่งชี้ว่าด้วยเรื่องอะไร ถ้าผู้เรียนจะน้อมนำเอาธรรมคำสั่งสอนมาปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางหรือแสงประทีปแห่งชีวิตจะอย่างไรและเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะได้ผลอย่างไร เป็นต้น

(2) ชั้นปฏิบัติ ได้แก่ การน้อมนำเอาหลักธรรมคำสอนที่ได้เรียนรู้ในทางภาคทฤษฎีนั้นมาสู่ภาคปฏิบัติ คือ นำมาประพฤติปฏิบัติจริงๆ เพื่อเป็นการอบรมกายวาจาและใจ

กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือนำเอาหลักธรรมที่เรียนรู้แล้วนั้นมาเป็นแนวทางหรือปทัฏฐานแห่งชีวิตให้เหมาะสมกับฐานะของตน

(3) ชั้นปฏิเวธ ได้แก่ ผลของการปฏิบัติธรรมนั้นเช่นพระพุทธเจ้าพระปัจเจกพุทธเจ้า พระอรหันตสาวก และพระอริยบุคคลเป็นต้น ผู้ได้รับผลแห่งการปฏิบัติซึ่งทำให้ยกฐานะจากปุถุชนธรรมดาขึ้นมาเป็นพระอริยบุคคลการบรรลุนั้นนั้นตามภูมิธรรมที่ตนปฏิบัตินั้นไม่มีใครมาขย่งหรือแต่งตั้งให้แต่การยกฐานะดังกล่าวเป็นไปโดยอัตโนมัติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือฐานะหรือตำแหน่งแห่งอริยะเจ้านั้นไม่มีการแต่งตั้งให้จะรู้ได้ด้วยตนเอง คือ เป็นปัจเจกตั้ง

สรุปได้ว่า การศึกษาของพระสงฆ์ในสมัยหลังพุทธกาล คือหลังจากที่ได้มีการทำสังคายนา ซึ่งหมายถึงการร้อยกรองพระธรรมพระวินัยให้เป็นหมวดเป็นหมู่เสร็จเรียบร้อยแล้วได้มีการจำแนกและจัดหมวดหมู่พระธรรมพระวินัยออกเป็นหมวดเป็นหมู่ 3 หมวดโดยเรียกชื่อว่า พระไตรปิฎก ได้แก่

(1) พระวินัยปิฎก ว่าด้วยพระวินัยสิกขาบทต่างๆของภิกษุและภิกษุณี

(2) พระสุตตันตปิฎก ว่าด้วยพระสูตรซึ่งเป็นพระธรรมเทศนาของพระโคตมพุทธเจ้าและพระอรหันตสาวกที่แสดงแก่นบุคคลต่างชั้นวรรณะและการศึกษา ต่างกรรมต่างวาระกัน มีทั้งที่เป็นร้อยแก้วและร้อยกรอง

(3) พระอภิธรรมปิฎก ว่าด้วยพระอภิธรรมหรือปรมัตถธรรม ซึ่งเป็นธรรมะชั้นสูงอธิบายด้วยหลักวิชาล้วนๆโดยไม่อ้างอิงเหตุการณ์และบุคคล

#### **การจัดการศึกษาในสมัยปัจจุบัน**

การศึกษาภาษาบาลีในยุคสุโขทัยเป็นราชธานีนั้นเป็นยุคเริ่มก้าวหน้าเพราะท่านผู้เป็นประมุขของประเทศ ในบางรัชกาลถึงกับทรงศึกษาภาษาบาลีและทรงมีความรู้จนถึงระดับแตกฉาน ในระยะกาลสืบๆมาจนถึงกรุงศรีอยุธยาเป็นราชธานีก็ดี กรุงรัตนโกสินทร์เป็นราชธานีก็ดี การศึกษาภาษาบาลีมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นเพราะพระราชบิดาผู้เป็นประมุขในยุคหนึ่งทรงเป็นพระราชครูทรงทำนุบำรุงยกย่องเชิดชู เพราะทรงถือว่าพระพุทธศาสนาเป็นประธานของประเทศการศึกษาภาษาบาลีจึงเป็นกุญแจสำหรับไขซึ่งพระศาสนธรรมอันบรรจุอยู่ในภาษาบาลีจนสามารถนำออกแสดงได้เป็นภาษาของตน จึงเป็นกรณีพิเศษที่สำคัญประการหนึ่งของพระพุทธบุตรในพระพุทธศาสนา ทั้งในทางสั่งสอนและศึกษาเล่าเรียนในอดีตกาลอันใดในปัจจุบันกาลก็อันนั้น (สนามหลวงแผนกบาลี, 2536, สัมปสานนียกถา) ด้วยเหตุนี้พระมหากษัตริย์ไทยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันผู้ทรงเป็นอุปถัมภ์ทรงทำนุบำรุงสนับสนุนการศึกษาเล่าเรียนพระปริยัติธรรมและทรงยกย่องพระภิกษุสามเณรที่เรียนรู้พระปริยัติธรรมแผนกบาลีให้มีฐานะอันควรตามฐานะานุรูป (พระธรรมปัญญาจารย์ (สุชาติ ฐมฺมรตโน), และพระมหาทองดี ปญฺญาวิโร, 2548, หน้า 34- 36)



การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีของคณะสงฆ์นั้นซึ่งเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นเพื่อผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพพร้อมไปด้วยคุณธรรมเพื่อสนองงานพระศาสนา ดังนั้นหลักเกณฑ์ของการคัดเลือกในแต่ละชั้นภูมิจึงมีความเข้มข้นทั้งในเนื้อหา รูปแบบและวิธีการทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเทียบพร้อมด้วยคุณธรรมจริงๆไว้รับใช้งานพระศาสนา ซึ่งการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีถือกันว่าเป็นบุญกุศลของผู้ศึกษา ที่ได้ใช้ความวิริยะอุตสาหะของตนเล่าเรียนจนถึงสอบได้ในชั้นประโยคนั้นๆจึงให้การยกย่องรับโดยทั่วไป กอปรทั้งผู้สอบผ่านในชั้นภูมินั้นๆได้แสดงภูมิรู้ภูมิธรรมสมกับชั้นภูมิสมฐานะทำให้ศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ใคร่ต่อการศึกษายังคงอยู่แม้ในปัจจุบันและเป็นความภาคภูมิใจของครูบาอาจารย์และญาติโยมทั้งหลาย ที่เห็นพระภิกษุสามเณรศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี (สนามหลวงแผนกบาลี, 2543, หน้า 5) สังฆมณฑลแห่งประเทศไทยได้จัดให้มีการศึกษาเล่าเรียนภาษาบาลีสืบต่อกันมาตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัยเป็นราชธานี จนถึงปัจจุบันซึ่งมีสมเด็จพระมหารัชมังคลาจารย์ (ช่วง วรปุญโญ ป.ธ.9) วัดปากน้ำภาษีเจริญกรุงเทพฯ ดำรงตำแหน่งเป็นแม่กองบาลีสนามหลวงปฏิบัติหน้าที่เป็นประธานในการบริหารงานด้านการจัดการศึกษาปริยัติธรรมแผนกบาลี โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของมหาเถรสมาคมมีฝ่ายอาณาจักร คือ รัฐบาลถวายเป็นสนับสนุนส่งเสริมโดยผ่านทางสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ รวมถึงพุทธบริษัทโดยทั่วไปได้ด้วยการอุปถัมภ์ค้ำจุนตลอดมา ชื่อว่าได้ร่วมกันสืบต่ออายุพระพุทธศาสนาให้เจริญรุ่งเรืองสืบต่อไป (พระพิพัฒน์ปริยัติสุนทร, 2548, อนุโมทนาถก)

ในปีพ.ศ. 2547 เป็นลำดับมา มีเรื่องที่เกี่ยวข้องการขึ้นชม โสมนัสเป็นอย่างยิ่งและนับเป็นพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นพ้นต่อการศึกษาของคณะสงฆ์ไทยซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวองค์เอกอัครศาสนูปถัมภก ผู้ทรงพระคุณอันประเสริฐ ได้ทรงโปรดฯพระราชทานทุนแก่นักเรียนผู้สอบได้ประโยค ป.ธ. 5, ป.ธ.6, ป.ธ.7, และป.ธ.8 เพื่อเรียนในประโยคชั้นสูงขึ้นไป และได้เพิ่มโครงการถวายเป็นทุนบริหารการศึกษาแก่นักศาสนศึกษาที่มีผลการศึกษาดีเด่นในแต่ละหนและอีก 1 ทุนให้แก่ส่วนกลาง ได้แก่ กรุงเทพมหานครรวมเป็นทุนบริหารการศึกษา 5 ทุนด้วยกันซึ่งถือว่าเป็นพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นพ้นที่มีต่อการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีของคณะสงฆ์อย่างที่สุด (สนามหลวงแผนกบาลี, 2550, หน้า 10)

การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีของคณะสงฆ์ไทยในอดีต โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมัยแปลด้วยปากเปล่าเป็นไปในลักษณะของการศึกษานอกระบบโรงเรียน ซึ่งไม่มีโรงเรียนหรือสถานให้การศึกษายเป็นการเฉพาะได้อาศัยสถานที่แห่งใดแห่งหนึ่งพระราชวังบวรวิเศษวัดพระแก้ว (วัดพระศรีรัตนศาสดาราม) บวรวัดแห่งอื่นๆบ้างเป็นสถานให้การศึกษอบรมต่อมามากภายหลังพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระราชทานพระราชกรณียกิจด้านการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมให้คณะสงฆ์ซึ่งมีสมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรสเป็น

ผู้ดำเนินการ รวมทั้งการสอบบาลีได้เปลี่ยนจากการสอบด้วยปากเปล่ามาเป็นการสอบด้วยข้อเขียนแล้ว การจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ก็ได้พัฒนารูปแบบเป็นลำดับมา จนกระทั่งถึงการเกิดเป็นระบบโรงเรียนที่มีชื่อเรียกกันในนาม“โรงเรียนพระปริยัติธรรม” ในสมัยปัจจุบันนี้ (พระธรรมปัญญาจารย์ (สุชาติ ฐมฺมรตโน), และพระมหาทองดี ปญฺญาวชิโร, 2548, หน้า 101)

ตามกฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสถาบันพระพุทธศาสนาพ.ศ. 2548 ได้ให้ความหมายของโรงเรียนพระปริยัติธรรม ดังนี้

โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

สำนักศาสนศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่วัดจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมหรือพระปริยัติธรรมแผนกบาลีตามที่มหาเถรสมาคมประกาศกำหนด

สำนักเรียน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมหรือพระปริยัติธรรมแผนกบาลีซึ่งเป็นสำนักเรียนในเขตกรุงเทพมหานครและสำนักเรียนคณะจังหวัดตามที่มหาเถรสมาคมประกาศกำหนด

มาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัญญัติให้สถาบันศาสนามีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามที่กำหนดในกระทรวง ซึ่งสถาบันพระพุทธศาสนาถือเป็นสถาบันศาสนาดังนั้นเพื่อให้สถาบันพระพุทธศาสนาสามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและมหาเถรสมาคมได้โดยรัฐจะส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถาบันพระพุทธศาสนาเพื่อให้ผู้เรียนซึ่งเป็นพระภิกษุสามเณรได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพเท่าเทียมกับการศึกษาในรูปแบบอื่น (สนามหลวงแผนกบาลี, 2549, หน้า 96-98) คณะสงฆ์ได้วางระเบียบจัดระบบการศึกษาไว้อย่างรัดกุมมีความเข้มข้นในระบบมีความมั่นคงในระเบียบมีความยืดหยุ่นในรูปแบบการดำเนินงานทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้มีความสามารถมีความพร้อมทั้งกายและใจที่จะรับใช้สนองงานพระศาสนาโดยได้กระจายความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการ (สนามหลวงแผนกบาลี, 2547, สัมภาษณ์ยกถา) ทั้งนี้เพื่อให้พระเถรานุเถระเจ้าคณะพระสังฆาธิการทุกระดับชั้นเจ้าสำนักเรียนเจ้าสำนักศาสนศึกษาตลอดถึงคณะครูอาจารย์แลกรรมการทุกรูปที่ได้ร่วมกันบริหารการศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้การศึกษาระดับพระปริยัติธรรมแผนกบาลีนี้ดำรงอยู่ได้และดำเนินไปด้วยดี (สนามหลวงแผนกบาลี, 2550, สัมภาษณ์ยกถา) การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีจึงมีรูปแบบและความเป็นไปโดยเฉพาะมีระบบการบริหารจัดการแผนกหนึ่งที่มีเอกลักษณ์เป็นส่วนเฉพาะ มีความรับผิดชอบร่วมกันมีการดำเนินการเป็นอิสระภายใต้จุดหมายเดียวกัน (สนามหลวงแผนกบาลี, 2546, ข) ซึ่งมีกองบาลีสันามหลวงเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดการสอบพร้อมกันทั่วประเทศ ส่วนการเรียนการสอนนั้นจะอยู่ที่ผู้เรียนหรือแต่ละสำนักเรียนจะดำเนินการ โดยมีเจ้าสำนักเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ

ดำเนินการทั้งการเรียนการสอนการจัดการสถานที่เรียนอุปกรณ์การเรียนการสอนครูสอนตลอดถึงงบประมาณในการดำเนินการ (สมชาย ไม้ตรี, 2539, บทคัดย่อ) การบริหารจัดการของสำนักเรียนมีรูปแบบที่หลากหลายขึ้นอยู่กับขนาดของความพร้อมของแต่ละสำนักเรียน การจัดการเรียนการสอนการบริหารมีกำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบต่างๆ ในการดำเนินงานการศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละสำนัก (กรมการศาสนา, 2541, บทคัดย่อ) ซึ่งสอดคล้องกับกิริติ ศรีวิเชียร (2528, หน้า 131) ได้กล่าวถึงการบริหารสำนักเรียนว่า การบริหารสำนักเรียนเป็นเรื่องของวัดหรือท้องถิ่นที่จะเน้นการกันเองการจัดการศึกษา ขึ้นอยู่กับความพร้อมของสำนักทางด้านบุคลากรทุนทรัพย์และผู้เรียนเป็นสำคัญบางปีก็ไม่ได้จัดเพราะขาดความพร้อมในด้านต่างๆ วัดที่เปิดเป็นสำนักเรียนแล้วมีกฎระเบียบเกี่ยวกับการศึกษาพระปริยัติธรรมไม่เหมือนกันการดำเนินงานและการจัดการศึกษาเล่าเรียนเป็นไปอย่างไรขึ้นอยู่กับแต่ละสำนักเรียนจะจัดการตามความเหมาะสมสภาพการจัดการศึกษาภายในสำนักเรียนโดยทั่วไปแล้วซึ่งขึ้นอยู่กับเจ้าสำนักเรียนเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า การศึกษาของพระสงฆ์ในสมัยปัจจุบันนั้น มีการจัดตั้งสำนักเรียนสำนักศาสนศึกษาอย่างเป็นระบบในการทำการเรียนการสอนทั้งแผนกธรรมและบาลี โดยในแผนกบาลีนั้นมีทั้งหมด 9 ชั้น แผนกธรรม มี 3 ชั้น ทั้งนี้การจัดการเรียนการสอนนั้นจะขึ้นอยู่กับเจ้าสำนักเรียน เจ้าสำนักนักศาสนศึกษา หรือ เจ้าอาวาส โดยเฉพาะ จะไม่เหมือนกันในทุกๆ วัด แต่ที่เหมือนกันคือด้านเนื้อหาหลักสูตรที่ใช้ทำการเรียนการสอน

#### ความสำคัญของภาษาบาลี

ในอดีตกาล 2500 ปีมาแล้ว ภาณินภาษาหนึ่งที่ใช้พูดกันในแถบแคว้นมคธ เรียกว่า มคธภาษา ตามชื่อแคว้นในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า พระองค์ได้ทรงใช้ภาษามคธประกาศพระพุทธศาสนา เมื่อเป็นเช่นนี้ ภาษามคธ จึงได้รับเกียรติ และได้รับการยกย่องว่าเป็น “สัมพุทธโวหารภาษา” (ภาษาอันเป็นโวหารของพระพุทธเจ้า) “อริยโวหารภาษา” (ภาษาอันเป็นโวหารของพระอริยะ) “ยถาภูจพรหมโวหารภาษา” (ภาษาบัณฑิตสภาวะธรรม) นอกจากนี้ยังมีคำเรียกเป็นเชิงยกย่องอีกคำหนึ่งคือ “ปาฬิภาษา” (ภาษาบาลี) ซึ่งเป็นคำที่นักปราชญ์นิยมใช้กันมากในยุคต่อมา

ภาษาบาลีอยู่คู่กับสังคมไทย บนผืนแผ่นดินไทยนับเป็นพันปีมาแล้ว นับแต่พระพุทธศาสนาแพร่ขยายเข้ามาสุวรรณภูมิ อิทธิพลของพระพุทธศาสนาในแผ่นดินไทยได้ทำให้ภาษาบาลีกลายเป็นภาษาไทยอย่างงดงาม สิ่งที่น่าเป็นห่วงเวลานี้คือระบบการเรียนบาลี จำกัดอยู่เฉพาะวงการศึกษาระดับสงฆ์เท่านั้น ยังไม่แพร่หลายสำหรับคนทั่วไป การเรียนภาษาบาลีจึงเท่ากับได้เรียนรู้พระธรรมวินัยในพระไตรปิฎกนั้นโดยตรง โดยไม่ต้องรอแปลเป็นภาษาอื่นอีกเหมือนได้นั่งฟังธรรมจากพระโอรสของพระพุทธเจ้า ถ้ารู้หลักภาษาบาลีดี ก็จะเข้าใจศัพท์ธรรมะได้

อย่างลึกซึ้งถึงใจ ที่สำคัญจะทำให้ผู้เรียนมีความแตกฉานในภาษาไทยอีกด้วย เพราะภาษาไทยของเราใช้ภาษาบาลีมาก เช่น ชื่อ นามสกุล ถนน ชื่อวัด วัง บ้าน อาคาร สถานที่ โรงเรียน โรงพยาบาล นามพระราชทานต่างๆล้วนแต่ใช้ภาษาบาลีทั้งสิ้น ภาษาบาลีเป็นภาษาพูดของพระพุทธเจ้าชาวพุทธผู้มีศรัทธาเลื่อมใสในพระพุทธศาสนา จึงควรเรียนรู้ภาษาของพระองค์ให้แตกฉาน เพื่อให้เกิดศรัทธาและปัญญาอย่างเต็มเปี่ยม การรู้ภาษาบาลีเป็นการรักษาพระพุทธศาสนาที่สำคัญยิ่ง หากเยาวชนคนไทยไม่ใส่ใจในภาษาบาลี ต่อไปก็จะหาคนรู้ภาษาไทยดีๆ ได้ยากและจะหาคนทุ่มเทรักษาพระพุทธศาสนาได้น้อยลง (สมเด็จพระวันรัต, 2555, หน้า (8))

พระพุทธเจ้าพูดภาษาบาลี ภาษาบาลีคือภาษาของพระพุทธเจ้า มีต้นกำเนิดมาจากรัฐมคธ ประเทศอินเดีย พระพุทธองค์ทรงใช้ภาษาบาลีในการอบรมสั่งสอนประชาชนชาวอินเดีย และต่อมาใช้เป็นภาษาจาริกคำสอน และประวัติศาสตร์การเมืองการปกครองของชนชาติภารตะ รวมลงไว้เป็นคัมภีร์ 45 เล่ม เรียกว่า พระไตรปิฎกหนังสือพระไตรปิฎก จึงเป็นหนังสือประวัติศาสตร์ของชนชาติอินเดียที่สมบูรณ์ที่สุด ละเอียดที่สุด แม่นยำที่สุด สามารถตรวจสอบย้อนหลังไปได้นับพันๆ ปี ยากจะหาหนังสือประวัติศาสตร์เล่มใดเทียบเทียมได้ นอกจากนี้ยังประกอบด้วยหลักคำสอนทางศาสนา ปรัชญา แห่งยุคสมัยทุกสาขาวิชา ซึ่งล้วนจาริกไว้ด้วยภาษาบาลี ต่อมาภาษาบาลีได้กลายมาเป็นภาษาของชาติ คือ ภาษาฮินดี ซึ่งมีรูปศัพท์มาจากภาษาบาลี ภาษาฮินดีมีคนพูดไม่น้อยกว่า 1,300 ล้านคน นอกจากนั้นภาษาบาลียังเป็นรากเหง้าของภาษาสำคัญของโลก เช่น ภาษาสันสกฤต ภาษาละติน หรือที่เรียกว่า อินโดยูโรเปียน (พระธรรมบัณฑิต, หน้า 10)

ปาฬิกาสา หรือ ภาษาบาลี นี้ มีความหมายว่า “ภาษาที่เป็นระเบียบแบบแผน” หรือ “ภาษาที่รักษาพระพุทธพจน์” ซึ่งดูเหมือนจะเป็นคำที่ใช้เจาะจงเรียกเฉพาะภาษามคธที่ใช้บันทึกพระพุทธพจน์พระไตรปิฎกเท่านั้น ไม่เกี่ยวกับภาษามคธที่ใช้พูดกันทั่วไป ส่วนภาษามคธที่ใช้ในคัมภีร์อรรถกถา ฎีกา และคัมภีร์ปกรณ์อื่นๆ เช่นพงสาวดารเป็นต้น ก็พอจะอนุโลมเรียกว่า “ภาษาบาลี” ได้ ในฐานะที่เป็นคัมภีร์อธิบายพระพุทธพจน์ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ดังนั้น ในปัจจุบันเมื่อเอ่ยถึง “ภาษาบาลี” จึงมักรวมเอาทั้งภาษาบาลีที่ใช้ในพระไตรปิฎก อรรถกถา, ฎีกา และปกรณ์ภาษาบาลีอื่นๆทั้งหมด

อนึ่ง ภาษาบาลี หรือ ภาษามคธนี้ เดิมเป็นภาษาถิ่นที่ชาวมคธในอดีตใช้สื่อสารกันตามธรรมชาติไม่ใช่ภาษาที่นักปราชญ์ทางไวยากรณ์ผูกขึ้นมาใช้ จึงเป็นภาษาที่ประชาชนในชมพูทวีปในอดีตเข้าใจกันได้ดี เพราะเป็นภาษาที่ไม่ซับซ้อน ไม่เหมือนกับบางภาษา เช่น ภาษาพระเวท หรือ ภาษาสันสกฤต ซึ่งเป็นภาษาที่นักปราชญ์ทางภาษากำหนดกฎเกณฑ์ขึ้นมาใช้เป็นกรณีพิเศษเพื่อใช้อธิบายพระเวท และศาสตร์เฉพาะบางศาสตร์

พระพุทธองค์ ทรงเป็นอัครมหาบัณฑิต (ผู้ทรงมีวิสัยทัศน์ไกล) จึงทรงเลือกเอาภาษามคธ หรือ ภาษาบาลี เป็นภาษาประจำพระพุทธศาสนา เพื่อให้สามารถเผยแพร่คำสอนของพระองค์ไปในชนชั้นทุกวรรณะ (พระธรรมโมลี (สมศักดิ์ อุปสโม), 2546, คำนำ)

ศาสนาทั้งหลายในโลกนี้ ต่างมีภาษาสำหรับจารึกศาสนาธรรมคำสอนของพระศาสดา ผู้ก่อตั้งศาสนานั้นๆ ภาษาสันสกฤต ผู้นับถือศาสนาพราหมณ์นับถือว่าเป็นภาษาอันศักดิ์สิทธิ์ เพราะจารึกคำสอนของพระเวท ฉันได แม้ภาษาบาลีก็เป็นเช่นเดียวกัน ชาวพุทธทั้งหลายฝ่ายเถรวาทก็นับถือว่าเป็นภาษาศักดิ์สิทธิ์ เพราะจารึกพระธรรมอันเป็นคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่นุพุทธยุคหลังได้เรียนรู้ ได้ศึกษาพระพุทธธรรมได้โดยง่าย พระมหาเถระทั้งหลายผู้แต่งคัมภีร์อรรถกถา และฎีกา เป็นต้น ต่างใช้ภาษาบาลีเป็นหลักในการแต่งคัมภีร์เหล่านั้น (สมเด็จพระพุทธชินวงศ์, 2556, บทนำ)

สนามหลวงแผนกบาลี (2548, หน้า 7-8) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาษาบาลีไว้ว่าเป็นภาษาที่ใช้จารึกพระไตรปิฎกผู้ประสงค์ที่จะเข้าใจพระไตรปิฎกต้องมีความรู้บาลีดีคณะสงฆ์ไทยได้รู้ซึ่งถึงความจำเป็นในข้อนี้จึงได้กำหนดให้มีการศึกษาบาลีตั้งแต่อดีตกาลเพื่อจะใช้ภาษาบาลีเป็นกุญแจไขสู่พระไตรปิฎกอันเป็นหลักธรรมคำสั่งสอนในพระพุทธศาสนานำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนและนำมาชี้แจงแสดงแก่ประชาชนผู้สนใจในหลักคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ดังนั้น การศึกษาบาลีจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่พระภิกษุสามเณรทุกรูปจะต้องศึกษาจึงมีคำพูดที่กล่าวโดยทั่วไปว่า บวชเรียนศึกษาสืบอายุพระพุทธศาสนา

พระธรรมปัญญาภรณ์ (สุชาติ ธรรมรัตน์), และพระมหาทองดี ปญญาวิโร (2548, หน้า 36) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาษาบาลีไว้ว่า การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีเป็นหัวใจของการศึกษาของคณะสงฆ์นอกจากจะเป็นการศึกษาหลักธรรมคำสั่งสอนแล้ว ยังได้ชื่อว่าเป็นการสืบต่ออายุพระพุทธศาสนาไว้อีกด้วย โดยเฉพาะการศึกษาภาษาบาลีเพราะถ้าไม่รู้ภาษาบาลีแล้วก็จะไม่มีใครสามารถรู้และเข้าใจพระพุทธพจน์ในพระไตรปิฎกถ้าขาดความรู้ในพระไตรปิฎกและไม่มีการศึกษาค้นคว้าพระไตรปิฎกแล้วพระพุทธศาสนาจะต้องมีอันเสื่อมสูญไปด้วย

วิระ รมยะรูป (2544, หน้า 5) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาษาบาลี ดังต่อไปนี้

(1) การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีนั่น ซึ่งถือว่าเป็นรากฐานสำคัญของการดำรงอยู่แห่งพระพุทธศาสนาเพราะเป็นที่รวมพระพุทธพจน์ คือ คำสั่งสอนของพระพุทธองค์ตราบไต่ที่ภิกษุสามเณรยังศึกษาเล่าเรียนพระปริยัติธรรมและนำไปปฏิบัติอยู่ความมั่นคงและความรุ่งเรืองแห่งพระพุทธศาสนาที่ยังดำรงอยู่ตราบนั้น แต่ถ้าตราบไต่ที่ภิกษุสามเณรไม่สนใจศึกษาพระปริยัติธรรมและไม่ปฏิบัติตามพระพุทธพจน์ คือ พระธรรมวินัย ตราบนั้นความมั่นคงและความรุ่งเรือง

แห่งพระพุทธศาสนาก็จักเสื่อมสลายไป พระภิกษุสามเณรที่สำเร็จการศึกษาพระปริยัติธรรมจึงถือว่าเป็นศาสนาทายาทสามารถธำรงรักษาศาสนวงศ์ให้เจริญสถาพรสืบไปควรแก่การยกย่อง

(2) การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพอำนวยความสะดวกแก่ตนเองด้วยแก่บุคคลอื่นด้วย สามารถกล่าวได้ว่าการศึกษาพระปริยัติธรรมเป็นการศึกษาเพื่อสร้างสรรค์ชีวิตและสร้างสรรค์สังคมเป็นรากฐานของการสร้างตนและคนอื่นให้ดีงามซึ่งเป็นบุคคลที่ประเทศชาติปรารถนาเป็นบุคคลที่ศาสนาพึงประสงค์

(3) การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีของคณะสงฆ์เป็นการศึกษาเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพพร้อมด้วยวิชาและจรณะไว้สนองงานพระศาสนา ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ (2539, หน้า 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาษาบาลี ดังต่อไปนี้

(3.1) การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีสามารถธำรงรักษาศาสนวงศ์ขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าให้เจริญยิ่งขึ้นไป

(3.2) การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีสามารถผลิตบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเป็นนักเผยแผ่ธรรมะที่มีคุณภาพและจักเป็นนักบริหารที่มีสมรรถภาพ

(3.3) การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีเป็นฐะระคือหน้าที่หลักอันสำคัญอย่างหนึ่งในพระศาสนา

นาวิน ชันชหิรัญ (2547, หน้า 5) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาษาบาลีไว้ว่า ภาษาบาลีเป็นภาษาที่หลังสร้างความเชื่อมั่นให้บังเกิดในจิตใจของผู้ฟังและที่สำคัญภาษาบาลีถือเป็นหัวใจของพระพุทธศาสนา

สรุปได้ว่า ภาษาบาลีนั้นมีความสำคัญอย่างมากในการที่จะรักษาไว้ซึ่งพระพุทธพจน์รวมทั้งพระสูตรต่างๆที่พระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงไว้ เพราะคำสอนต่างๆของพระพุทธองค์ล้วนบันทึกไว้เป็นภาษาบาลีทั้งนั้น กล่าวได้ว่าเป็นภาษาหลักเพียงหนึ่งเดียวของพระพุทธศาสนาเลยทีเดียว ดังนั้นก่อนที่พระพุทธศาสนาจะอันตรธานไป ปริยัติธรรมก็จักอันตรธานไปก่อน และนี่ก็คือความสำคัญของภาษาบาลีในการที่จะดำรงรักษาไว้ซึ่งพระพุทธพจน์และดำรงรักษาไว้ซึ่งพระพุทธศาสนา

### **ความหมายของภาษาบาลี**

ภาษาบาลีนี้มีความหมายว่าเป็น “ภาษาที่เป็นระเบียบแบบแผน” หรือ “ภาษาที่รักษาพระพุทธพจน์” (พระธรรมโมลี, (สมศักดิ์ อุปโม) 2544, คำนำ) พระมหาปฐมพงษ์ งามล้วน (2534, หน้า 7) ได้ให้ความหมายคำว่า “ภาษาบาลี” ไว้ 3 ประการ ได้แก่

(1) ภาษาบาลี หมายถึง เครื่องรักษาพระสัทธรรมซึ่งต้องเรียนเพื่อให้รู้และปฏิบัติตาม

(2) ภาษาบาลี หมายถึง ขอบสระ คือ เครื่องกั้นน้ำไม่ให้ไหลไปที่อื่น

(3) ภาษาบาลี หมายถึง บรรทัดหรือแนวคือพระพุทธพจน์นั้นได้รับการร้อยหรือเขียนเป็นแนวบรรทัดในยุคแรกๆ ผู้เป็นคาถาเพื่อสะดวกแก่การเรียนหรือท่องจำอย่างเป็นระเบียบ

กรฺณา- เรื่องอุไร กุศลาสัย (2532, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของภาษาบาลีไว้ว่า เป็นภาษาที่บันทึกธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า ซึ่งรวมอยู่ในคัมภีร์พระไตรปิฎกและเป็นภาษาที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ประกาศคำสั่งสอนของพระองค์ในระหว่างที่ยังทรงพระชนม์อยู่

สมชาติ สมปีดตะ (25371, หน้า 43) ได้ให้ความหมายของภาษาบาลี ดังนี้

(1) บาลี หมายถึง พระพุทธวจนะ คือ คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า

(2) บาลี หมายถึง พระไตรปิฎกที่เป็นคัมภีร์เดิมที่ยกขึ้นสู่การสังคายนา

(3) บาลี หมายถึง แถวหรือแนวแห่งพระไตรปิฎก

พระศรีสิทธิมนี (2548, หน้า 171) ได้ให้ความหมายของภาษาบาลีว่าเป็นภาษาที่พระพุทธเจ้าทรงใช้เทศนาสั่งสอนเวไนยสัตว์ทั้งหลาย เป็นภาษาที่พระพุทธเจ้าทรงใช้เป็นสื่อกลางในการประกาศพระพุทธศาสนา

พระพิพัฒน์ปริยัติสุนทร (2548, อนุโมทนาถา) ได้ให้ความหมายของภาษาบาลีว่าเป็นภาษาที่รับรองคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าทั้งในส่วนของพระธรรมทั้งในส่วนของพระวินัย พระพุทธศาสนาจะแพร่หลายขยายตัวออกไปได้ เพราะอาศัยผู้ที่ศึกษาเล่าเรียนพระธรรมวินัยและประพฤติปฏิบัติตาม

พระสุธีธรรมมานูวัตร (2548, หน้า 166) ได้ให้ความหมายของภาษาบาลีว่า เป็นภาษาที่ใช้บันทึกพระไตรปิฎกเป็นลายลักษณ์อักษร

รังสี สุทนต์ (2548, หน้า 166) ได้ให้ความหมายของภาษาบาลีว่า เป็นภาษาที่ทรงไว้ซึ่งคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า ที่พระสาวกทั้งหลายรวบรวมไว้ปรากฏเป็นพระไตรปิฎกของคณะสงฆ์ และเป็นภาษาที่พระพุทธเจ้าทรงใช้แสดงพระธรรมเทศนา

พระครูปลัดสุวัฒนจริยคุณ (2546, คำปรารภ) ได้กล่าวถึงความหมายของภาษาบาลีไว้ว่าเป็นภาษาที่จารึกพระพุทธพจน์หรือพระธรรมวินัยในคัมภีร์พระไตรปิฎก และเป็นการสืบต่ออายุพระพุทธศาสนา

สรุปได้ว่า ความหมายของภาษาบาลี คือ ภาษาที่รักษาไว้ซึ่งพระพุทธพจน์ คือ คำพูดของพระพุทธเจ้า เป็นต้นคิภาษา คือ ภาษาแบบแผนของมนุษย์ และพระไตรปิฎกหรือพระสูตรต่างๆ ที่จัดทำขึ้นในสมัยแรกๆหรือแม้กระทั่งในสมัยปัจจุบันก็ถูกบันทึกไว้ด้วยภาษาบาลีโดยส่วนมาก

## การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

ภาษาบาลีนั้นเป็นรากศัพท์เป็นรากภาษาของภาษาไทยเรา ภาษาไทยเราส่วนใหญ่เป็นศัพท์ที่ออกมาจากภาษาบาลีเมื่อศึกษาภาษาบาลีเป็นอย่างดีแล้ว เรียกว่าย่อมรู้จักภาษาไทยได้เป็นอย่างดีเช่นเดียวกัน (สนามหลวงแผนกบาลี, 2545, โอวาทกถา) การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีของคณะสงฆ์ไทยมีประวัติมา ตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาเวลาที่ผ่านมาแยกการศึกษาเป็นชั้นตั้งแต่ชั้นประโยค 1-2 ถึงชั้นประโยค ป.ธ.9 เรียกว่าเปรียญตรีเปรียญโทและเปรียญเอก การศึกษาแผนกบาลีนี้เป็นการจัดให้การศึกษาในระดับที่สูงกว่าแผนกธรรมมุ่งให้ผู้ศึกษามีโอกาสเล่าเรียนคำสอนในพระพุทธศาสนายิ่งขึ้นจนสามารถศึกษาพระพุทธศาสนาได้ในระดับสูงขึ้นไปซึ่งมีส่วนในการพัฒนาช่วยแก้ไขปัญหของบ้านเมืองได้ระดับหนึ่ง ทั้งเป็นปัจจัยส่งเสริมศีลธรรมและวัฒนธรรมได้อีกส่วนหนึ่งคณะสงฆ์ไทยจึงมีนโยบายส่งเสริมการศึกษาบาลีมาโดยตลอด (พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), 2536, คำนำ) คณะสงฆ์ไทยได้ให้ความสำคัญต่อการศึกษาบาลีนี้อย่างยิ่งถึงกับระบุไว้ว่าเป็นแผนกหนึ่งแห่งการศึกษาของคณะสงฆ์ เพราะถือว่า การเรียนบาลีเป็นการจัดระดับบุคคลเพื่อให้มีความรู้เป็นประหนึ่งกุญแจไขตู้คือพระไตรปิฎกหรือคัมภีร์ ที่อธิบายพระไตรปิฎกซึ่งอยู่ในรูปของบาลี ให้ผู้ศึกษาได้ศึกษากำหนดเป็นชั้นภูมิเพื่อการศึกษาค้นคว้าการศึกษาพร้อมทั้งยกย่องผู้ผ่านกระบวนการศึกษาในชั้นนั้นๆ ให้มีเกียรติคุณเป็นที่แพร่หลายโดยยิ่งขึ้นไป (สนามหลวงแผนกบาลี, 2550, คำนำ) การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีนี้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าศึกษาได้ยากต้องใช้เวลาและใช้ความวิริยะอุตสาหะเป็นอย่างมากเนื่องมาจากภาษาบาลีไม่ใช่ภาษาของตน อีกทั้งยังเป็นภาษาที่มีระเบียบแบบแผนเป็นหลักของตนโดยเฉพาะผู้ศึกษาต้องศึกษาให้เข้าใจในระเบียบแบบแผนที่เป็นหลักของภาษาบาลีก่อนแล้วจึงศึกษาเนื้อความต่อไปภายหลังความชำนาญในแบบแผนของภาษาบาลีเท่านั้น จึงจะสามารถถ่ายทอดพระพุทธรวณะที่ปรากฏอยู่ในภาษาบาลีออกมาเป็นภาษาไทยได้อย่างถูกต้องครบถ้วนตรงตามพุทธบัญญัติ (พระพิพัฒน์ปริยัติสุนทร, 2548, อนุโมทนากถา) การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในแต่ละชั้นภูมิย่อมได้รับการยอมรับโดยทั่วไปว่ามีความยากในระดับหนึ่งแต่ก็ไม่เหลือวิสัยที่จะสอบให้ผ่านพ้นไปได้ ถ้าผู้ศึกษามีความสนใจอย่างแท้จริงและอย่างต่อเนื่อง (สนามหลวงแผนกบาลี, 2550, คำนำ) ดังนั้นการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีจึงมีคุณค่าแห่งความสำคัญที่คู่ควรแก่ความสนใจ เพราะนอกจากจะได้ความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมคำสอนอันเป็นการจรโลงพระพุทธศาสนาแล้วยังมีผลพลอยได้ที่ส่งผลถึงวงศ์ตระกูลของผู้ศึกษาอีกด้วย แม้ปัจจุบันผลที่เกิดขึ้นอาจจะไม่ชัดเจนเหมือนก่อนเก่าแต่คุณค่าอันเกิดขึ้นแก่ผู้ศึกษาในด้านชื่อเสียงเกียรติคุณและพระมหากรุณาธิคุณ โดยพระบรมราชูปถัมภ์ที่ทรงพระราชทานแก่ผู้ศึกษา เป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาทุกรูปทราบชัดประจักษ์แจ้งแก่ใจอยู่ตลอดเวลา (สนามหลวงแผนกบาลี, 2548, คำนำ) การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์



อย่างยิ่งต่อพระพุทธศาสนาโดยเฉพาะ เป็นการศึกษาทำให้พระภิกษุสามเณรจบการศึกษาและมีคุณวุฒิทางพระพุทธศาสนาสูงสุด ประกอบกับการเรียนภาษาบาลีเกี่ยวกับการแปลศัพท์ตีความพระธรรมวินัยตามไวยากรณ์ เป็นการรักษาหลักการเดิมหรือความหมายของพระพุทธวจนะตามที่มีอยู่ในพระไตรปิฎก และการเรียนภาษาบาลีนั้นต้องใช้ความอดสาหะวิริยะและแรงจูงใจเป็นอย่างมาก จึงถือได้ว่าการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพสูงขึ้น (กรมการศาสนา, 2541, หน้า 2)

สรุป การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีเป็นการศึกษาซึ่งพระพุทธพจน์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในโอวาทหลักธรรมคำสั่งสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า จึงจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการศึกษาภาษาบาลี ตามที่อ้างมาแล้ว ณ เบื้องต้นนั้นว่า ภาษาบาลี คือ ภาษาที่พระพุทธเจ้าใช้ในการประกาศพระศาสนา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาให้เข้าใจในหลักของภาษา การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีของคณะสงฆ์ไทยนั้น จะช่วยให้เกิดการพัฒนแก่พระภิกษุ-สามเณรซึ่งเป็นสาวกที่ช่วยในการสืบทอดและจรรโลงรักษาพระพุทธศาสนาไว้ได้

#### หลักสูตร

หลักสูตรเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงคุณภาพของผลผลิตทางการศึกษานับว่าเป็นหัวใจหลักของสถาบันศึกษาเพราะเป็นเครื่องกำหนดแนวทางในการจัดการศึกษาการจัดการศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับหลักสูตร

สัจด์ อุทรานันท์ (2532, หน้า 8-16) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ดังนี้

- (1) หลักสูตรคือรายวิชาหรือเนื้อหาสาระที่ใช้สอน
- (2) หลักสูตรคือมวลประสบการณ์ที่โรงเรียนจัดให้เด็ก
- (3) หลักสูตรคือกิจกรรมการเรียนการสอน
- (4) หลักสูตรคือสื่อกลางหรือวิถีทางที่จะนำเด็กไปสู่จุดหมายปลายทาง
- (5) หลักสูตรคือข้อผูกพันระหว่างนักเรียนกับครูและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน
- (6) หลักสูตรคือสิ่งที่สังคมคาดหวังหรือมุ่งหวังจะให้เด็กได้รับ
- (7) หลักสูตรคือกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนครูและสิ่งแวดล้อม

ทางการเรียน

- (8) หลักสูตรคือจะรวมไปถึงกิจกรรมทั้งนอกห้องเรียนหรือกิจกรรมนอกหลักสูตร

กิตติมา ปริดิติก (2532, หน้า 60) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หมายถึง เอกสารที่กำหนดโครงการศึกษาของผู้สอน โดยกำหนดความมุ่งหมายของการศึกษาเนื้อหาความรู้และประสบการณ์ที่จะจัดให้กับผู้เรียน

ธวัชชัย ชัยจิรฉายากุล (2532, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมหรือประสบการณ์ทั้งหลายที่โรงเรียนจัดให้แก่ผู้เรียน

กาญจนา คุณารักษ์ (2535, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร คือ โครงการหรือแผนอันประกอบด้วยหลักการจุดหมาย โครงสร้างกิจกรรมและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ในการจัดการเรียนการสอนที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถตามจุดหมายที่วางไว้

สุรทิน นาราภิรมย์ (2536, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร หมายถึง ประสบการณ์ทั้งหมดที่โรงเรียนจัดให้นักเรียนทั้งประสบการณ์ในและนอกห้องเรียน ทั้งนี้ เพื่อให้นักเรียนได้รับความรู้ทัศนคติและทักษะที่สำคัญแก่ชีวิต ความหมายของหลักสูตรนี้มีนัยอันลึกซึ้งกว้างขวาง คือการที่ครูสอนหนังสือการให้เด็กค้นคว้าการให้เด็กไปทัศนศึกษา ให้เด็กร่วมกลุ่มอภิปรายคิดค้นแก้ปัญหาหรือทำงานร่วมกัน ตลอดจนให้เด็กฝึกงานก็เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 7-8) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตรเป็น สิ่งที่ผู้เรียนพึงได้รับและได้เรียนรู้จากการจัดมวลประสบการณ์และกิจกรรมให้แก่ผู้เรียน ให้มีความรู้พัฒนาสติปัญญาความสามารถ โดยจัดอย่างมีกระบวนการที่เหมาะสมจนผู้เรียนพัฒนาตนเอง ให้มีคุณสมบัติตามที่สังคมต้องการ

อมรา เล็กเริงสินธุ์ (2540, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร คือ เอกสารที่บรรจุแผนงานหรือโครงการ และเนื้อหากิจกรรมต่างๆที่จัดให้แก่ผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียน ทั้งในด้านความรู้ทัศนคติและพฤติกรรมต่างๆอันพึงปรารถนาของสังคมนั้นๆ อันจะทำให้ผู้เรียน สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข โดยมีแผนงานหรือโครงการนั้นๆจะต้องมี องค์ประกอบที่สมบูรณ์คือมีจุดหมายที่ชัดเจนมีการกำหนดเนื้อหาสาระประสบการณ์ที่มีคุณค่า ต่อผู้เรียนมีแนวทางการดำเนิน

ธำรง บัวศรี (2540, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร หมายถึง ประสบการณ์ทุกอย่างที่โรงเรียนจัดให้แก่ผู้เรียน

วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2542, หน้า 64) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร คือ มวลประสบการณ์ที่จัดให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อให้ความรู้ความสามารถทักษะเจตคติและพฤติกรรมตามจุดหมายที่กำหนดไว้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ 3 ประการ คือ

(1) หลักสูตรเป็นศาสตร์ที่มีทฤษฎีหลักการและการนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนตามที่มุ่งหมายไว้

(2) หลักสูตรเป็นระบบในการจัดการศึกษาโดยมีปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ กระบวนการ ได้แก่ การจัดกิจกรรม การเรียนการสอน ผลผลิต ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความสำเร็จทางการศึกษา เป็นต้น

(3) หลักสูตรเป็นแผนการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งประสงค์จะอบรมฝึกฝนผู้เรียน ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

สมพงษ์ สิงหะพล (2547, หน้า 153-154) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร คือ แผนการจัดการศึกษาหรือ โปรแกรมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่กำหนดไว้เป็นทางการ ในแผนจะระบุถึงเป้าหมายของผลผลิตที่ต้องการ โครงสร้างของเนื้อหาสาระและการวัดเนื้อหา สาระแนวการจัดประสบการณ์และกิจกรรมเรียนรู้ต่างๆรวมถึงแนวทางทั้งหมดเกี่ยวกับการนำไปสู่การปฏิบัติ

อนุศักดิ์ สมิตสันต์ (2540, หน้า 37) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หมายถึง รายวิชาหรือชื่อวิชาต่างๆที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้สถานศึกษาหรือ โรงเรียนและสถาบันการศึกษา ระดับต่างๆได้แก่วิทยาลัยสถาบันมหาวิทยาลัยได้ใช้เป็นเอกสารสำคัญ หรือแนวทางในการจัดการ เรียนการสอน และเมื่อผู้เรียนได้ศึกษาเล่าเรียนจนครบรายการวิชาต่างๆที่กำหนดไว้ครบถ้วนแล้ว จะถือว่าผู้นั้นได้เรียนสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรแล้ว

Bellock และ Kleibard (1977, p. 5) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร หมายถึงประสบการณ์เรียนรู้ที่ได้วางแผนไว้อย่างดี และขึ้นอยู่กับการสอนเพราะประสบการณ์ที่จะ เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับสิ่งแวดล้อม

Good (1977, p.149) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ 3 ประการด้วยกัน คือ

(1) หลักสูตร คือ เนื้อหาวิชาที่จัดไว้เป็นระบบให้ผู้เรียนได้ศึกษาเพื่อให้จบชั้น หรือ รับประกาศนียบัตรในหมวดวิชาที่สำคัญเช่นหลักสูตรสังคมศึกษาหลักสูตรพลานามัยหลักสูตร ศิลปศึกษา เป็นต้น

(2) หลักสูตร คือ คำโครงทั่วไปของเนื้อหาหรือสิ่งเฉพาะที่โรงเรียนจะต้องสอน และจัดให้กับเด็กเพื่อให้เด็กมีความรู้จนจบชั้น หรือได้รับประกาศนียบัตรเพื่อให้สามารถเข้าเรียน ต่อในทางอาชีพต่อไป

(3) หลักสูตร คือ กลุ่มวิชาและการจัดประสบการณ์ที่กำหนดไว้ซึ่งนักเรียนได้เรียน ภายใต้งานแนะแนวของโรงเรียนหรือสถานศึกษา ความหมายข้อนี้หมายถึงหลักสูตรทั้งฉบับซึ่ง ประกอบด้วยเนื้อหาวิชาส่วนหนึ่งและการจัดประสบการณ์ให้อีกส่วนหนึ่ง

Taba (1978, p.12) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร หมายถึง ประมวล ประสบการณ์ต่างๆที่โรงเรียนและครูผู้สอนจัดขึ้นเพื่อให้นักเรียนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไป

ตามลักษณะที่ต้องการและให้ถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

Tanner (1995, p.191) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร หมายถึง การร่วมมือกันในการสร้างสรรค์ความรู้ที่สัมพันธ์กับความสามารถของผู้เรียน ในการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ของตนเอง

สรุปได้ว่า หลักสูตร คือ รูปแบบของเอกสาร หนังสือ ที่สถาบันทางการศึกษาจะต้องใช้ในการเรียนการสอน ซึ่งหลักสูตรนี้เองเป็นตัวกำหนดการวัดความรู้ของนักเรียนนักศึกษาว่าจะมากหรือน้อยขนาดไหน

### **หลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกบาลี**

หลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ตั้งแต่ประโยค 1-2 ถึง ประโยค ป.ธ. 9 ที่ทำการเรียนการสอนอยู่ในปัจจุบัน มีดังนี้ (สนามหลวงแผนกบาลี 2548, หน้า 117-118)

- (1) หลักสูตรการเรียนการสอนของพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ชั้นประโยค 1-2 มี 2 วิชา ได้แก่
  - (1.1) วิชาแปลมคธเป็นไทย ทั้งการแปลโดยพยัญชนะและแปลโดยอรรถ ใช้หลักสูตรหนังสือธัมมปทัฏฐกถาภาค 1-4
  - (1.2) วิชาบาลีไวยากรณ์ ใช้หลักสูตรหนังสือบาลีไวยากรณ์จำนวน 4 เล่ม ได้แก่ 1. นาม-อภัยศัพท์ 2. อาชยาต-กิตก์ 3. สมาส-คัทธิต 4. สมัญญาภิธาน-สนธิ ประเภทคำถามจะเน้นความจำเป็นหลัก
- (2.) หลักสูตรการเรียนการสอนของพระปริยัติธรรมแผนกบาลีบาลีชั้นประโยค 3 มี 4 วิชา ได้แก่
  - (2.1) วิชาแปลมคธเป็นไทย ทั้งการแปลโดยพยัญชนะและแปลโดยอรรถ ใช้หลักสูตรหนังสือธัมมปทัฏฐกถาภาค 5-8
  - (2.2) วิชาสัมพันธไทย ใช้หลักสูตรหนังสือธัมมปทัฏฐกถาภาค 5-8
  - (2.3) วิชาบาลีไวยากรณ์ ใช้หลักสูตรหนังสือบาลีไวยากรณ์จำนวน 4 เล่ม ได้แก่ 1. นาม-อภัยศัพท์ 2. อาชยาต-กิตก์ 3. สมาส-คัทธิต 4. สมัญญาภิธาน-สนธิ ประเภทคำถามจะเน้นความจำเป็นหลัก
  - (2.4) วิชาบูรพภาค ข้อเขียนภาษาไทยโดยแก้ไขให้ถูกต้องตามระเบียบลักษณะวรรคตอนการย่อหน้า และหลักภาษาไทยตามสมัยนิยม หลักสูตรใช้หนังสือที่ควรรู้เช่นจดหมายทางราชการประกาศเป็นต้น
- (3) หลักสูตรการเรียนการสอนของพระปริยัติธรรมแผนกบาลีบาลีชั้นประโยค 4 มี 2 วิชา ได้แก่

- วิชา ได้แก่
- (3.1) วิชาแปลไทยเป็นมคธ ใช้หลักสูตรหนังสือธัมมปทัฏฐกถาภาค 1  
 (3.2) วิชาแปลมคธเป็นไทย ใช้หลักสูตรหนังสือมังกลัตถทีปนิภาค 1  
 (4) หลักสูตรการเรียนการสอนของพระปริยัติธรรมแผนกบาลีชั้นประโยค 5 มี 2
- วิชา ได้แก่
- (4.1) วิชาแปลไทยเป็นมคธ ใช้หลักสูตรหนังสือธัมมปทัฏฐกถาภาค 2-4  
 (4.2) วิชาแปลมคธเป็นไทย ใช้หลักสูตรหนังสือมังกลัตถทีปนิภาค 2  
 (5) หลักสูตรการเรียนการสอนของพระปริยัติธรรมแผนกบาลีชั้นประโยค 6 มี 2
- วิชา ได้แก่
- (5.1) วิชาแปลไทยเป็นมคธ ใช้หลักสูตรหนังสือธัมมปทัฏฐกถาภาค 5-8  
 แต่ในการสอบกรรมการจะแปลประโยคที่ออกสอบเป็นภาษาไทยโดยสันทัด  
 หรืออาจจะตัดแปลงสำนวนท้องเรื่องหรือตัดตอนที่ต่าง ๆ มาเรียงติดต่อกันเป็นประโยคสอบไล่ก็ได้  
 (5.2) วิชาแปลไทยเป็นมคธ ใช้หลักสูตรสมันตปาสาทิกาภาค 3  
 (6) หลักสูตรการเรียนการสอนของพระปริยัติธรรมแผนกบาลีชั้นประโยค 7 มี 2
- วิชา ได้แก่
- (6.1) วิชาแปลไทยเป็นมคธ ใช้หลักสูตรหนังสือมังกลัตถทีปนิภาคที่ 1  
 (6.2) วิชาแปลไทยเป็นมคธ ใช้หลักสูตรหนังสือสมันตปาสาทิกาภาคที่ 1-2  
 (7) หลักสูตรการเรียนการสอนของพระปริยัติธรรมแผนกบาลีชั้นประโยค 8 มี 3
- วิชา ได้แก่
- (7.1) วิชาแต่งฉันทภาษามคธแต่งฉันทที่เป็นภาษามคธ 3 ฉันท์ในจำนวน 6  
 ฉันท์ ได้แก่
- |                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| 7.1.1 ปฐยาวัตร       | 7.1.2 อินทรวีเชียร |
| 7.1.3 อุเปนทรวีเชียร | 7.1.4 อินทรวงศ์    |
| 7.1.5 วังสัทธูระ     | 7.1.6 วสันตคิลิก   |
- ข้อความหรือข้อสอบแล้วแต่กรรมการจะกำหนดให้
- (7.2) วิชาแปลไทยเป็นมคธ ใช้หลักสูตรหนังสือสมันตปาสาทิกาภาค 1  
 (7.3) วิชาแปลมคธเป็นไทย ใช้หลักสูตรหนังสือวิสุทธีมรรค  
 (8) หลักสูตรการเรียนการสอนของพระปริยัติธรรมแผนกบาลีชั้นประโยค 9 มี 3
- วิชา ได้แก่
- (8.1) วิชาแต่งไทยเป็นมคธแต่งมคธจากภาษาไทยล้วนข้อความแล้วแต่  
 กรรมการจะกำหนดให้

(8.2) วิชาแปลไทยเป็นมคธ ใช้หลักสูตรหนังสือวิสุทธิมรรค

(8.3) วิชาแปลมคธเป็นไทย ใช้หลักสูตรหนังสืออภิธรรมัตถวิภาวินี

สรุป หลักสูตรที่ใช้ในการเรียนการสอนภาษาบาลีของคณะสงฆ์ไทยนั้น ในชั้นแรกเริ่มคือ ชั้นประโยค 1-2 เริ่มต้นที่การเรียนไวยากรณ์ทางภาษาให้เข้าใจเสียก่อน หลังจากนั้นก็สอนให้เริ่มหัดแปลธรรมบท ซึ่งเป็นเนื้อเรื่องที่ยาก และขั้นต่อไปก็แปลสูตรต่างๆที่ยากขึ้นไปอีก และนอกจากนี้ก็ยังมีการสอนในวิชาที่ต้องแปลเนื้อความจากภาษาไทยเป็นภาษาบาลี เรียกว่า วิชาแปลไทยเป็นมคธ

#### **การจัดตั้งสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี**

ประกาศมหาเถรสมาคมว่าด้วยการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม และแผนกบาลี พ.ศ.2555 (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2557, ออนไลน์)

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 15 ตรี แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. 2505 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 มาตรา 14 มาตรา 18 และมาตรา 25 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.๒๕๔๕ และข้อ 2 ข้อ 3 (2) และข้อ 4 แห่งกฎกระทรวง ว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสถาบันพระพุทธศาสนา พ.ศ. 2548 มหาเถรสมาคมจึงออกประกาศไว้ดังนี้

#### **หมวด 4 การบริหารและการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม**

ข้อ 10 ให้มีสำนักงานแม่กองธรรมสนามหลวงและสำนักงานแม่กองบาลีสนามหลวงเป็นหน่วยงานสนองงานแม่กองธรรมสนามหลวงและแม่กองบาลีสนามหลวงตามลำดับ

โครงสร้างการบริหารและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานแม่กองธรรมสนามหลวงและสำนักงานแม่กองบาลีสนามหลวง ให้เป็นไปตามที่แม่กองธรรมสนามหลวงหรือแม่กองบาลีสนามหลวงกำหนด

ข้อ 11 ให้เจ้าสำนักเรียนและเจ้าสำนักศาสนศึกษา จัดการศึกษาหรือส่งเสริมให้ศึกษาวิชาสามัญเพิ่มเติม แก่ผู้เรียนที่ยังไม่จบการศึกษาภาคบังคับ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด โดยคำแนะนำของมหาเถรสมาคม

ข้อ 12 ให้สำนักเรียนและสำนักศาสนศึกษาจัดทำข้อมูลการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม เพื่อรายงานแม่กองธรรมสนามหลวง แม่กองบาลีสนามหลวง และแจ้งสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทราบ โดยในส่วนภูมิภาคให้แจ้งสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด เพื่อเสนอสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติดำเนินการ

ข้อ 13 ให้มีพระปริยัตินิเทศก์ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาพระปริยัติธรรม รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุน และเสนอแนวทางการพัฒนาการศึกษาพระปริยัติธรรม

การแต่งตั้งหรือถอดถอนพระปริยัตินิเทศก์ให้เป็นไปตามระเบียบของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

ข้อ 14 ให้สำนักเรียน สำนักศาสนศึกษา สำนักงานแม่กองธรรมสนามหลวง สำนักงานแม่กองบาลีสนามหลวง บุคลากรทางการศึกษา และครูสอนพระปริยัติธรรม ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนด้านงบประมาณ ตามกฎหมายโดยผ่านทางสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

สถานที่ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนการสอนภาษาบาลีแก่พระภิกษุสามเณร เพื่อเป็นการเตรียมความรู้ในการสอบนั้น เรียกว่าสำนักศึกษาสำนักเรียน หรือ โรงเรียนพระปริยัติธรรม ซึ่งแต่ละสำนักเรียนจะมีเจ้าอาวาสที่สำนักเรียนนั้นๆเป็นผู้บริหารสูงสุดเรียกว่าเจ้าสำนักเรียน ส่วนมากแล้วจะมีครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ทำหน้าที่ช่วยดูแลเกี่ยวกับการศึกษาโดยตรง (สมชาย ไมตรี, 2539, หน้า 31) ในการจัดตั้งสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีนั้นผู้จัดตั้งสำนักเรียนจำเป็นต้องอาศัยผู้มีกำลังเพียงพอจึงจะสามารถดำเนินการได้ เพราะผู้จัดตั้งสำนักเรียนจำเป็นต้องมีความพร้อมทั้งอาคารสถานที่วัสดุอุปกรณ์การศึกษาอาจารย์และนักเรียนในแต่ละส่วนเป็นค่าใช้จ่ายทั้งนั้น การให้ความสนับสนุนส่งเสริมจะได้รับจากกำลังศรัทธาอุปถัมภ์ของประชาชนเป็นส่วนใหญ่ งบประมาณสนับสนุนจากทางราชการก็มีอยู่บ้างแต่ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายที่มีอยู่ภาระต่างๆนั้นเป็นสิ่งที่เจ้าสำนักเรียนจะต้องรับผิดชอบ โดยประการทั้งปวง ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเมื่อเปลี่ยนยุคเปลี่ยนสมัยในสำนักเรียนนั้นๆการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีก็มีแต่ลดน้อยลงไป เนื่องจากผู้เข้ามาบริหารใหม่เป็นผู้ไม่สันทัดในการบริหารจัดการหรือมีบารมีไม่เพียงพอที่จะรักษาสถานะของสำนักเรียนไว้ได้ (พระเทพมุนี, 2540, หน้า 7) ในกรณีที่วัดใดวัดหนึ่งที่มีความประสงค์จะจัดการเรียนการสอนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ก็สามารถดำเนินการได้ตามความเหมาะสมโดยเบื้องต้น การบริหารจัดการในด้านการจัดการเรียนการสอนวัดซึ่งจะต้องเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมดได้แก่ (พระธรรมบัญญัติ (สุชาติ ธรรมรัตน์), และพระมหาทองดี ปญญาวัชโร, 2548, หน้า 109-110)

(1) ต้องมีสถานศึกษาหรือสถานที่ที่จะใช้ทำการเรียนการสอนซึ่งอาจจะไม่จำเป็นต้องสร้างอาคารเรียนหรือโรงเรียนก็ได้ อาจจะใช้ศาสนสถานภายในวัดเช่นศาลาการเปรียญหรือศาลาบำเพ็ญบุญอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อใช้จัดการเรียนการสอนก็ได้

(2) ต้องมีอาจารย์และนักเรียนพอสมควร

(3) ต้องเตรียมวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนเช่น กระดาน โต๊ะ เก้าอี้คอมพิวเตอร์ ปรี้นเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร กระดาษพิมพ์ เป็นต้น ซึ่งในปีแรกของการเปิดการเรียนการสอนต้องลงทุนในการนี้พอสมควร แต่ปีถัดไปอุปกรณ์บางอย่างก็ไม่จำเป็นต้องจัดหาอีก

(4) ต้องอำนวยการเรียนแก่นักเรียนเช่นตำราเรียนสมุดปากกา

(5) งบประมาณดำเนินการเช่นนิยภัตครูจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์รางวัลหรือทุนทางการศึกษา เป็นต้น

การเปิดสอนในปีแรกอาจจะจัดให้มีการเรียนการสอนในบางชั้นเช่นบาลี ไวยากรณ์ ประโยค 1-2 หรือประโยค ป.ศ. 3 ก็ได้โดยใช้คำว่า “สำนักศาสนศึกษา” นำหน้าชื่อวัดนั้นๆก่อน หลังจากนั้นเมื่อมีการดำเนินการต่อเนื่องอย่างน้อยเป็นเวลา 3-5 ปีขึ้นไปและมีจำนวนนักเรียนสมัครเรียนสมัครสอบและสอบได้ติดต่อกันเป็นจำนวนที่พอควรอาจจะทำเรื่องขออนุมัติให้จัดตั้งเป็น “สำนักเรียน” หรือ “โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีประจำจังหวัด” ได้โดยอาจจะอาศัย “ระเบียบ” มหาเถรสมาคมว่าด้วยการจัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีประจำจังหวัด พ.ศ. 2541 เพื่อนำเสนอเรื่องตามลำดับขั้นเพื่อขออนุมัติต่อไปซึ่งมีกรอบแนวคิดหรือเงื่อนไขที่สำนักศาสนศึกษา นั้นๆจะต้องดำเนินการโดยสังเขป ดังนี้

(1) เป็นสำนักศาสนศึกษาที่มีการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีมีนักเรียนส่งเข้าสอบและสอบได้ประโยคบาลีสนามหลวงติดต่อกัน 3 พ.ศ. ขึ้นไป

(2) เป็นสำนักศาสนศึกษาที่มีการเรียนการสอนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ตั้งแต่ชั้นบาลีไวยากรณ์ถึงชั้นเปรียญธรรม 4 ประโยค

(3) มีอาจารย์ผู้ดำเนินการสอนครบทุกชั้นทุกประโยค

(4) มีนักเรียนเข้าสอบประโยคบาลีสนามหลวงตั้งแต่ชั้นประโยค 1-2 ถึงชั้นเปรียญธรรม 4 ประโยคไม่น้อยกว่า 20 รูปมีผลการสอบได้ของนักเรียนมากพอสมควร

(5) มีอาคารเรียนสัปปายะ

(6) มีบุคลากรทางการศึกษาคือผู้จัดการอาจารย์ใหญ่อาจารย์นักเรียนสรุปได้ว่าการจัดตั้งสำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีนั้นหมายถึงเจ้าสำนักเรียนเป็นผู้ดำเนินการเอง ต้องอาศัยความพร้อมในด้านบุคลากรทุนทรัพย์อาคารสถานที่และผู้เรียนเป็นสำคัญ

สรุป การจัดตั้ง สำนักเรียน หรือ สำนักศาสนศึกษา นั้น ก่อนอื่นก็ต้องเตรียมอาคารสถานที่ที่เหมาะสมแก่การเรียนการสอนพอสมควร จะเป็นทีศาลาการเปรียญหรือใต้ถุนกุฏิก็ได้ นอกจากนี้ยังต้องจัดให้มี โต๊ะ เก้าอี้ กระดานดำ และหนังสือหลักสูตรที่ใช้ในการทำการเรียนการสอนให้เพียงพอ แรกเริ่มนั้นให้จัดเป็น สำนักศาสนศึกษา เสียก่อน หลักจากมีจำนวนนักเรียนสอบได้พอประมาณและเวลาผ่านไปได้ 3-5 ปีขึ้นไปจึงขอทำเรื่องในการจัดตั้ง สำนักเรียนได้



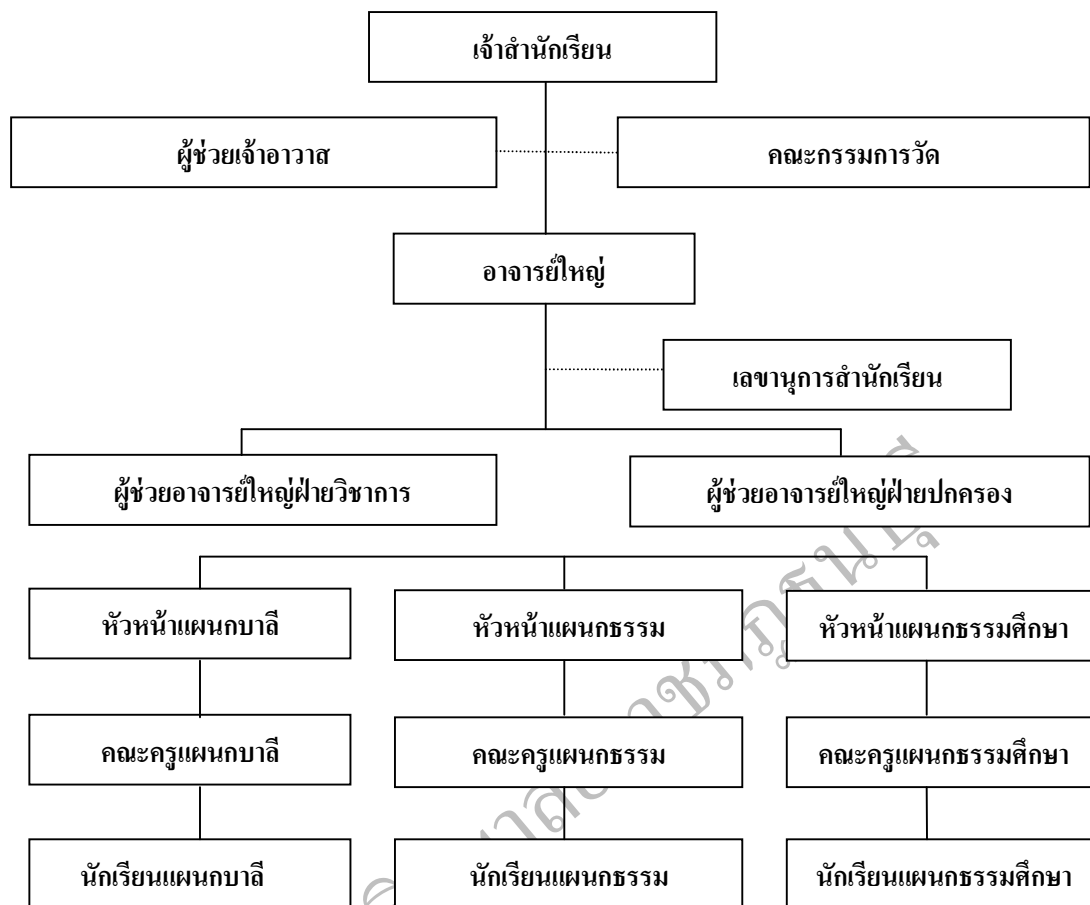
### **สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในเขตกรุงเทพมหานคร**

สำนักเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นสถานที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีแก่พระภิกษุและสามเณร ซึ่งมีเจ้าสำนักเรียนเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการทั้งการเรียนการสอนการจัดการสถานที่เรียนอุปกรณ์การเรียนการสอนครูสอน ตลอดถึงงบประมาณในการดำเนินการจัดการศึกษาส่วนกองบาลีสนามหลวงเป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานการจัดการสอบพร้อมกันทั่วประเทศ ซึ่งพระธรรมปริยัติโสภณ (2547, หน้า 18-19) ได้กล่าวถึงสำนักเรียนไว้ว่า หมายถึง วัดที่มีการจัดการศาสนศึกษาของคณะสงฆ์โดยตรงและการรวมวัดที่จัดการการศาสนศึกษาในเขตปกครองเข้าด้วยกัน

สำนักเรียนที่มีการสอนพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและแผนกบาลีตามหลักสูตรของคณะสงฆ์ในส่วนกลางคือกรุงเทพมหานคร (เดิมคือจังหวัดพระนครและจังหวัดธนบุรี) จัดเป็นสำนักเรียนพระปริยัติธรรมตั้งขึ้นในวัดใดเป็นสำนักเรียนวัดนั้นและเจ้าอาวาสต้องเป็นเจ้าสำนักเรียน และแต่งตั้งครูอาจารย์และบริหารกันเองซึ่งสนามหลวงแผนกบาลี (2550, หน้า 98) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสำนักเรียนตามกฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสถาบันพระพุทธศาสนา พ.ศ. 2548 ไว้ว่าสำนักเรียนหมายถึงสถานศึกษาที่จัดการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมหรือพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

### **โครงสร้างการบริหารของสำนักเรียน**

สำนักเรียนหรือสำนักศาสนศึกษาแต่ละแห่ง ควรมีการจัดรูปแบบการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการ ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม และบรรลุผลสำเร็จในด้านการเรียนการสอน และการสอบ ซึ่งอาจจะกำหนดรูปแบบการบริหารตามโครงสร้างตามแผนภาพดังต่อไปนี้ (พระธรรมปัญญาภรณ์ (สุชาติ ฐมฺมรตโน ป.ธ.9) และพระมหาทองดี ปญญาวิโร ป.ธ.9, 2548, หน้า 110)



ภาพที่ 2.1 ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารสำนักเรียน

ที่มา: พระธรรมปัญญาภรณ์ (สุชาติ ชุ่มมรดโน ป.ธ.9), และพระมหาทองดี ปญญาวัชโร ป.ธ. 9

ตารางที่ 2.1 รายชื่อสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในกรุงเทพมหานคร

ลำดับ	สำนักเรียน	ลำดับ	สำนักเรียน
1	วัดจักรวรรดิราชาวาส	2	วัดสระเกศ
3	วัดชนะสงคราม	4	วัดสัมพันธวงศ์
5	วัดราชบพิตร	6	วัดสามพระยา
7	วัดไตรมิตรวิทยาราม	8	วัดสุทัศนเทพวราราม
9	วัดเทพธิดาราม	10	วัดโสมมณัสวิหาร
11	วัดเทพศิรินทราวาส	12	วัดหัวลำโพง

ตารางที่ 2.1 รายชื่อสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ลำดับ	สำนักเรียน	ลำดับ	สำนักเรียน
13	วัดเทพศิลา	14	วัดธรรมมงคล
15	คณะเขตคลองเตย	16	คณะเขตดอนเมือง
17	วัดธาตุทอง	18	วัดนรนาถสุนทริการาม
19	คณะเขตบางกะปิ	20	วัดบพิตรพิมุข
21	วัดบรมนิวาส	22	คณะเขต บางเขน-จตุจักร
23	วัดบวรนิเวศวิหาร	24	คณะเขตประเวศ
25	วัดเบญจมบพิตร	26	คณะเขตพระโขนง-บางนา
27	วัดบางนาใน	28	คณะเขามีนบุรี
29	คณะเขตลาดกระบัง	30	คณะเขตลาดพร้าว-บึงกุ่ม
31	วัดปทุมคงคา	32	คณะเขตสวนหลวง
33	วัดปทุมวนาราม	34	คณะเขตสายไหม
35	วัดพรหมวงศาราม	36	คณะเขตหนองจอก
37	วัดพระเชตุพน	38	วัดกัลยาณมิตร
39	วัดพระพิเรนทร์	40	วัดกาญจนสิงหาสน์
41	วัดพระศรีมหาธาตุ	42	วัดมกุฏกษัตริยาราม
43	วัดศกุนทาบดิน	44	วัดชัยพฤกษ์มาลา
45	วัดมหารธรรมพาราม	46	วัดดาวดึงษาราม
47	วัดมหาธาตุ	48	วัดคูสิดาราม
49	วัดมหาพฤฒาราม	50	วัดทองธรรมชาติ
51	วัดยานนาวา	52	วัดทองนพคุณ
53	วัดราชบูรณะ	54	วัดเทพากร
55	วัดราชสิงขร	56	วัดนาคกลาง
57	วัดราชาธิวาส	58	วัดนิมมานรดี
59	วัดสร้อยทอง	60	วัดบุญประดิษฐ์
61	วัดบุปผาราม	62	วัดประยูรวงศาราม
63	วัดปากน้ำ	64	วัดพิชยญาติการาม

ตารางที่ 2.1 รายชื่อสำนักเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ลำดับ	สำนักเรียน	ลำดับ	สำนักเรียน
65	วัดโพธิ์นิมิต	66	วัดภคินีนาถ
67	วัดโมลีโลกยาราม	68	วัดระฆังโฆสิตาราม
69	วัดรัชฎาธิษฐาน	70	วัดราชสิทธิาราม
71	วัดราชโอรสาราม	72	วัดศรีสุदारาม
73	วัดสุวรรณาราม	74	วัดหงส์รัตนาราม
75	วัดหิรัญรูจี	76	วัดใหญ่ศรีสุพรรณ
77	วัดอนงคาราม	78	วัดอรุณราชวราราม
79	วัดอาวุธวิกสิตาราม	80	วัดอินทาราม
81	คณะเขตชนบุรี	82	คณะเขตบางขุนเทียน
83	คณะเขตบางแค	84	คณะเขตภาษีเจริญ
83	คณะเขตราษฎร์บูรณะ	86	คณะเขตบางคอแหลม

ที่มา : สนามหลวงแผนกบาลี (2550), เรื่องสอบบาลี, หน้า 17-22

### ความหมายของ “เปรียญ”

“เปรียญ” เป็นคำที่ใช้ของผู้ของคณะสงฆ์ในปัจจุบันซึ่งเป็นคู่กับว่า “พระมหา” (พระธรรมปริยัติโสภณ, 2547, หน้า 32-33) มีดังนี้

(1) “เปรียญ” เป็นชื่อประเภทแห่งสมณศักดิ์ซึ่งโปรดพระราชทานแก่ผู้สอบความรู้บาลีได้ แต่ไม่ใช่เป็นเครื่องหมายสมณศักดิ์ดังกล่าว “พระราชาคณะ” เป็นชื่อแห่งประเภทสมณศักดิ์ชั้นสูง ไม่ใช่คำที่จะนำไปใช้นำหน้าราชทินนามค่านำหน้าเปรียญใช้ว่า “พระมหา” เหมือนค่านำหน้าราชทินนามของพระราชาคณะว่า “พระ” เปรียญตามนัยนี้มีขึ้นเพราะการทรงตั้ง

(2) “เปรียญ” เป็นชื่อของวิทยฐานะทางปริยัติธรรมดังปริญญาเป็นชื่อของวุฒิทางโลกเปรียญตามนัยนี้มี 2 แบบ คือ แบบเดิมเป็นวิทยฐานะของผู้สอบได้บาลีอย่างเดียวไม่ใช่สอบนักธรรมด้วยได้แก่เปรียญสมัยก่อนเรียกกันว่า “เปรียญ” (ป.) หรือ “เปรียญบาลี” (ปบ.) แบบปัจจุบันเป็นวิทยฐานะของผู้สอบนักธรรมเป็นพื้นฐานแล้วจึงสอบได้บาลีเรียกว่า “เปรียญธรรม” (ป.ธ.) เปรียญธรรมตามความหมายนี้ใช้ลงต่อท้ายราชทินนามหรือนามเดิมของผู้สอบได้เพื่อแสดงวิทยฐานะ เช่น พระศรีกิตติเวที ป.ธ. 9 อ่านเต็มว่า .พระศรีกิตติเวทีเปรียญธรรม 9 ประโยค. หรือ

พระมหาอุคม อุตตโม ป.ธ. 8. อ่านเต็มว่า .พระมหาอุคม อุตตโม เปรียญธรรม 8 ประโยค. และ เปรียญธรรมตามนัยนี้มาพร้อมกับการสอบได้บาลี 3 ประโยคขึ้นไป

(3) “พระมหา” เป็นคำที่พระราชทานให้ใช้นำหน้านามเดิมของผู้สอบได้บาลี 3 ประโยคขึ้นไป ซึ่งได้รับการทรงตั้งเปรียญแล้วจึงเป็นเครื่องหมายของเปรียญที่ทรงตั้งแล้วนั่นเอง เวลาทรงตั้งเรียกว่า “ทรงตั้งเปรียญ” พศยศเรียกว่า “พศยศเปรียญ” ซึ่งเป็นเครื่องหมายของสมณศักดิ์ ใช้นำหน้า “พระมหา” และคำว่า “พระมหา” โบราณเคยใช้นำหน้าผู้ที่ทรงโปรดพิเศษก็มีเช่น “พระมหา โทพุทธมุนี” วัดระฆังโฆสิตารามโปรดในรัชกาลที่ 1 เพราะเทศน์ได้ไพเราะและโปรดให้อุปสมบทเป็นนาคหลวงแต่ในปัจจุบันนี้โปรดพระราชทานเฉพาะผู้สอบบาลีได้ 3 ประโยคขึ้นไป อย่างเดียว รูปใดได้รับการทรงตั้งเปรียญเป็น “พระมหา” แล้วถ้าได้รับการตั้งเป็นดำรงสมณศักดิ์อื่น ความเป็นพระมหาย่อมสิ้นสภาพไปถ้าลาออกจากสมณศักดิ์แล้วจะใช้นำหน้า “พระมหา” อีกไม่ได้ หรือลาสิกขาแล้วกลับอุปสมบทใหม่จะใช้นำหน้า “พระมหา” อีกก็ไม่ได้แต่เพราะเปรียญธรรมซึ่งเป็นวิทฐานะยังคงยังมีสิทธิสอบบาลีประโยคสูงต่อได้

(4) คำว่า “เปรียญ” นั้นตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาเป็นลำดับมาเรียกว่า “บาเรียน” แบ่งเป็น 3 ชั้น คือ บาเรียนตรี บาเรียนโท บาเรียนเอก ในรัชกาลที่ 2 ทรงปรับปรุงเป็น “บาเรียน 3 ประโยค” ถึง “บาเรียน 9 ประโยค” และเทียบกันได้บาเรียน 3 เทียบกับบาเรียนตรี บาเรียน 4-5-6 เทียบกับบาเรียนโท บาเรียน 7-8-9 เทียบกับบาเรียนเอก ต่อมาถึงปลายรัชกาลที่ 5 เปลี่ยนคำว่า “บาเรียน” เป็น “เปรียญ” คงจัดชั้นดังที่ปรับปรุงในรัชกาลที่ 2 และได้ใช้สืบมาจนถึงในปัจจุบัน บาเรียนเป็นชื่อคนหมายถึงผู้สามารถเป็นครูสอน เป็นชื่อวิทฐานะหมายถึงความรู้ชั้นครูสอน เป็นชื่อสมณศักดิ์หมายถึงสมณศักดิ์ชั้น ผู้เป็นครูสอนคำนี้มีความหมายถึงความรู้และความสามารถ เปรียญเป็นชื่อคนหมายถึงผู้รู้รอบ เป็นชื่อวิทฐานะหมายถึงความรู้รอบเป็นชื่อสมณศักดิ์หมายถึงสมณศักดิ์ชั้นผู้มีความรู้รอบ

(5) การทรงตั้งเปรียญในปัจจุบันนี้เฉพาะผู้สอบได้บาลี 3 ประโยคทรงพระราชทานให้สมเด็จพระสังฆราชทรงตั้งโดยประทานประกาศนียบัตรพศยศชื่อว่าทรงตั้งแล้วผู้ได้รับการทรงตั้งเปรียญแล้วใช้นำหน้า “พระมหา” นำหน้านามเดิมเคยทรงตั้งในวันแรม 7 ค่ำเดือน 6 แต่ไม่ได้กำหนดแน่นอนส่วนผู้สอบได้บาลี 6 ประโยคและ 9 ประโยค พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเสด็จพระราชทานประกาศนียบัตรพศยศและไตรจีวรด้วยพระองค์เองในวันขึ้น 14 ค่ำเดือน 6 ของทุกๆ ปีณพระอุโบสถวัดพระศรีรัตนศาสดาราม (วัดพระแก้ว)

สรุปได้ว่า ผู้ที่จะสิทธิ์ใช้นำหน้าว่า “พระมหา” หรือ “เปรียญ” ตามหลังชื่อนั้น ในสมัยปัจจุบันนี้จะต้องเข้าสอบความรู้ในประโยคบาลีสนามหลวง และสอบได้ในชั้นประโยค ป.ธ. 3 ขึ้นไปจึงจะมีสิทธิ์ใช้ได้ เพราะคำทั้งสองคำนี้ในหลวงพระองค์ทรงแต่งตั้ง หรือยกย่องพระภิกษุ-

สามคนที่สอบได้ประโยค 3 ขึ้นไปเท่านั้น ผู้ที่ไม่ได้เข้าสอบและสอบไม่ได้ไม่มีสิทธิ์ใช้คำที่ในหลวงทรงพระราชทานนี้ได้

## ความหมายและทฤษฎีการบริหารการศึกษา

### ความหมายของการบริหาร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2543, หน้า 28) โดยวิจิตร ศรีสะอาด และคณะ ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารไว้ดังนี้

- (1) การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
- (2) ร่วมมือกันทำกิจกรรม
- (3) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- (4) โดยการใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

สมพงษ์ เกษมสิน (2529, หน้า 5) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อนำทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

พระพิพิธธรรมสุนทร (2541, หน้า 27-29) ได้ให้ความหมายของคำว่า บริหาร ว่า คำว่า บริหารแบ่งแยกออกมาได้ 2 คำ คำแรก คือ บริ ซึ่งแปลว่ารอบด้าน, รอบข้าง, รอบรู้ อีกคำหนึ่ง คือ หาร แปลว่า นำไปตั้งนั้นบริหารจึงแปลว่าต้องนำไปทั้งหมดทุกกระบวนการ

ราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 609) ให้ความหมายไว้ว่าบริหารคือการปกครองการ ดำเนินการการจัดการ

Hodgson (1969, p.1) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกิจกรรมชนิดหนึ่งที่พบในการทำงานทั้งหน่วยงานของรัฐและองค์กรทางธุรกิจที่ทำงานสิ่งต่างๆในกระบวนการจะได้ผลมากขึ้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆที่ร่วมกันทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรืออาจกล่าวสั้นๆว่า การบริหารหมายถึงการที่องค์กรใช้คนและวัสดุในการไปให้ถึงความต้องการที่กำหนดไว้

Sergiovanni (1980 อ้างถึงใน รุจิรุ ภูสาระ และจันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือ โดยผู้อื่นเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Simon, Smithberg and Thomson (1950, p.3) ให้ความหมาย ว่า การบริหาร เป็น กิจกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การบริหาร คือ กิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อกิจกรรมเหล่านั้นจะบรรลุตามเป้าประสงค์ที่วางไว้อย่างดีเยี่ยม

### เทคนิคของการบริหาร

เทคนิคการบริหาร การบริหารองค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรที่มุ่งสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายและเพื่อความอยู่รอดขององค์กรซึ่งการดำเนินการบริหารให้ไปสู่เป้าหมายได้นั้นต้องอาศัยเทคนิควิธีการกล่าวคือ

(1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นความพยายามที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบและร่วมมือในการพัฒนางานด้วยความเต็มใจ

(1.1) เทคนิคที่สำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่

(1.1.1) การใช้กลุ่มงานเฉพาะกิจกรรมและคณะกรรมการ (Special Task Forces and Committee)

(1.1.2) มีคณะกรรมการคอยให้คำแนะนำ

(1.1.3) การใช้แนวคิดของหมุดเชื่อมโยง

(1.1.4) การติดต่อสื่อสารแบบเปิดประตู

(1.1.5) การระดมความคิด

(1.1.6) การฝึกอบรมแบบต่างๆ

(1.1.7) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์

(1.2) ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

(1.2.1) ช่วยสร้างความสามัคคีและรวมพลังของบุคลากร

(1.2.2) ช่วยให้ทราบถึงความต้องการขององค์กรทั้งหมด

(1.2.3) ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการทำงานลดความเฉื่อยชาในการ

ปฏิบัติงาน

(1.2.4) ช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ

(1.2.5) ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานและช่วยให้สุขภาพจิตของคน

ในองค์กรดีขึ้น

(1.2.6) ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์กร

(1.2.7) สร้างสรรค์หลักประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในองค์กร

(1.2.8) ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และทะนุถนอม

(1.2.9) ทำให้ผู้ร่วมงานคิดว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

(1.2.10) เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในด้านการควบคุมให้ลดน้อยลงและทำให้ผลงานดีขึ้น

(2.) การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objectives : MBO) การบริหารงานตามวัตถุประสงค์เป็นแนวทางการบริหารที่คำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือผลงาน เป็นหลักการบริหารตามวัตถุประสงค์ จึงเป็นระบบการบริหารระบบหนึ่งซึ่งช่วยให้การบริหารสามารถเชื่อมโยงเครื่องมือและวิธีการทำงานให้สอดคล้องเข้ากันได้เป็นอย่างดีกับวัตถุประสงค์ของงาน

(2.1) การบริหารตามวัตถุประสงค์มีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

(2.1.1) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นสำหรับตำแหน่งต่างๆที่ทำหน้าที่บริหาร

(2.1.2) มีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ระหว่างฝ่ายอำนวยการและฝ่ายปฏิบัติการ

(2.1.3) เน้นการวัดและการควบคุม

(2.1.4) ผู้บังคับบัญชาระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วม

(2.1.5) ฝ่ายอำนวยการให้การสนับสนุนตั้งแต่เริ่มแรก

(2.2) การบริหารตามวัตถุประสงค์มีกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

(2.2.1) กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

(2.2.2) กำหนดคุณลักษณะของงานที่มุ่งหวังให้เป็นเป้าหมายของการดำเนินงาน

(2.2.3) ใช้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นเครื่องมือนำทางสำหรับการปฏิบัติงาน

(2.3) กิจกรรมการบริหารตามวัตถุประสงค์มี 4 ประการ คือ

(2.3.1) การวางแผน

(2.3.2) การจัดรูปงาน

(2.3.3) การอำนวยการ

(2.3.4) การควบคุม



## การบริหารและการจัดการศึกษาของประเทศไทย

การศึกษาเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและมีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับหลายองค์ประกอบ และแต่ละองค์ประกอบนั้นก็ยังมีความซับซ้อนและละเอียดอ่อนอยู่ในตัวอีก ดังนั้น การดำเนินงานต่างๆเกี่ยวกับการศึกษาจึงต้องมีปรัชญา เป็นเป้าหมายใหญ่ มีวัตถุประสงค์เป็นเครื่องชี้แนวทาง และมีนโยบายที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จได้ เพื่อให้การศึกษาของประเทศไทยเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนและสังคมได้อย่างเหมาะสม

ประเทศไทยเริ่มจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบในสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 แต่มีใช้มาก่อนหน้านั้นคนไทยจะไม่ได้รับการศึกษา เพราะการศึกษาเป็นสิ่งที่คู่กับสังคมอยู่เสมอ แต่เป็นการศึกษาที่ไม่เป็นระบบไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง ไม่มีหลักสูตร ไม่มีแผน นโยบายหรือเงื่อนไขต่างๆ ที่เป็นระบบ แต่นับจากที่พระองค์ท่านได้ทรงปฏิรูปการศึกษาไทยในครั้งนั้นสำเร็จแล้ว ระบบการศึกษาของประเทศไทยจึงเริ่มเป็นรูปร่างขึ้น และครบถ้วนสมบูรณ์มาจนปัจจุบัน

แต่อย่างไรก็ตาม การจัดการศึกษาที่เป็นรูปแบบสากลที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงวางไว้ให้ประเทศนั้น เมื่อเวลาผ่านพ้นมานานย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับประยุกต์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกประเทศในโลกต้องดำเนินงานเหมือนกัน แต่สำหรับประเทศไทยนั้น ได้มีการศึกษาทบทวน พัฒนาการทางการศึกษาที่ผ่านมา เพื่อการปฏิรูปการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ดำเนินงานโดยมุ่งเน้นเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพ ทั้งด้านผู้เรียนและครู การแก้ปัญหาเป็นแบบตั้งรับ และไม่สามารถแก้ไขทันการณ์ ทำให้คุณภาพชีวิตของคนไทยคือยลลง สมรรถภาพทางการแข่งขันสู้กับประเทศอื่นไม่ได้ ในปัจจุบันได้มีการปรับกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาเศรษฐกิจและการศึกษามายึดคนเป็นศูนย์กลาง ส่วนด้านการศึกษาที่หันมายึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนแต่่มุ่งความสำคัญที่คนทั้งสิ้น เพราะเห็นว่า คน คือองค์รวมของการพัฒนาทุกด้าน ดังนั้น ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 9 (2545-2549) จึงกำหนดปรัชญา วัตถุประสงค์ และนโยบายทางการศึกษาเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่ประเทศไทยเผชิญอยู่ ดังนั้น จึงควรทำความเข้าใจในภาวะปัญหาดังกล่าวเป็นพื้นฐานก่อน เพื่อจะได้ทำความเข้าใจกับทิศทางใหม่ของการศึกษาที่เราจะดำเนินต่อไปในอนาคต

จากแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน (ฉบับที่ 9) ได้สรุปสภาพสังคมไทยว่า ในช่วง 50 ปีที่ผ่านมาสังคมไทยมีการพัฒนาที่ขาดความยั่งยืน มีปัญหาหลายประการและบางเรื่องอยู่ในขั้นวิกฤติ ซึ่งมีสาเหตุทั้งที่มาจากภายในสังคมของเราเอง และจากการคล้อยตามกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งสรุปได้เป็นประเด็นย่อยๆ ดังนี้

(1) ปัญหาการว่างงานสูงขึ้น ซึ่งมีผลมาจากภาวะเศรษฐกิจวิกฤติ และมีผลให้เกิดเป็นปัญหาอื่นๆตามมา เช่น ความยากจน ยาเสพติด อาชญากรรม ครอบครัวล่มสลาย ฯลฯ

(2) ในกระแสโลกาภิวัตน์จะมีความรุนแรงในการแข่งขัน จำเป็นต้องสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็งกับประชาชน เพราะมิฉะนั้นประเทศไทยจะอยู่ในสถานะที่เสียเปรียบเพราะขาดความรู้เท่าทัน และไม่สามารถปรับตัวได้

(3) ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมมีความเสื่อมโทรมที่รุนแรงและเกิดปัญหาความขัดแย้งในสังคมในเรื่อง ดังกล่าว

(4) คุณภาพการศึกษาและความรู้ของคนไทยโดยเฉลี่ยต่ำลง และมีมาตรฐานค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับอีกหลายประเทศในระดับเดียวกัน

(5) อิทธิพลของกระแสการบริโภคนิยม และวัตถุนิยม ทำให้คนไทยในสังคมเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม คนไทยส่วนใหญ่ขาดสติปัญญาในการคัดสรรกลั่นกรองทางวัฒนธรรม แม้ผู้ที่มีการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยก็ตาม

(6) ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและศิลปะไทยที่ทรงคุณค่าถูกละเลย

(7) สถาบันทางศาสนา ซึ่งเคยเป็นหลักสำคัญของสังคมไทยมีความด้อยลงในฐานะที่เคยเป็นแหล่งการเรียนรู้ศึกษาของเยาวชน และในฐานะที่พึงพอใจ คนทั่วไปเน้นแต่พิธีกรรมมากกว่าหลักธรรม และเยาวชนปัจจุบันไม่ให้ความสำคัญต่อคุณค่าทางจิตใจเท่ากับวัตถุ

จากสภาวะดังกล่าว เมื่อมีการปฏิรูประบบการศึกษาไทยครั้งใหม่ จากผลของรัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ. ศ. 2542 จึงกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแนวนโยบายกันใหม่โดยให้ความสำคัญของแต่ละด้าน อย่างทัดเทียมกันทั้งทุนด้านเศรษฐกิจ ทุนด้านสังคม ทุนมนุษย์ และทุนธรรมชาติ โดยยึดมั่นในวัฒนธรรมวิถีชีวิตไทยที่มีศาสนาธรรมเป็นหลักใจ ให้คงเอกลักษณ์มั่นคงไว้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ของโลก

ในปัจจุบันและอนาคต สังคมมนุษย์จะต้องเป็นสังคมที่ต้องอยู่บนฐานความรู้ ความรู้ และเทคโนโลยีจะเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศ จึงต้องส่งเสริมความรู้ความสามารถของประชากรอย่างเต็มที่ และมีคุณภาพ ทั้งนี้รัฐจะต้องพยายามทำให้ทุกส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ เพื่อให้เกิดพลังชุมชนที่เข้มแข็งเป็นฐานมั่นคงที่สำคัญของสังคมที่มีเสถียรภาพต่อไป

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 จึงได้กำหนดแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐไว้มาตรา 81 โดยสาระสำคัญคือ รัฐต้องจัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ จึงได้มีตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ. ศ. 2542 ขึ้น เป็นกฎหมายแม่บท และเป็นกรอบนโยบายหลักของประเทศในงานด้านการศึกษาด้วย พระราชบัญญัติฉบับนี้จึงเปรียบเสมือนแผน

แม่บทของการศึกษาไปด้วยในตัว และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างในระบบการศึกษาของประเทศ มีสิ่งใหม่ๆที่ในระบบการจัดการศึกษาแต่เดิมไม่ได้กำหนดไว้ เช่น มาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพ การใช้ประกอบวิชาชีพ การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เป็นต้น ทั้งนี้ ก็เพื่อมุ่งจัดหรือลดปัญหาต่างๆที่การศึกษาไทยเผชิญอยู่ ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

### **การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ**

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งทำให้สถานศึกษาหรือโรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับการบริหารงานโรงเรียนในระบบของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) โดยบริหารงานตามภารกิจในแต่ละด้าน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ก, หน้า 32)

(1) ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

(2) ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดตั้งงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

(3) ด้านการบริหารงานบุคคล การวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ เงินเดือนและค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การลาศึกษาต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกราชการไว้ก่อน การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ การออกจากราชการ การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ งานทะเบียน งานทะเบียนประวัติข้าราชการ

ครูและบุคลากรทางการศึกษา งานยกเว้นคุณสมบัติ เช่น การยกเว้นการเกณฑ์ทหาร และงานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

(4) ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การวางแผนการศึกษา งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การจัดตั้ง ขุม รวมหรือเลิกสถานศึกษา การอำนวยความสะดวกและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบและอัตรายศ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การทัศนศึกษา การส่งเสริมงานกิจกรรมของนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น งานกำกับดูแลสถานศึกษา ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงาน และการจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

#### **การบริหารและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**

การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งความรู้อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ใ้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกัน ที่จะเรียนรู้และฝึกฝนได้ตลอดชีวิต และมีปัญญาเป็นทุนไว้สร้างงานและสร้างงานได้ และนำประเทศให้รอดพ้นจากวิกฤติเศรษฐกิจสังคม โดยยึดหลักการศึกษาสรางชาติ สรางคน และสร้างงาน ดังนี้

(1) เร่งจัดให้ระบบและโครงสร้างทางการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อประชาชนทั้งปวงอย่างแท้จริง

(2) เน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเที่ยงธรรมในการบริหารจัดการศึกษาทุกประเภทและทุกระดับตั้งแต่ปฐมวัยจนถึงอุดมศึกษา

(3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีทางการศึกษาและเครือข่ายสารสนเทศ เพื่อเพิ่มและกระจายโอกาสทางการศึกษาให้คนไทยทั้งในเมืองและชนบท

(4) จัดให้มีวิทยาลัยชุมชนโดยเฉพาะในจังหวัดที่ขาดแคลนสถาบันอุดมศึกษา

(5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกฝ่ายร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษาและฝึกอบรมโดยรัฐเป็นผู้วางระบบ นโยบาย กำกับ คุณภาพมาตรฐาน สนับสนุนและระดมทรัพยากรเตรียมความพร้อมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน เครือข่ายครอบครัวและอื่นๆ รวมทั้งการจัดการศึกษาเพื่อคนพิการหรือทุพพลภาพและผู้ด้อยโอกาส

- (6) สนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน
- (7) ส่งเสริมให้เกิดบูรณาการทางการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและกีฬา ในการให้การศึกษอบรมแก่เด็กและเยาวชน
- (8) ปฏิรูปการเรียนรู้โดยยึดหลักผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หลักการเรียนรู้ด้วยตนเอง และหลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต เน้นพลังความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนิสัยรักการอ่านการจัดให้มีห้องสมุดศูนย์การเรียนรู้ชุมชน และสื่อการเรียนรู้ประเภทต่างๆอย่างทั่วถึง
- (9) ส่งเสริมวิชาชีพครูให้มีศักดิ์ศรีเป็นที่ยอมรับนับถือและไว้วางใจจากสาธารณชน รวมทั้งพัฒนาและผลิตครูที่มีคุณภาพและคุณธรรม
- (10) ปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาเพื่อให้เด็กและเยาวชนมีวินัย ใฝ่เรียน และทำงานเป็น
- (11) ให้โอกาสแก่ผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ผู้ว่างงานและผู้สูงอายุได้ฝึกงานอาชีพอย่างน้อย 1 อาชีพ พร้อมทั้งส่งเสริมให้เป็นผู้ประกอบการอิสระได้
- (12) ปฏิรูปการอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น และพัฒนาถึงระดับปริญญาตรี เพื่อตอบสนองภาคเกษตร อุตสาหกรรมและภาคบริการ รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้เรียนได้เข้าฝึกทักษะในสถานประกอบการ

## บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

### ความหมายของบทบาท

มนุษย์แต่ละคนจะมีบทบาทหลายบทบาท และแต่ละบทบาทต้องมีความสมบูรณ์ หรือสมดุลกันพอสมควร หากยิ่งสังคมมีความซับซ้อนมากขึ้นเท่าไร บทบาทก็จะยิ่งแตกต่างกันไปมากขึ้นเท่านั้น เพราะบางบทบาทบุคคลโดยทั่วไปก็สามารถที่จะปฏิบัติได้แต่บางบทบาทนั้นจำเป็นต้องอาศัยความชำนาญ ซึ่งมีคนไม่มากนักที่สามารถทำได้เพราะผลงานที่ปรากฏแก่ผู้คนที่ทั่วไปนั้นจะต้องเต็มไปด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงจะเป็นที่ยอมรับของสังคม ผู้บริหารที่จะทำงานประสบความสำเร็จต้องรู้และเข้าใจบทบาทของตนเองว่าควรปฏิบัติอย่างไรต่องานที่รับผิดชอบ เพื่อการบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในฐานะที่เป็นผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญการจัดการเรียนรู้แบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวก

สะดวกให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง สร้างความประสานสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่าย ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ ทิตยา สุวรรณชฎ (2517, หน้า 169) ที่ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับฐานะตำแหน่งและบทบาทของสังคม มนุษย์ได้สรุปเป็นสาระสำคัญไว้ ดังนี้

- (1) มีฐานะตำแหน่งอยู่จริงในทุกสังคมและมีอยู่ก่อนที่คนเข้าไปดำรงตำแหน่งนั้น
- (2) มีบทบาทที่ควรจะเป็นอยู่เป็นประจำในแต่ละตำแหน่ง
- (3) วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีในสังคมนั้นๆ เป็นส่วนหนึ่งในการ กำหนดตำแหน่งและบทบาทที่ควรจะเป็น
- (4) การที่คนเราจะทราบถึงฐานะตำแหน่งและบทบาทนั้น ได้มาจากสังคมประกิต (Socialization) ในสังคมนั้นๆ
- (5) บทบาทที่ควรจะเป็นนั้นไม่แน่นอนเสมอไปว่าจะเหมือนกับพฤติกรรมจริงๆ ของคนที่ครองตำแหน่งนั้น เพราะพฤติกรรมจริงนั้นเป็นผลของปฏิกริยาของคนที่ครองตำแหน่งที่มี บทบาทที่ควรจะเป็นบุคลิกภาพของตนเอง และบุคลิกภาพของคนอื่นที่เข้ามาร่วมกันในพฤติกรรม และเครื่องกระตุ้นที่มีอยู่ในเวลาและสถานที่ที่เกิดติดต่อทางสังคม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 602 อ้างถึงใน อุดม ธารณะ, 2553, หน้า 24) ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า เป็นการกระทำที่กำหนดให้เช่นบทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู เป็นต้น

สรรเพชร อิศริยวัชรกร (2546, หน้า 194) ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำที่บุคคลแสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ที่ตนได้รับ การแสดงออก นั้นย่อมผูกพันกับความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่งกับความคาดหวังของผู้อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ ตำแหน่งนั้น

สุวิทย์ แบ่งทิส (2545, หน้า 17) ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาท หมายถึงการ ประพฤติปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ตามสถานภาพของแต่ละบุคคลที่เป็นอยู่ในขณะนั้น

กรองแก้ว อยู่สุข (2542, หน้า 11) ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาท หมายถึง แบบอย่างของพฤติกรรมที่คาดหวังว่าบุคคลจะแสดงออกในกิจกรรมที่ทำร่วมกับผู้อื่น บทบาทจะ สะท้อนให้เห็นถึงตำแหน่งของคนในองค์กรหรือในระบบสังคมนั้นรวมไปถึงหน้าที่สิทธิความ รับผิดชอบและอิทธิพลของแต่ละบุคคลด้วย

มัย สุขเอี่ยม (2542, หน้า 95) ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาท คือ การปฏิบัติ ตามหน้าที่ของสถานภาพหรือตามฐานะตำแหน่งที่บุคคลมีอยู่เช่นมีฐานะเป็นพ่อเป็นแม่ก็คือเลี้ยงดู บุตร มนุษย์แต่ละคนจะมีหลายบทบาทสุดแต่ว่าจะอยู่ในสภาพใด บางคนอยู่บ้านมีบทบาทเป็นพ่อ

แม่ เมื่อไปทำงานมีบทบาทเป็นหัวหน้างานหรือเป็นลูกน้อง เป็นต้น บทบาทของมนุษย์จะสะท้อนให้เห็นถึงวิถีทางในการอยู่ร่วมกันในสังคม ซึ่งช่วยให้มนุษย์อยู่ร่วมกันได้อย่างสันติและช่วยให้สังคมเป็นปึกแผ่น

กนกวรรณ เพียงเกต (2541, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลที่แสดงออกตามสถานภาพที่ดำรงอยู่ บทบาทที่แสดงออกนี้ถูกกำหนดโดยความคาดหวังของสังคมอย่างชัดเจนภายใต้วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมนั้นๆ จะต้องประพฤติปฏิบัติอย่างไรบ้าง ถ้าสถานภาพบุคคลเปลี่ยนแปลงไปบทบาทก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วยและการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กันภายในสังคมทำให้บุคคลแต่ละคนต้องมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น (Role – set) ดังนั้นถ้าสมาชิกในสังคมทุกคนแสดงบทบาทได้ดังที่สังคมคาดหวังเอาไว้ สังคมนั้นๆ ก็จะเป็นระเบียบไม่สับสนวุ่นวาย

ชไมพร สมบัติยานุชิต (2541, หน้า 6) ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลกระทำตามตำแหน่งหน้าที่สถานภาพเปลี่ยนไปบทบาทก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

ธนพร คล้ายกัน (2541, หน้า 9) ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาท หมายถึง การกระทำหรือแบบแผนของพฤติกรรมต่างๆ ตามสิทธิอำนาจความรับผิดชอบของสถานภาพทางสังคมของบุคคล

ปราชญา กล้าผจญ (2540, หน้า 125) ได้ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า บทบาท หมายถึง ส่วนหรือคุณลักษณะที่ตราตัวละครหรือผู้ที่สวมบทบาทนั้นแสดงอยู่หรือปฏิบัติอยู่ หรือในอีกความหมายหนึ่ง บทบาทหมายถึงสิ่งที่บุคคลจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานหรือหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นการแสดงพฤติกรรมตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เหมาะสมสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มอบหมายอำนาจนั้น

สรวงทิพย์ ภูักฤษณา (2541, หน้า 22) ได้สรุปความหมายของบทบาทว่า บทบาท หมายถึง การแสดงออกหรือพฤติกรรมที่บุคคลประพฤติปฏิบัติตามสิทธิหน้าที่ของสถานภาพที่ตนดำรงอยู่ และพฤติกรรมตามความคาดหวังของสังคมและบุคคลอื่น ซึ่งสิทธิที่เป็นตัวกำหนดบทบาทก็คือตำแหน่งหรือสถานภาพการสังคมของบุคคลนั้น

สันติ โอวรงค์ (2545, หน้า 34) ได้สรุปบทบาทผู้บริหาร คือ การปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามตำแหน่งบุคคลอาจมีหลายบทบาทที่ได้รับ การที่บุคคลมีหลายบทบาทอาจจะทำให้การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่นั้นขัดแย้งกันทั้งนี้เนื่องจากบุคคลมีความหลังได้แก่ อายุ การศึกษา วัฒนธรรม ประสบการณ์ ค่านิยม สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการแสดงบทบาท

จักรรัช ชีระกุล (2542, หน้า 45) ได้สรุปความหมายของบทบาทได้ว่า เป็นแบบแผน นวัตกรรมอันเกี่ยวกับสถานภาพหรือตำแหน่งทางสังคม บทบาทจึงเป็นความเคลื่อนไหวของ สถานภาพหรือหน้าที่ตามสถานภาพนั่นเอง (Role is dynamic aspect of status)

สรุป บทบาท หมายถึง แบบแผนที่กำหนดทิศทางการทำงานของผู้ใดผู้หนึ่งหรือกลุ่มใด กลุ่มหนึ่งที่เป็นเจ้าของบทบาทนั้นๆ ตามที่เหมาะสมแก่ความสามารถหรือความมีส่วนร่วมในหน้าที่ การงาน ทั้งนี้อาจจะเป็นไปในรูปแบบที่แตกต่างกันตามแต่ละประเภทของความสามารถ หรือความ ถนัดของแต่ละคน

### ประเภทของบทบาท

ประเภทของบทบาทแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (ปราชญา กล้าผจญ, 2540, หน้า 125-126) คือ

(1) บทบาทที่เป็นทางการ (Formal role) เป็นบทบาทที่ได้มีการมอบหมายให้ อย่าง เป็นทางการกำหนดไว้แน่นอน มีระเบียบตายตัว เช่น เมื่อปฏิบัติราชการมีตำแหน่งหน้าที่การงาน ประจำได้แก่ เสมียนประจำ แผนกหัวหน้า แผนกผู้อำนวยการกองเป็นต้น หรือเมื่อทางงานธุรกิจมี ตำแหน่งงานเป็นหัวหน้างาน ผู้จัดการแผนกผู้จัดการส่วนผู้จัดการฝ่ายเป็นต้นซึ่งแต่ละองค์กร จะต้องมีการกำหนดบทบาทของแต่ละตำแหน่งเอาไว้อย่างชัดเจนที่สุดเพื่อให้แต่ละคนสามารถ ปฏิบัติหน้าที่การงานตามบทบาทต่างๆที่ตนได้รับอยู่นั้นอย่างถูกต้องเหมาะสม

(2) บทบาทที่ไม่เป็นทางการ (Informal role) ได้แก่บทบาทที่ไม่ได้มีการแต่งตั้ง มอบหมายให้แก่บุคคลอย่างเป็นทางการแต่เป็นบทบาทที่ผู้ที่มีบทบาทอย่างเป็นทางการจะต้อง ปฏิบัติเพื่อจะรักษาความสัมพันธ์แห่งบทบาทที่ตนครองอยู่นั้นเอาไว้ให้ได้บทบาทที่ไม่เป็น ทางการนี้แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะด้วยกันคือ

(ก.) บทบาทในภารกิจ (Task role) ซึ่งมุ่งไปที่การดูแลให้กลุ่มปฏิบัติงานได้ บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(ข.) บทบาทในการสร้างกลุ่มและธำรงรักษา (Group building and maintenance roles) ซึ่งหมายถึงบทบาทในการอำนวยความสะดวกและสร้างปฏิสัมพันธ์อันดี ระหว่างกันและกันในบรรดากลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกัน และสร้างสายใยแห่งสัมพันธ์มิตรต่อ กันไว้ให้ผูกพันต่อกันไว้อย่างเหนียวแน่นมีความห่วงใยเอื้ออาทรแก่กัน

(ค.) บทบาทของเอกัตบุคคล (Individual role) เป็นบทบาทส่วนหนึ่งของตัว แต่ละบุคคลที่เต็มเต็มความเป็นตัวของตัวเอง ทำให้ตัวเองมีความสุขมีความพึงพอใจกับชีวิตเป็น เรื่องของส่วนตัวไม่ใช่เรื่องกลุ่ม บทบาทส่วนตัวนี้บางทีแทนที่จะเป็นเครื่องช่วยสนับสนุน สัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคลในกลุ่มก็อาจจะกลับกลายเป็นสิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางความ



ผูกพันระหว่างกันและกันไปเสียก็ได้ หากบุคคลนั้นมีลักษณะอุปนิสัยใจคอเป็นไปในทางที่เป็นลบ เห็นแก่ตัวอิจฉาริษยา เป็นต้น

สรุป บทบาทของแต่ละบุคคลหรือของแต่ละกลุ่มบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันไปในแต่ละประเภทตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่การงาน ความสามารถ ความถนัด หรือจากการศึกษาของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และยังมีความแตกต่างทั้งในด้านเพศ อายุ และวัยอีกด้วย

#### **ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดบทบาทของคน**

(1) อายุเป็นตัวกำหนดบทบาทที่สำคัญเพราะคนที่มีอายุต่างกันจะมีบทบาทไม่เหมือนกันเช่นบทบาทของเด็กบทบาทของวัยรุ่นบทบาทของผู้ใหญ่

(2) เพศจะมีบทบาทที่แตกต่างกันออกไปตามสังคมกำหนด

(3) อาชีพคนแต่ละอาชีพจะมีบทบาทต่างกัน ครูมีบทบาทหนึ่ง ตำรวจมีบทบาทหนึ่ง พ่อค้ามีบทบาทหนึ่ง

(4) ฐานะทางเศรษฐกิจต่างกันจะมีบทบาทต่างกัน เช่น คนรวยกับคนจน พ่อค้ากับชาวนา หรือสังคมที่แบ่งชั้นวรรณะ เป็นต้น

(5) ตำแหน่งในครอบครัวในแต่ละครอบครัว ลูกจะมีบทบาทแตกต่างจากพ่อแม่ พี่จะมีบทบาทแตกต่างจากน้อง เป็นต้น

(6) พิธีการต่างๆ ผู้เข้าร่วมพิธีการนั้นๆ กำหนดบทบาทของตนเองไว้เช่น พิธีแต่งงาน พิธีศพ พิธีการทางศาสนา เป็นต้น

(7) บุคลิกภาพของแต่ละบุคคล บุคลิกภาพจะมีผลต่อการแสดงบทบาทของบุคคลมาก โดยบุคคลจะเลือกแสดงบทบาทตรงกับบุคลิกภาพของตน แต่จะไม่แสดงบทบาทที่ขัดกับบุคลิกของตนหรือที่ตนไม่ถนัด

(8) บทบาทภายในกลุ่มสมาชิกในกลุ่มจะมีบทบาทแตกต่างกันออกไปเช่น บทบาทของผู้นำ บทบาทของเลขานุการ บทบาทของประชาสัมพันธ์ บทบาทของสมาชิกอื่นๆ

#### **บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ**

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขปได้ ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545, หน้า 82 -84)

- (1) ด้านวิชาการ
  - (1.1) มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ
  - (1.2) มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
  - (1.3) สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันที่
  - (1.4) มีวิสัยทัศน์
  - (1.5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  - (1.6) ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
  - (1.7) รอบรู้ทางด้านการศึกษา
  - (1.8) ความรับผิดชอบ
  - (1.9) แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
  - (1.10) รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
  - (1.11) ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร
  - (1.12) คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ
- (2) การบริหารงบประมาณ
  - (2.1) เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน
  - (2.2) มีความรู้ระบบงบประมาณ
  - (2.3) เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
  - (2.4) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
  - (2.5) มีความละเอียดรอบคอบ
  - (2.6) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
  - (2.7) หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
  - (2.8) รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ
- (3) การบริหารงานบุคคล
  - (3.1) มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
  - (3.2) เป็นแบบอย่างที่ดี
  - (3.3) มีมนุษยสัมพันธ์
  - (3.4) มีอารมณ์ขัน
  - (3.5) เป็นนักประชาธิปไตย

- (3.6) ประณีประนอม
- (3.7) อดทน อดกลั่น
- (3.8) เป็นนักพูดที่ดี
- (3.9) มีความสามารถในการประสานงาน
- (3.10) มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
- (3.11) กล้าตัดสินใจ
- (3.12) มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร
- (4) การบริหารทั่วไป
  - (4.1) เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
  - (4.2) เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสิ่งการที่ดี
  - (4.3) มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
  - (4.4) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
  - (4.5) รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
  - (4.6) มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
  - (4.7) มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
  - (4.8) กำกับ ติดตาม และประเมินผล

เมตต์ เมตต์การ์ณจิต (2547, หน้า 169 - 174) กล่าวว่าผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญ ดังนี้

- (1) บทบาทในฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษา
  - (1.1) บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษา หรือส่วนราชการรวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ
  - (1.2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษา หรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ
  - (1.3) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไปรวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษา หรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ
  - (1.4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา หรือส่วนราชการ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

(1.5) อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตร และวุฒิปัตร์ของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

(1.6) ปฏิบัติงานอื่น ตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงเลขาธิการ สภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการอาชีวศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

## (2) บทบาทเกี่ยวกับกรรมการสถานศึกษา

(2.1) ทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยตำแหน่งซึ่งงานเลขานุการนั้นเกี่ยวกับการจัดการประชุม เช่น กำหนดวันประชุม จัดทำวาระ ทำหนังสือเชิญประชุม บันทึกการประชุม จัดสถานที่ประชุม ให้เรียบร้อยเป็นต้น นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เขียนประวัติกรรมการไว้เป็นหลักฐานเพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงาน

(2.2) งานปฐมนิเทศกรรมการสถานศึกษา เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาชุดใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศชี้แจงทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์บทบาทหน้าที่ของกรรมการสถานศึกษา

(2.3) ดำเนินการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา เช่น ประกาศรับสมัครประชาสัมพันธ์ให้แก่ผู้สมัครอย่างทั่วถึง ตรวจสอบคุณสมบัติ ร่วมดำเนินการคัดเลือกกรรมการสถานศึกษาแต่ละองค์ประกอบจนครบเป็นคณะกรรมการ แล้วนำรายชื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเหนือสถานศึกษาขึ้นไปหนึ่งระดับ เป็นผู้ลงนามแต่งตั้งตลอดจนเสนอใบลาออกของกรรมการต่อผู้มีอำนาจอนุญาต

(2.4) กรณีกรรมการสถานศึกษาว่างลงจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม ตามระเบียบต้องมีการคัดเลือกกรรมการทดแทน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการสรรหาภายในระยะเวลาที่ระเบียบกำหนด

(2.5) ประสานงานกับคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อดำเนินกิจกรรมตามภาระหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ งานดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นได้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ริเริ่มกระตุ้นและมีการประสานงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา เช่น ให้ข้อมูลข่าวสารการเสนอแผนหลักสูตรการรายงานผลการปฏิบัติงานการจัดกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

(2.7) งานประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง ระบบการสร้างเชื่อมั่นให้แก่มังคมหรือชุมชน ว่าสถานศึกษาของชุมชนได้รับการพัฒนาถึงเกณฑ์มาตรฐาน สามารถจัดการศึกษาให้แก่ลูกหลานของชุมชนได้อย่างมีคุณภาพ ผู้เรียนที่จบการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

### (3) บทบาทในการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน

(3.1) เป็นผู้นำในการริเริ่มสิ่งใหม่ โดยนำวิทยาการเทคโนโลยีหรือกิจกรรมแปลกใหม่มาสร้างสรรค์ให้สถานศึกษาและชุมชนเจริญก้าวหน้า เช่น จัดให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน เป็นศูนย์วัฒนธรรมของชุมชน เป็นศูนย์พัฒนาชุมชนและอาชีพในชุมชน เป็นต้น

(3.2) มีความตั้งใจและบริสุทธิ์ใจที่จะร่วมกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา ข้อนี้ผู้บริหารจะต้องสร้างความเชื่อถือและความมั่นใจให้ชุมชนไว้วางใจ ซึ่งจะทำให้เกิดบรรยากาศแห่งการร่วมมือร่วมใจกับสถานศึกษา

(3.3) สถานศึกษาต้องมีนโยบายที่จะ “เปิดประตูสถานศึกษา” ให้เป็นศูนย์กลางในการบริการทางวิชาการและบริการสังคมโดยเฉพาะ ให้ชุมชนเห็นว่าทรัพย์สินบางอย่างชุมชนมีสิทธิ์ใช้สอยได้ ในทางตรงข้ามหากสถานศึกษามีท่าทีแฝงไว้ว่า “ปิดประตูสถานศึกษา” ความสัมพันธ์กับชุมชนจะไม่เกิดขึ้นและอาจเกิดเป็นภาพลบในสายตาของคนทั่วไป ด้วยเหตุนี้การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาก็ย่อมจะเกิดขึ้นได้ยากเช่นกัน

(3.4) จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนในบางโอกาสที่อยู่ในสภาพที่พอเหมาะพอควร เช่น การพบปะสังสรรค์กับผู้ปกครอง-ศิษย์เก่า จัดกิจกรรมวันประเพณีของไทย หรือไปร่วมกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้น เช่น งานบวช งานกฐิน เพราะการก้าวเข้าไปหาชุมชนจะทำให้เกิดผลด้านจิตวิทยา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ที่สังคมยกย่องให้เกียรติมาร่วมในกิจกรรม บรรดาผู้ที่พบเห็นก็จะเกิดความผูกพันและประทับใจต่อสถานศึกษา

(3.5) การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษารายละเอียดจากการที่สถานศึกษามีกิจกรรมร่วมกับชุมชนที่ผ่านมา ว่าประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไรมีปัญหาอุปสรรคอะไรที่จะต้องนำมาแก้ไขปรับปรุง การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นเรื่องละเอียดอ่อน เพราะชุมชนประกอบไปด้วยบุคคล กลุ่มบุคคลที่มีพื้นฐานทางการศึกษาและอาชีพที่แตกต่างกัน ดังนั้นการสรุปผลอะไรจะต้องวิเคราะห์ให้ถ่องแท้จึงจะได้คำตอบที่ถูกต้อง

(4) บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เหตุที่ผู้บริหารการศึกษาต้องเป็นมืออาชีพ สืบเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเศรษฐกิจสังคมและการเมือง ในภาวะของการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างจะเป็นไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อน จึงทำให้เกิดการแข่งขันซึ่งไม่เพียงแต่ด้านเศรษฐกิจเท่านั้น ในด้านการศึกษาที่มีการแข่งขันเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกประเทศ ดังนั้นหากครู อาจารย์ และผู้บริหารการศึกษายังไม่สนใจและให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนยังทำงานด้วยวิธีการดั้งเดิมแล้ว ย่อมเป็นคนทีล้าหลังและนำองค์กรไปสู่ความล้มเหลวได้ในที่สุด

### บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาตามงานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527, หน้า 18) ได้อ้างถึงงานวิจัยของโรเบิร์ต เอส ฟิสก์ (Robert S.Fisk) ว่าภารกิจของผู้บริหารการศึกษา ในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหาร การศึกษาภายในโรงเรียน มีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมากมาย ซึ่งอาจ สรุปหน้าที่ของครูใหญ่ได้ 5 ประการ คือ

(1) การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือบริหารงาน วิชาการ

(2) บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน

(3) บริหารที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

(4) บริหารงานเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ

(5) การบริหารกิจการนักเรียน

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกุล และ สุพิชญา ธีระกุล (2523, หน้า 80-81) กล่าวว่า ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องทำการบริหารงานแบ่งหัวข้อใหญ่ๆ 6 หัวข้อ คือ

(1) การบริหารงานวิชาการ

(2) การบริหารงานบุคคล

(3) การบริหารกิจการนักเรียน

(4) การบริหารอาคารสถานที่

(5) การบริหารงานธุรการ

(6) การบริหารโรงเรียนให้สัมพันธ์กับชุมชน

และยังได้สรุปหน้าที่อื่นๆที่ผู้บริหารควรมี ดังนี้

(1) รับผิดชอบงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ (คือ งานทั้ง 6 ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น)

(2) ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานดีขึ้น

(3) สอนหรือแนะวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา

(4) ติดต่อและประสานงานในหน่วยงานให้ได้ผลดี

(5) สั่งงานและควบคุมงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

พนัส หันนาคินทร์ (2524, หน้า 38) ได้แสดงความคิดเห็นว่าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียนมี 4 ประการ คือ

(1) เป็นตัวแทนของโรงเรียนหรือของสถาบัน (symbolic function) เช่น จะต้องเป็น ตัวแทนในกิจการต่างๆ หรือกระทำในนามของโรงเรียน เป็นผู้ลงชื่อในหนังสือราชการ ดังนั้น จึง มักมีคนพูดว่าโรงเรียนเป็นอย่างไรก็ให้ดูที่ครูใหญ่

(2) เป็นผู้ให้คำแนะนำหรือให้คำแนะนำ (advisory function) คือ จะต้องทำหน้าที่แนะนำ ตักเตือน สั่งสอน กระตุ้นครู ให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ขึ้น สร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครู เพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุด

(3) เป็นผู้ริเริ่มหรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น (initiative function) งานด้านนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และพึงระลึกว่าการเริ่มงานใหม่นั้นจะต้องวางแผน และเตรียมการอย่างรอบคอบ อย่าให้เป็นการลองผิดลองถูกของครู และโรงเรียนเป็นที่ทดลอง

(4) เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาระดับสูงของโรงเรียน (decision making function) งานขั้นนี้เป็นขั้นสุดท้าย ดังนั้นในการตัดสินใจจะต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงผลได้ผลเสีย โดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องที่สุดเท่าที่จะหาได้ อาจต้องรับฟังความคิดเห็นของหลายๆฝ่าย และจะต้องพิจารณาถึงวิธีการที่กระทำเพื่อให้บรรลุประสงค์ที่ต้องการด้วย

#### ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการปฏิรูปการศึกษา ระดับสถานศึกษา งานวิจัยหลายชิ้นได้ระบุตรงกันว่า ผู้บริหารที่ให้ความเอาใจใส่ต่องานวิชาการทุ่มเทให้กับงานพัฒนาการเรียนการสอน มีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี บุคลากรได้รับการพัฒนา และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน (รุ่ง แก้วแดง, 2556)

คำว่า “ผู้บริหาร” ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติมี 2 ความหมาย คือ

ผู้บริหารการศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาดังแต่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน สำหรับผู้บริหารที่มีบทบาทเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาและการจัดการต่างๆ ในสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อสถานศึกษาอย่างมาก เนื่องจากสถานศึกษาเป็นหน่วยงานของสำนักงานจัดการศึกษาในสถานศึกษา จึงต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจสังคมอีก ทั้งความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าจะต้องมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือที่เรียกว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) บุคคลเช่นนี้อาจจะเป็นผู้บริหาร โดยการทำงานที่กระทำ เช่น ในสมาคมหนึ่งหรือสำนักงานบุคคลที่ทำหน้าที่เรียกประชุมติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ

ธีระ รุญเจริญ และคณะ (2545, หน้า 244) ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของ ครู อาจารย์ และใช้ความรู้ความสามารถดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ

ผกา แสงสุวรรณ (2536, ม.ป.ป., หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานในด้านการศึกษา ผู้บริหารหมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ทั้งนี้สถานภาพของสถานศึกษาหรือสถาบันการศึกษานั้นๆ ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีหน้าที่ดูแลและร่วมวางแผนนโยบายต่างๆทุกด้านเพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์

ต้องจิตร์ โสมะกิร์ (2546, หน้า 19) กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่วางแผนควบคุมติดตามผล และประเมินผล ให้อำนาจและกำลังใจครู ตลอดจนรักษาราชการให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคง สามารถพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าสูงยิ่งขึ้นและนอกจากนี้ผู้ที่ทำหน้าที่รักษาคุณภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของครู คือ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ครูได้มีความรู้ความสามารถในด้านการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญผู้บริหารต้องเข้าใจถึงการเรียนรู้ของเด็ก โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้ คือ การวางแผนนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้มีการวางแผนปฏิบัติชัดเจนสอดคล้องกับหลักนโยบายที่วางไว้ เช่น บทบาทใหม่ของสถานศึกษาบทบาทของครูและวิธีดำเนินการสร้างกลไกในการจัดระบบการเรียนรู้ที่ครบวงจร วิธีการจัดการเรียนการสอนของครูแนวทางการจัดหลักสูตรใหม่ ระบบการวัดและประเมินผลการจัดสภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน การวางระบบมาตรฐานการศึกษาทักษะพื้นฐานที่เด็กต้องเรียนรู้ให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของระบบการศึกษา กระบวนการเรียนรู้ที่เป็นทักษะพื้นฐานสำคัญเป็นความต้องการทางการศึกษาของนักเรียนทั้งจากภายในและภายนอกสถานศึกษาจากการศึกษาความหมายของผู้บริหาร

ธีระ รุญเจริญ และคณะ (2545, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรภาคเอกชนนั้นเห็นได้ชัดว่าความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเงินการธนาคาร การบริหารธุรกิจ การค้า การอุตสาหกรรมรวมทั้งการศึกษาเอกชนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับอุดมศึกษา จึงต้องสรรหาผู้บริหารที่มีฝีมือหรือมีความสามารถสูงเพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

วิโรจน์ สารรัตตะ (2542, หน้า 11) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารจัดการศึกษาแนวใหม่ ที่มุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้โดยการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในขอบเขตที่รับผิดชอบ โดยให้ประชาชน องค์กรต่างๆมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆอย่างเหมาะสม



สุรพล พุฒคำ (2544, หน้า 30) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการจัดการวิธีการที่จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน ทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงควมมีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 8) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผน วิธีและขั้นตอนต่างๆในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ พอที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

สรุป ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง หัวหน้า หรือ ผู้นำ ซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่ในการจัดการวางแผน รูปแผน ของสถานศึกษา ว่าจะเป็น ไปในทิศทางใด และที่สำคัญผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณธรรม-จริยธรรม มีความรู้ความฉลาด ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน ทั้งในด้านวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป เพื่อสถานศึกษาจะได้ให้บริการแก่นักเรียนนักศึกษาทุกๆด้านอย่างเต็มที่

#### **สายงานผู้บริหาร**

สายงานผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง สายงานผู้บริหารในสถานศึกษา ได้แก่ผู้ช่วยครูใหญ่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์การศึกษาประชาชนจังหวัด หัวหน้าศูนย์การศึกษาประชาชนจังหวัด ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนประจำภาค ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ฝึกอบรมวิศวกรรมเกษตรและผู้อำนวยการศูนย์ฝึกอบรมวิศวกรรมเกษตร

สายงานนักการบริหารการศึกษา ได้แก่ ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ-จังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ-จังหวัด ผู้ช่วยศึกษาเขต และศึกษาธิการเขตโดยสรุป อาจกล่าวได้ว่า งานของผู้บริหารการศึกษาในสังคมไทย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

(1) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เช่น ครูใหญ่ และอาจารย์ใหญ่ เป็นต้น ซึ่งมีงานที่ต้องปฏิบัติที่คล้ายคลึงกับหลักการของ Robert S. Fisk (อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2522, หน้า 23) ดังนี้

(2) งานวิชาการ ประกอบด้วย การวางแผน ดำเนินการ ติดตามผลควบคุม ดูแลการเรียนการสอน จัดโปรแกรมการเรียน วัดผลการศึกษา จัดคู่มือประกอบการเรียนการสอน จัดทำตารางสอน ศึกษาหลักสูตร วัสดุอุปกรณ์การศึกษา ห้องสมุด ห้องโสตทัศนศึกษา มีการวิเคราะห์วิจัยประเมินผลงาน รวบรวมข้อมูลและจัดทำสถิติต่างๆ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน นำเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่ นิเทศและพัฒนาโรงเรียนให้ได้มาตรฐาน

(3) งานธุรการ ประกอบด้วย การวางแผน ดำเนินงาน ติดตามผล ควบคุมดูแลงานธุรการ ควบคุมดูแลจัดระบบงานในโรงเรียน งานทะเบียนเอกสาร งานอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน งานการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ให้เป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบแบบแผนของทางราชการ

(4) งานบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผน ดำเนินการติดตามผล ควบคุมดูแลและปกครองบังคับบัญชาครูอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ และอยู่ในระเบียบวินัย และดูแลสวัสดิการของครูอาจารย์

(5) งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ประกอบด้วย การวางแผน ดำเนินการติดตามผล ในการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนในท้องถิ่น จัดการศึกษาและให้การฝึกอบรมตลอดจนให้คำแนะนำเพื่อส่งเสริมวิชาชีพ ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและท้องถิ่น เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ ของท้องถิ่นตามที่ได้รับแต่งตั้งหรือได้รับเชิญ

(6) งานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย งานแนะแนว งานแข่งขันกีฬา บริการสุขภาพ งานชมรม และงานนันทนาการ

สรุป สายงานผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญๆ คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป และนอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องเข้าไปมีความสัมพันธ์ที่ดีในชุมชนอีกด้วย

#### **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา**

ผู้บริหารหรือผู้นำหรือผู้จัดองค์กร หรือหัวหน้างาน ไม่ว่าจะหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงาน ราชการหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งการจัดองค์กรแม้จะไม่เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้าง ก็อาจได้รับผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารไม่ดี แม้การจัดองค์กรถูกต้องหรือดีเพียงใดก็ตาม ผลงาที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้นๆย่อมสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรม ในการนำที่ถูกต้อง เหมาะสม

เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์กร ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร หรือผู้นำ ซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร หรือผู้นำนั้น ควรที่จะประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ และคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร

(1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ อรุณ รักธรรม (2527, หน้า 198-202) ได้กล่าวถึง บุคลิกภาพ

- (1.1) ของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี
- (1.2) เป็นผู้มีความรู้
- (1.3) เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- (1.4) เป็นผู้มี ความกล้าหาญ
- (1.5) เป็นผู้มี ความเด็ดขาด
- (1.6) เป็นผู้มี ความแนบเนียน มีกิริยา วาจา ที่ถูกต้องเหมาะสม
- (1.7) เป็นผู้มี ความยุติธรรม
- (1.8) เป็นผู้มี ลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
- (1.9) เป็นผู้ที่ มีความอดทน
- (1.10) เป็นผู้ที่ มีความกระตือรือร้น
- (1.11) เป็นผู้ที่ ไม่เห็นแก่ตัว
- (1.12) เป็นผู้มี ความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ
- (1.13) เป็นผู้มี ความพินิจพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล
- (1.14) เป็นผู้มี ความสงบเสถียร
- (1.15) เป็นผู้มี ความสงรักภักดี
- (1.16) เป็นผู้มี มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี
- (1.17) เป็นผู้มี ความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

(2) คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

(2.1) ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and Endurance) จะต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ มีความอดทนต่อการทำงานหนักและนานๆ ทนต่อความลำบากเจ็บช้ำได้ โดยไม่ปริปาก หรือแสดงอาการ ท้อแท้ให้พบเห็น

(2.2) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) จะต้องตัดสินใจถูกต้องตัดสินใจเร็ว และเต็มใจเสมอ ที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตัวเองในเมื่อมีปัญหาใดๆเกิดขึ้น

(2.3) ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) ผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือกับตนได้เท่านั้นที่จะได้รับความสำเร็จ

(2.4) ความรับผิดชอบ (Responsibility)

(2.5) ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual Capacity) ความฉลาดไหวพริบจำเป็นที่สุด สำหรับผู้บริหารหรือผู้นำที่จะใช้ในการบริหารงาน หรือใช้ในการวินิจฉัยสั่งการ

(3) คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ ความรู้ทางวิชาการได้แก่ การศึกษาวิชาการทั่วไป การศึกษาด้านวิชาชีพและการศึกษาให้เกิดความรอบรู้ เชี่ยวชาญในแขนงวิชาที่คนสนใจ สำหรับใช้จัดระดับความรู้และประสบการณ์ ในการทำงานของบุคคลที่มาทำงาน ในการเป็นผู้บริหาร

(4) คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร

(4.1) ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้อง การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน การมอบหมายงานให้บุคลากรทำตามความรู้ความสามารถการควบคุมกำกับติดตามนิเทศงาน

(4.2) สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและพัฒนางาน การจัดสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกและประโยชน์ตอบแทน

(4.3) จัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดกิจกรรม ทางวิชาการ การจัดบริการแนะแนว บริการสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ศิลปวัฒนธรรมการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้

(4.4) ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนางาน

(4.5) ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ใช้วิธีการที่หลากหลายให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม นำผลการประเมินไปนิเทศและพัฒนางานการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

### **คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา**

ปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้ในโรงเรียน คือ ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปในการศึกษาจึงต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อก้าวถึงคุณลักษณะของนักบริหาร ดูเหมือนจะมีการกล่าวไว้มากมาย ซึ่งมีทั้งทัศนะส่วนตัวที่เกิดจากประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมาและผลจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการซึ่งมีทั้งของไทยและต่างประเทศ

บุรุษชัย จงกลณี (ม.ป.ป., หน้า 11-12) กล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหารที่ดีควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

- (1) เฉลียวฉลาด แต่ไม่โอวดฉลาด
- (2) มีความสามารถรอบด้าน (Well rounder)
- (3) มีพลังผลักดันภายใน (Inner drive) ให้กระตือรือร้นอยู่เสมอ
- (4) ทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ (Integrity)
- (5) กล้าหาญทั้งกายและใจ (Courage physically and morally)
- (6) มีความคิดริเริ่ม (Innitiative)
- (7) รู้จักวิธีส่งเสริมและบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา
- (8) การเสียสละปราศจากการเห็นแก่ตัว
- (9) มีความยุติธรรม (Justice)
- (10) วางตัวดี (Bearing)
- (11) กระตุ้นให้ผู้มีน้อยมีความภูมิใจในงานของตน
- (12) ให้เกียรติในผลงานที่ผู้มีน้อยได้ปฏิบัติ
- (13) ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้
- (14) ใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความสามารถและมีการพัฒนาฝีมือ

ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ จากการรายงานการประชุมระดับชาติ (Nation Conference of Professors of Educational Administration) ( บุรุษชัย จงกลณี, ม.ป.ป., หน้า 14-15) เมื่อปีค.ศ. 1951 ได้มีการประมวลปรัชญาของการบริหารการศึกษาไว้ว่า

- (1) ผู้บริหารต้องใช้ความฉลาดไหวพริบมาแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่สำคัญในการบริหาร (Application of intelligence to life problems)
- (2) ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมาก หรือบุคคลหลายๆคนเข้ามามีส่วนร่วมการกระทำโดยไม่ทำงานตามลำพัง (Necessity of social group action)
- (3) ผู้บริหารต้องเคารพความเป็นคนของแต่ละคน และจะต้องให้ความยอมรับนับถือในความเห็น ธรรมชาติ และความสามารถของผู้อื่น (Respect of the individual)
- (4) ผู้บริหารต้องยึดเป้าหมาย หรือจุดประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก การบริหารการศึกษา จะไม่มีความหมายถ้าขาดเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องถือว่า เป้าหมาย หรือจุดประสงค์ของการศึกษาย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามเหมาะสมกับสภาพของสังคม ในฐานะผู้นำผู้บริหาร จะต้องปรับปรุงการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Function Social Organization)

(5) ผู้บริหารจะต้องถือว่าตนเป็นเพียงผู้ทำหน้าที่ประสานประโยชน์ ซึ่งเข้ามาให้บริการแก่บุคคลอื่นทุกๆคน ในการที่จะช่วยให้เขาดำเนินงานต่างๆ ในการให้การศึกษานี้ให้ได้ผล และมีประสิทธิภาพที่สุด (Administrator as group instrument)

(6) ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลทั้งหลายมาทำความเข้าใจกันได้ทุกเมื่อ และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลทุกคนในวงการศึกษาและในชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ (Freedom of Communication)

(7) ผู้บริหารต้องถือว่าตนเอง คือ นักการศึกษาผู้ยึดมั่นในปรัชญาของการศึกษา จึงต้องปฏิบัติและวางตนอย่างนักการศึกษา (Administrator as an educator)

(8) ผู้บริหารจะต้องเสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชน และเพื่อให้งานศึกษานี้ก้าวหน้า (Dedication of public education to community betterment)

(9) ผู้บริหารจะต้องประสานงานประสานน้ำใจระหว่างชาวบ้านกับสถานศึกษาในการดำเนินงานการศึกษา (School community integration in education)

(10) ผู้บริหารจะต้องประเมินผลงานตนเองอยู่เสมอ การประเมินจะต้องทำทั้งสองอย่าง คือ ประเมินวิธีการ หรือกระบวนการทำงานพร้อมๆกัน ไปด้วยกับการประเมินการปฏิบัติงาน เพราะการทำงานจะมุ่งเอาแต่ผลอย่างเดียวไม่ได้ วิธีการก็จำเป็น (Two fold evaluation of Administration means and ends)

(11) ผู้บริหารจะต้องเคารพในวิชาชีพของการบริหาร และมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ จะไม่ทำความเสียหายให้ผู้คนที่เกี่ยวข้องหรือวิชาชีพของนักบริหาร (Professional integrity and responsibility)

(12) ผู้บริหารจะต้องขวนขวายหาความรู้ใส่ตนอยู่เสมอ และแสวงหาความชำนาญทุกวิถีทาง เพื่อให้การบริหารงานของตนเองทันสมัย (Necessity for professional growth)

คุณสมบัติทั้ง 13 ประการนี้ เป็นแนวทางแห่งความเชื่อหรือปรัชญาของนักการบริหารที่พึงมี อันเป็นวิถีหรือแนวทางที่ผู้บริหารพึงยึดถือในการบริหารงาน ซึ่งถึงแม้ว่าจะเป็นกรยากที่จะปฏิบัติได้ครบถ้วน แต่การที่ได้ทราบไว้ก็จะเป็นประโยชน์ให้แก่ผู้บริหาร ที่จะสามารถหยิบยกเอา มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงานของนักบริหาร ซึ่งแตกต่างกันออกไปของแต่ละคนได้

สุรศักดิ์ ปาเส (2543, หน้า 72-73) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษามีอาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่างๆ ไปอย่างมากมาในปัจจุบัน ว่า ควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

(1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management)

(2) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situation) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

(3) วัตถุประสงค์การรับข้อมูลข่าวสารต่างๆที่เกิดขึ้นทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

(4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน / สถานศึกษา ผู้บริหาร การศึกษามีอาชีพต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี

(5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) ต้องสามารถวางแผนบุคคล สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบแนวคิด ทศนคติต่างๆที่อาจเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

(6) มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดี ในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงาน แสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

ถวิล อรัญเวศ (2544, หน้า 17 -18) ได้ให้ทรรศนะนักบริหารมีอาชีพว่า ควรจะมีลักษณะ ดังนี้

(1) กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร นักบริหารมีอาชีพ ต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนที่สุขุมรอบคอบมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ

(2) วัตถุประสงค์การรับข้อมูลข่าวสารจำเป็นต้องเป็นคนที่ยึดมั่น วัตถุประสงค์หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ฉะนั้นจำเป็นต้องเป็นผู้ที่ติดตามข่าวสารต่างๆอยู่เสมอ

(3) เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ นักบริหารมีอาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถมองเห็นภาพในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาก็ได้เป็นอย่างดี

(4) ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน คือ จะต้องเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีการสร้างสรรค์ผลงาน ให้ปรากฏต่อสายตาเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

(5) ประสานสิบทิศ คือ นักบริหารมีอาชีพจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่สามารถประสานงานกับหน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถจัดปัดเป่าปัญหาต่างๆในหน่วยงานได้

(6) คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆจะต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆอยู่เสมอ

(7) จูงใจเพื่อร่วมงาน จำเป็นต้องมีบุคคลที่สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่องานสูง ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม รู้จักให้การชมเชย ให้รางวัลหรือบำเหน็จความชอบ

(8) ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค จะต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญ และพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อการแก้ไขปัญหาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยอย่างสันติสุขไม่หนีปัญหา และไม่หมกหมมปัญหาไว้

(9) รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ นักบริหารมืออาชีพจะต้องรู้จักยืดหยุ่น และอ่อนตัวตามเหตุการณ์นั้นๆไม่ตึงเกินไปหรือไม่หย่อนเกินไป บางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลาง แต่ในบางครั้งต้องมีความเด็ดขาด

(10) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม จะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิดร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ

สมบัติ บุญประเคน (2544, หน้า 20 -21) ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่าแบบผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาจะต้องประกอบด้วย 6 ป สรุปลงได้ ดังนี้

(1) ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงาน และพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ

(2) ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย จึงจะเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

(3) ประสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญรู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามาก ให้เกียรติปูนบำเหน็จรางวัล และยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี ไม่แย่งเอาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

(4) ประนีประนอม บุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ จะพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง ในหน่วยงาน จะอะลุ่มอล่วยตลอดเวลา สิ่งใดที่พยายมนำได้ก็จะยอมไม่ติดใจกับปัญหา



(5) ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ว่าจะทำอะไร จะพูดที่ไหนจะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดี การทำงานจะสนับสนุนให้ทุกคนทำรายงาน และ นำรายงานมาประชาสัมพันธ์

(6) ประชาสงเคราะห์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การพัฒนาบุคลากรจะพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพ และครอบครัวอยู่เสมอ มีการให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน ไม่มีการตักเตือนอย่างรุนแรง ผู้ร่วมงาน จะมีความสุขมากในการทำงาน เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน

คุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลสำเร็จต่อการบริหารการศึกษาอย่างมืออาชีพ สามารถจำแนกได้เป็น 10 ประการ ได้แก่ ( สุรศักดิ์ ปาเส, 2543, หน้า 72 -73)

(1) มีความพร้อมทางด้านข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ (Command of Basic Facts) ต้องรู้ความเคลื่อนไหว ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศ ช่วยในการดำเนินการ และบริหารงาน ให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(2) มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant Professional Knowledge) เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหาร เช่น หลักการทฤษฎีการบริหาร การวางแผน การจัดองค์กร หลักสูตร การสอน การวัดผลประเมินผล เหล่านี้เป็นต้น

(3) มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing Sensitivity to Events) สามารถปรับตัวและสนองได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสม รวดเร็วและเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง

(4) มีทักษะในการเข้าสังคม (Social Skills and Abilities) โดยการพัฒนาทักษะด้านต่าง เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(5) มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจ (Analytical, Problem Solving, Decision Making Skills) อาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและ วิจารณ์ญาณ เข้าช่วย เพื่อรักษาความสมดุล ให้เกิดขึ้นทุกๆ ด้านในองค์กร

(6) การควบคุมอารมณ์ (Emotion Resilience) ผู้บริหารต้องมีจิตใจที่เข้มแข็ง มั่นคง ในอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกมีจิตระลึกละเสมอ และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

(7) มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง (Pro activity inclination to Respond Purposefully to events) ผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพต้องมองงานได้อย่างทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทำงานอย่างดี รู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กร และรู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาว และเป้าหมายโดยรวม

(8) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับ ของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบ และยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

(9) มีความรู้สึกรวดเร็วต่อบุคคลอื่น (Mental Agility) เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญา สามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติ และสนใจในความรู้สึกของคนอื่น

(10) มีความรู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced Learning Habits and Skills) ต้องรู้ว่า จะรู้ต้องรู้อะไรและต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็นคิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ได้ประยุกต์ใช้ได้ สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางาน วิชาการ และรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้

สุพล วงสินธ์ (2545, หน้า 29 -30) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า

- (1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
- (2) มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
- (3) มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
- (4) ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
- (5) ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา
- (6) มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน
- (7) สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor)

#### **ปัจจัยเสริมสร้างความเป็นนักบริหารมืออาชีพ**

นอกจากคุณลักษณะและบทบาทที่สำคัญของการเป็นนักผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพดังได้กล่าวมาแล้วนั้น ยังมีปัจจัยเสริมบางประการที่จะเป็นตัวชี้วัด (Indicators) สำคัญของการเป็นผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพได้อย่างสง่างาม เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายต่อการปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่เชิงบริหารจัดการศึกษา ในสถานศึกษาปัจจัยบ่งบอกความสำคัญเหล่านี้ ได้แก่

(1) คุณวุฒิด้านการศึกษาคือตัวบ่งชี้ที่สำคัญจะต้องมี กล่าวคือ ต้องมีคุณวุฒิด้านการศึกษา ตรงตามคุณสมบัติ ที่กำหนดในกฎหมายวิชาชีพ โดยเฉพาะในยุคลปฏิรูปการศึกษาที่ต้องการมืออาชีพทางการบริหาร บุคคลเหล่านี้ต้องมีคุณวุฒิระดับปริญญาตรี โท เอก ด้านการศึกษา เป็นสำคัญ

(2) ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ต้องมีประสบการณ์สั่งสมในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยเฉพาะ ประสบการณ์ด้านการบริหารทางการศึกษาในองค์กรทางการศึกษาระดับต่างๆ ในตำแหน่งทางการบริหารการศึกษา ที่ได้ดำเนินบทบาทภารกิจตามสายงานที่กำหนดไว้

(3) ประสบการณ์การฝึกอบรม ศึกษาคุณ ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพต้องได้รับการเพิ่มพูน ประสบการณ์ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการฝึกอบรม หลักสูตรต่างๆ การศึกษาคุณจากแหล่งวิทยาการความรู้ สามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4) การสร้างผลงานทางวิชาการ เป็นองค์ประกอบของการสร้างนักบริหาร การศึกษาก้าวสู่มืออาชีพ โดยมีผลงานทางวิชาการเป็นเครื่องมือยืนยันถึงศักยภาพดังกล่าว ผลงานสามารถจัดกระทำได้หลายรูปแบบ ทั้งด้านการวิเคราะห์งานวิจัย การเขียนและเรียบเรียงเอกสารทาง วิชาการ การเขียนบทความ ตำรา ฯลฯ ออกเผยแพร่แก่หน่วยงานอื่นๆ ให้แพร่หลายทั่วถึง รวมทั้ง การเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ นวัตกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(5) ผลงานดีเด่นที่สั่งสมไว้ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ อาจดูจากหลักฐานที่เป็นผลงานที่สั่งสมไว้ จนเป็นที่ประจักษ์แก่ชุมชน สังคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

(6) ลักษณะเฉพาะของเอกัตบุคคลเป็นลักษณะเฉพาะตัว (Character) ที่นักบริหาร การศึกษามีอาชีพ ควรเสริมสร้างให้บังเกิดขึ้น ได้แก่

- (6.1) มีบุคลิกที่ดี สง่างาม น่านับถือ
- (6.2) มีความขยันหมั่นเพียร สัมมาอาชีพ
- (6.3) มีความรับผิดชอบสูงทั้งต่อตนเอง ครอบครั้ว หน่วยงาน
- (6.4) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- (6.5) ตรงต่อเวลา บริหารเวลาได้ดี
- (6.6) กระตือรือร้นในการทำงาน
- (6.7) ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์
- (6.8) รักษาระเบียบวินัยได้ดี เป็นแบบอย่างที่ดี

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การดำเนินกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใดๆในสังคมทุกหมู่เหล่าเกิดจากการที่สมาชิกคนใดคนหนึ่ง ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่จูงใจให้สมาชิกภาพในกลุ่มคล้อยตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันพลังของกลุ่มจะทำงานสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ตามในขณะนั้นเกิดความศรัทธายอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามกิจกรรมดังกล่าวให้สำเร็จได้ และสิ่งที่เราเห็นอยู่คู่กับองค์การคือความเจริญหรือความเสื่อมถอยทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเหตุปัจจัยหลายประการองค์การที่ประสบความสำเร็จ มีคุณลักษณะอย่างสำคัญประการหนึ่งที่แตกต่างไปจากองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จสิ่งนั้นคือพลวัตและภาวะผู้นำดร็อกเกอร์ (Peter F. Drucker. อ้างใน ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530, หน้า 218) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญด้านภาวะผู้นำว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งขององค์การปัจจุบัน จึงทำให้ทุกฝ่ายพยายามค้นหาบุคคลที่มีความสามารถในการนำที่เหมาะสมกับหน่วยงานปัญหาเหล่านี้มิใช่จำกัดอยู่ในวงการธุรกิจเท่านั้นยังครอบคลุมถึงหน่วยงานของรัฐด้วยการขาดบุคคลดังกล่าวหมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการนำมีความสมัครใจที่จะนำและผลของการนำทำให้เกิดความพึงพอใจของผู้ร่วมงานด้วย (ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์, 2540, หน้า 64) ในวงการศึกษาก็เช่นเดียวกันต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถ เพื่อนำสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบ ได้กับผู้นำองค์กรมีหน้าที่รวมพลังบุคลากรหลายๆฝ่ายทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2539, หน้า 81) แม้ว่าการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน มีองค์ประกอบหลายอย่างที่จะช่วยให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลว แต่ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในโรงเรียน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536, หน้า 235)

### ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) บางท่านใช้คำว่าความเป็นผู้นำหรือการเป็นผู้นำได้มีผู้สนใจศึกษาค้นคว้าและให้ความหมายไว้ ดังนี้

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530, หน้า 219) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลด้วยความพยายามที่จะให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 235) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะให้ผู้ตามเต็มใจและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 128) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การจูงใจให้คนปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน

บุญช่วย สิริเกษ (2540, หน้า 186) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การที่บุคคลใดก็ตามสามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมตามได้ทุกกรณี ไม่ว่าจะ เป็นความคิด หรือปฏิบัติ ผู้นำจึงอาจมีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร หรืออาจไม่เป็นผู้บริหารก็ได้

ทัศนาศ แสงศักดิ์ (2542, หน้า 108) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง

พิมพ์พร เอี่ยมสวด (2550, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง และสะท้อนการมีวิสัยทัศน์ร่วมของผู้นำ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ปรารถนาความเปลี่ยนแปลง และความเปลี่ยนแปลงนั้นจะสะท้อนวัตถุประสงค์ร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม อิทธิพลจึงเป็นการโน้มน้าวในหลายรูปแบบระหว่างกลุ่มคน โดยอิทธิพลที่กล่าวถึงไม่ใช่การบังคับ ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มเพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543, หน้า 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่นๆ ได้กระทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อองค์กร

ดวงพร ศรีจันทวงศ์ (2540, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลอย่างมีศิลปะและอำนาจหน้าที่กับผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้สัมพันธภาพความสามารถในการชักจูงและกระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อปฏิบัติการและอำนาจการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้

สงวน ช้างฉัตร (2541, หน้า 172) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นโดยอาศัยอำนาจที่เกิดจากการบังคับ (Coercive Power)

กิติ ดยัคคานนท์ (2535, หน้า 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะ เป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดได้

Chris Argyris (1976, p.29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการนำเทคนิคทางจิตวิทยามาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

James M. Lipham (1974, p. 43) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำไว้ คือ สัมพันธ์ภาพของสังคมหนึ่งซึ่งพฤติกรรมของแต่ละคนมุ่งสร้างสรรค์และธำรงรักษาโครงสร้างของการปฏิสัมพันธ์และการคาดหวังเพื่อการคงอยู่ของสมาชิกกลุ่ม

จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งขาดต่อองค์กร หรือหน่วยงาน เพราะว่าเมื่อผู้นำมีความรู้ความสามารถย่อมที่จะพัฒนาองค์กร หรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ในกรณีนี้ ภาวะผู้นำด้านการศึกษา ถือว่ามีความสำคัญอย่างมาก เพราะหากว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแล้ว ย่อมที่จะนำพาสถานศึกษาก้าวไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทั้งในด้านการบริหาร ทั้งในด้านวิชาการ ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดหรือเป็นพันธกิจหลักของสถานศึกษา

### ความหมายของผู้นำ

พิมพ์พร สดเอี่ยม (2550, หน้า 19) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลสำคัญที่มีส่วนทำให้องค์การดำเนินภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ การยอมรับ และความน่าเชื่อถือ รวมทั้งกระทำในสิ่งที่มี จริยธรรม แสดงออกถึงความเป็นผู้นำทางด้านบุคลิกภาพ พฤติกรรม และการปฏิบัติงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 12 ) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการยอมรับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่ม ซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่หัวหน้า (Head) ของกลุ่ม ซึ่งอาจจะบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างดังนี้

- (1) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
- (2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
- (3) มีบทบาทสำคัญที่สุดให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์
- (4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- (5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

Halpin (2006, p.43) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้

- (1) มีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- (2) มีบทบาทเหนือผู้อื่น
- (3) มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
- (4) บุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- (5) บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

## บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำ (leader) เป็นตัวแทนขององค์การเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทเป็นเสมือนหลักในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานของส่วนรวม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์การ (Krech, Crutchfield & Ballauby, 2008, หน้า 46) ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังต่อไปนี้

(1) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำก็คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์การหรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร

(2) ผู้นำในฐานะนักวางแผนทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลแผนที่วางไว้มีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่

(3) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะและการวางนโยบายซึ่งมีที่มาจาก 3 แห่ง คือ

(1) เบื้องบนหรือเจ้านายที่มีตำแหน่งสูง

(2) เบื้องล่างคือได้มาจากคำแนะนำหรือมติของบุคลากรใต้บังคับบัญชาและ

(3) ผู้นำของหมู่คณะนั้นๆ ไม่ว่าจะนโยบายจะมาจากแหล่งใดผู้นำมีอำนาจโดยเสรีที่จะกำหนดหรือเลือกด้วยตนเอง

(4) ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในสายวิชาชีพนั้นๆ

(5) ผู้นำในฐานะตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอกผู้นำมักได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทนเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม

(6) ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม

(7) ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณให้โทษบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่น หรือมีอำนาจให้คุณให้โทษจะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด

(8) ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน เมื่อมีการขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้นบุคลากรคนใดคอยไกล่เกลี่ยให้สงบและเข้าใจกันได้บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง

(9) ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การมักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้ง่าย

(10) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่มความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่มคนทุกชนิตมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่มแต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลาย่อมลำบากมาก กลุ่มจึงมักมีคนอื่นๆหนึ่งหรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนและเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ของเขา

(11) ผู้นำในฐานะผู้แทนรับผิดชอบบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใดๆแทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาดซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบโดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

(12) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติเป็นผู้กำหนดอุดมคติสร้างความเชื่อหรือศรัทธาต่างๆให้แก่บุคลากรอื่นแม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบประเพณีต่างๆของกลุ่ม

(13) ผู้นำในฐานะบิดาผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่มีอาวุโสที่สุดในกลุ่มและมีบุคลิกลักษณะน่านับถือ ในฐานะเป็นบิดาของกลุ่มซึ่งจะดูค่าใครก็ตามการดูค่านั้นไม่มีใครโกรธเพราะทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลังคำพูดของค่านั้นเขามีความรักความหวังคืออยู่ด้วยเสมอไป

(14) ผู้นำในฐานะรับผิดชอบแทนเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นผู้นำจะถูกลงโทษแทนบุคลากรของตน



## การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### ความหมายของความเป็นเลิศ

การบริหารเป็นกระบวนการจัดการของผู้บริหาร เพื่อที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติ พฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมกลุ่มของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดพลังร่วมกันในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูง ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ (2535, หน้า 48) กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น เพราะว่าสถานศึกษาแต่ละสถานศึกษานั้น ปกครองครูเป็นสิบเป็นร้อย ปกครองนักเรียนเป็นร้อยเป็นพัน และต้องติดต่อกับผู้ปกครอง หากผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารบุคคลหรือในเรื่องการทำงานร่วมกับผู้อื่นแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเชี่ยวชาญ ในเรื่องความคิดในการที่จะพัฒนาตั้งแต่การวางแผนงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์แก่การศึกษา วางทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จให้ได้มากที่สุด

ธวัช กรุดมณี และคณะ (2547, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของความเป็นเลิศ ว่า หมายถึง ยอดเยี่ยมเด่นอยู่ระดับที่หนึ่งมีประสิทธิภาพระดับสูงความรวดเร็วในความก้าวหน้าของกระบวนการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน 2542, หน้า 1035) ได้ให้ความหมายของคำว่า เลิศ ว่า หมายถึง ยอดดีหรือยอดเยี่ยมในทางใดทางหนึ่งเป็นพิเศษ (เลิศเลอ)

Princeton University (2001, p. 132) ได้ให้ความหมายของความเป็นเลิศว่า หมายถึง คุณภาพที่สูงมากด้วยกระบวนการที่ดีเยี่ยมหรือบางสิ่งบางคนที่ดีเยี่ยม

Webster (1968, p. 636) ได้ให้ความหมายของคำว่าความเป็นเลิศไว้ 3 แนว คือ แนวแรก หมายถึง ความเป็นเลิศในด้านคุณภาพเช่นมีคุณภาพดีมีระดับของความเด่นชัดแนวที่สอง หมายถึง คุณภาพที่เป็นเลิศหรือมีคุณค่าและแนวที่สามหมายถึงความเด่นชัดหรือคุณภาพที่มีคุณค่าการแสดงถึงระดับคุณภาพที่สูงหรือสูงที่สุด

สรุปได้ว่า ความเป็นเลิศ หมายถึงความเป็นหนึ่งที่หาใครเหมือนมิได้ มีลักษณะที่พิเศษยอดเยี่ยม สูงค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่ควรแก่การศึกษา ค้นคว้า และนำเอาแบบอย่าง

### ความหมายของกระบวนการจัดการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

Gerg (1994, p. 6) ได้ให้ความหมายของกระบวนการจัดการบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง กรอบแนวคิดแบบใหม่วิธีคิดและวิธีกระทำของคนในการบริหารเพื่อให้องค์กรมีการปรับปรุงการบริหาร

พินช์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540, หน้า 27) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์สู่ความเป็นเลิศว่า ต้องเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่ โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหารเพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ส่วนการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศนั้น จรุงญ มุ่งการนา (2535, หน้า 15) กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย หลักคือนักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร กล่าวคือมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ มีความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต มีชีวิตที่สงบสุขเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชน และประเทศชาติ

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติอเมริกา (National Institute of Standards and Technology : NIST) (Baldrige National Quality Program, 2001, p. 2) กล่าวว่า สถานศึกษาที่เป็นเลิศด้านการศึกษา หมายถึงสถานศึกษาที่ใช้กระบวนการผสมผสานในการดำเนินงานโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งมอบคุณค่าที่ได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอแก่นักเรียน ปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถของทั้งสถานศึกษาและการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษาและบุคคล

Bosker, Creemer and Stringfield (1999, pp.1-2) กล่าวว่าระบบการศึกษาที่ดีเลิศไม่ได้เป็นเพียงมาตรฐานของระดับความสำเร็จ โดยเฉลี่ยหรือผลลัพธ์ของระดับคะแนนที่สูงของนักเรียน แต่ยังรวมถึงการทำให้ช่องว่างระหว่างนักเรียนที่มีสิทธิพิเศษกับนักเรียนที่ไม่มีสิทธิพิเศษหมดไป วัตถุประสงค์ของความเป็นเลิศในการศึกษาคือการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพของระบบการศึกษา

Hedley Caldwell and Millikan (1989, p.21) กล่าวว่าความเป็นเลิศของโรงเรียนเมื่อนำแนวคิดด้านการตลาดมาประยุกต์ใช้จะเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าการเพิ่มขึ้นของผลผลิตการจัดการทรัพยากรการบริหารงบประมาณรูปแบบการบริหารตลาดเป้าหมายที่สำคัญและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้น เป็นกระบวนการที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทั้งในด้านวิชาการและด้านอื่นๆอีกมากมาย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ครูและนักเรียนในสถานศึกษานั้นๆ

#### **ขอบเขตของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ**

จรุงญ มุ่งการนา (2535, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารโดยยึดเป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษาด้วยการเลือกสรรครูที่มีความรู้ความสามารถในการสอน

จัดการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีคุณภาพมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกด้าน นักเรียนที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และมีสุขภาพอนามัยที่ดี

### **การพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ**

สภาพการณ์ในปัจจุบันองค์การทางธุรกิจเอกชนรัฐวิสาหกิจและแม้แต่หน่วยงานราชการก็ตามได้รับผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ประกอบด้วยเศรษฐกิจสังคมและการเมืองจึงมีผลให้องค์การดังกล่าวต้องตกอยู่ในสภาวะที่มีอุปสรรคในการดำเนินการเพื่อให้องค์การดำรงอยู่ได้นอกจากนั้นแล้วสภาวะของการแข่งขันขององค์การต่างๆเริ่มที่จะเพิ่มทวีความรุนแรงขึ้นทั้งในด้านรูปแบบของสินค้าและการบริการต่างๆไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันทางด้านคุณภาพการให้บริการและการประหยัดในการดำเนินงาน ซึ่งสภาพการณ์ดังกล่าวทำให้เป็นภาระต่อการบริหารองค์การที่จะต้องพยายามแสวงหาแนวทางการปรับปรุงองค์การเพื่อก้าวไปสู่ “ความเป็นเลิศ” ( Excellence ) โดยผู้บริหารต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการแสวงหายุทธวิธีการบริหารเองมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วย

(1) **การพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศ** การพัฒนาองค์การเพื่อให้ออกไปสู่อำนาจ “ความเป็นเลิศ” เป็นเรื่องสำคัญของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การต่างๆ โดยผู้บริหารต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและแสวงหายุทธวิธีการบริหารเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้น จึงควรที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและลักษณะสำคัญของการเป็นองค์การการบริหารจัดการองค์การประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การรวมถึงแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์การ

Donnelly and others (1990, p. 105) กล่าวว่าองค์การเป็นเทคนิควิธีการเชื่อมโยงหน้าที่เฉพาะต่างๆให้ประสานสัมพันธ์กันดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์ ดังนั้นองค์การจะต้องประกอบด้วยการทำงานที่แตกต่างกันในลักษณะเฉพาะ (Specialization) การจัดให้งานต่างๆทำงานต่อเนื่องสัมพันธ์กัน (Coordination) มีการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) และความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่กระจายความรับผิดชอบไปยังผู้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าควบคุมงาน

(2) **การบริหารจัดการองค์การ** Bartol and Martin (1991, pp.7-8) ให้ความหมายของการบริหารจัดการองค์การ (Management) ว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติในสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

1) การวางแผนคือกระบวนการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติเป็นขั้นตอนต่างๆเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2) การจัดองค์การคือกระบวนการจัดปัจจัยทรัพยากรต่างๆรวมถึงบุคคลเข้าสู่โครงการสร้างของการแบ่งงานตามภารกิจหน้าที่ต่างๆที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน กำหนดลักษณะการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่วางแผนไว้

3) การนำหรือสั่งการ คือกระบวนการมอบหมายสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจหน้าที่ตามโครงสร้างงานที่กำหนดใช้ความเป็นผู้นำสร้างอิทธิพลโน้มน้าวบุคลากรให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

4) การควบคุมคือกระบวนการติดตามตรวจสอบกำกับดูแลแนะนำการแก้ไขให้บุคลากรปฏิบัติกิจกรรมหรืองานต่างๆให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่พึงปรารถนาและให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

(3) **ประสิทธิผล** Gibson and others (1988, p.812) นิยามประสิทธิผลไว้ว่าประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเรื่องของการกระทำหรือความพยายามใดๆที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลที่เกิดขึ้นการกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงหรือต่ำเพียงใด ขึ้นกับว่าผลที่เกิดขึ้นครบถ้วนทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพและใช้พลังงานน้อยเพียงใด ประสิทธิผลอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ ประสิทธิผลของบุคคลและประสิทธิผลขององค์การประสิทธิผลของบุคคลคือลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานหรือปฏิบัติกิจกรรมใดๆแล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่มีวัตถุประสงค์ไว้ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่าความเหมาะสมตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะสังคมและนำผลนั้นไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลขององค์การเน้นไปที่ผลรวมขององค์การ Gibson and Others (1988, pp. 36 - 39) อธิบายเกณฑ์ของควมมีประสิทธิผลขององค์การว่าประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ

(1) การผลิต (Production) องค์การใดมีประสิทธิผลถ้าองค์การสามารถดำเนินการผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ตรงกับความต้องการขององค์การ

(2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) องค์การมีประสิทธิผลถ้าอัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากร (Inputs) ที่ใช้กับผลผลิต (Outputs) มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ปัจจัยทรัพยากรได้คุ้มค่า

(3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) องค์การมีประสิทธิผลถ้าผลการดำเนินงานขององค์การนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ

(4) การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าองค์กรมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

(5) การพัฒนา (Development) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าองค์กรสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) ขององค์กรให้เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

(4) **ประสิทธิภาพ** Gibson and others (1988, p. 37) ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) ว่า โดยทั่วไปเมื่อพูดถึงประสิทธิภาพก็จะหมายถึงอัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัย (Ratio of outputs to inputs) การวัดประสิทธิภาพจะวัดตัวบ่งชี้หลายตัวประกอบด้วยกัน เช่น

- (1) อัตราการได้ผลตอบแทน (Rate of return) ในเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุน
- (2) ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit cost)
- (3) อัตราการสูญเสียเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากร
- (4) อัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

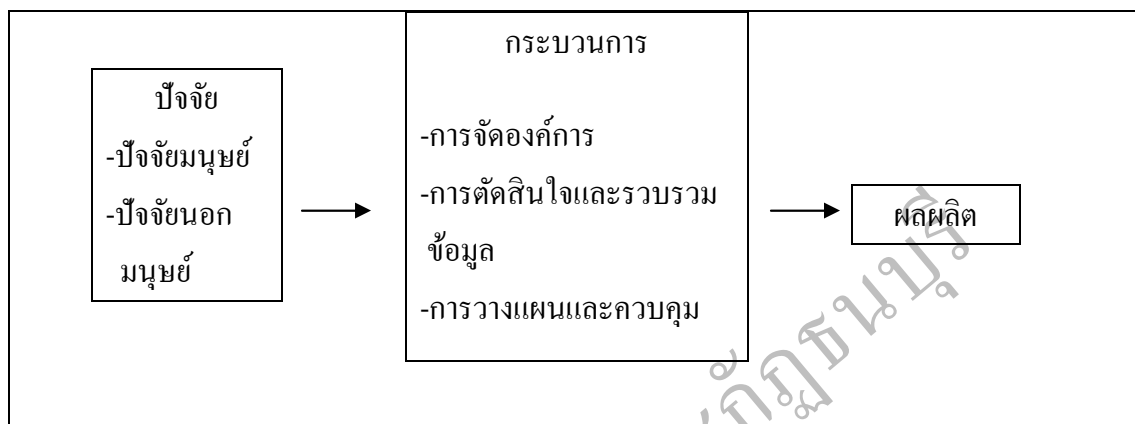
ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับประสิทธิภาพอาจแสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัดไม่มีการสูญเสียเปล่า เกินความจำเป็นรวมถึงมีการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็วตรงและมีคุณภาพ ประสิทธิภาพมี 2 ระดับ คือ ประสิทธิภาพของบุคคลและประสิทธิภาพขององค์กร

ประสิทธิภาพของบุคคลหมายความว่าการทำงานที่บุคคลทำงานเสร็จโดยสูญเสียเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุดค่านิยมที่ทำงานยึดกับสังคมคือการทำงานได้เร็วและได้งานดี (วัชร ฐวธรรม, 2523, หน้า 246) บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานคือบุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้กลวิธีหรือ เทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากเป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่ายพลังงานและเวลาน้อยเป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงานเป็นบุคคลที่มีความพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงานคิดค้นคิดเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ประสิทธิภาพขององค์กรคือการทำงานที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่างๆตามภารกิจหน้าที่ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรปัจจัยต่างๆรวมถึงกำลังคนอย่างคุ้มค่าที่สุดมีการสูญเสียน้อยที่สุดมีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยทั้งประหยัดเวลาทรัพยากรและกำลังคนองค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและบริการได้ตามเป้าหมายขององค์กรมีความสามารถประยุกต์ศาสตร์กลยุทธ์เทคนิควิธีการและเทคโนโลยีอย่างฉลาดทำให้เกิดวิธีการทำงาน

อย่างเหมาะสมมีความราบรื่นในการดำเนินงานมีปัญหาอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุดบุคลากรมีขวัญกำลังใจดีมีความสุขพอใจในการทำงาน

(5) องค์ประกอบที่นำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ Smith (1982, p. 65) ให้กรอบแนวคิดขององค์ประกอบการดำเนินงานองค์การที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศหรือความมีประสิทธิภาพของการผลิตดังนี้



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบสำคัญที่นำองค์การไปสู่ผลของความเป็นเลิศ  
ที่มา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. (2547, หน้า 314)

จากภาพที่ 1 สามารถอธิบายองค์ประกอบต่างๆได้ ดังนี้

(1) องค์ประกอบด้านปัจจัย (Input)

- (1.1) ปัจจัยมนุษย์ (Human) ได้แก่ กำลังคน (Manpower) ความสามารถ (Abilities) พลัง (Energies) ความต้องการ (Needs) ความคาดหวัง (Expectation)
- (1.2) ปัจจัยนอกจากมนุษย์ (Nonhuman) ได้แก่ เงินทุน (Money) เครื่องมือเครื่องจักร (Machines) วัสดุ (Materials) เทคนิควิธีการ (Methods) ที่ดิน (Land)

(2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ (Process)

- (2.1) การจัดองค์การ ได้แก่ จัดโครงสร้าง (Organization) จัดศักยภาพการปรับเปลี่ยน (Dynamics) การวิเคราะห์ (Analysis) การกำหนดวัตถุประสงค์การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) การกำหนดกลยุทธ์ (Tactics)

- (2.2) การจัดระบบตัดสินใจและระบบข้อมูล ได้แก่ กระบวนการตัดสินใจการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System) การจัดระบบสนับสนุน

(2.3) การวางแผนควบคุมได้แก่การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning systems) รูปแบบการวางแผนและวิธีการที่ใช้ (Planning methods and models) การวางแผนงานโครงการ (Project and program planning) การจัดระบบควบคุมและคอมพิวเตอร์ช่วยควบคุม (Control systems and Cybernetics) การวิเคราะห์ทุนและกำไรเพิ่มประสิทธิผล (Cost benefit analysis and effectiveness) การบริหารบุคลากรและการประเมิน (Human systems management evaluation)

(3) องค์ประกอบด้านผลผลิต (Outputs)

(3.1) สินค้าและบริการ

(3.2) ความสามารถปฏิบัติขององค์การ

**(6) การพัฒนาองค์การเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ**

Vecchio (1988, p. 509) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การคือการวางแผนและควบคุมให้มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่พึงประสงค์

Bowdich and Buono (1990, p. 508) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การคือการนำความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) มาใช้ในความพยายามระยะยาวเพื่อปรับปรุงความสามารถขององค์การ ในการต่อสู้เพื่อเอาชนะให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและเพิ่มความสามารถขององค์การในการแก้ปัญหา

**(7) วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ** การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทุกส่วนประกอบภายในองค์การ ซึ่งครอบคลุมถึงนโยบาย โครงสร้างองค์การบุคลากรการบริหารจัดการฯลฯซึ่งมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายของผลการพัฒนาองค์การดังนี้

1) พัฒนาองค์การเพื่อการอยู่รอดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การเพื่อการอยู่รอด เน้นไปที่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ เพื่อให้กิจการดำเนินงานต่าง ๆ นำไปสู่ผลที่ทำให้้องค์การหลุดพ้นจากสภาพความตกต่ำ พ้นจากสภาพความเสื่อมถอยของผลผลิตหรือการบริการการพัฒนาองค์การเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย นี่จำเป็นจะต้องลำดับการพัฒนาปรับเปลี่ยนหลายด้านในส่วนประกอบขององค์การทุกส่วนที่พบว่าไม่เหมาะสมทั้งด้านนโยบายด้านบุคลากรด้านเทคโนโลยีและด้านการบริหารจัดการ

2) พัฒนาองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ ในข้อนี้มีจุดเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมเพราะสังคมที่แวดล้อมองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่นการเปลี่ยนแปลงทางด้าน

เทคโนโลยีกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการผลิตและการบริการขององค์กร ถ้าองค์กร  
ไม่มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองในขณะที่องค์กรอื่นมีการพัฒนาก้าวหน้า

3) พัฒนางค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพวัตถุประสงค์ของการพัฒนางค์การ  
ในข้อนี้เน้นไปที่การมุ่งมั่นแก้ปัญหาการค้ำยประสิทธิภาพขององค์กร ให้เพิ่มขึ้นเป็นที่น่าพอใจ  
ปัญหาการค้ำยประสิทธิภาพมักมีสาเหตุมาจากสองส่วน คือ ส่วนแรกบุคคลคนค้ำยประสิทธิภาพ  
ในการทำงานและส่วนที่สองมาจากองค์กร โดยรวมค้ำยประสิทธิภาพเป้าหมายของความสำเร็จ  
ตามวัตถุประสงค์ข้อนี้คือการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคลในองค์กรและพัฒนาประสิทธิภาพ  
ขององค์กร

(8) ขั้นตอนการพัฒนางค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาประสิทธิภาพของ  
องค์กรเป็นเรื่องเฉพาะที่มีความสำคัญมากเพราะองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นศักยภาพที่ช่วย  
เสริมสร้างผลิตผลตามพันธกิจต่างๆ ให้บังเกิดผลสูงขึ้น จัดเป็นกลไกของการแก้ปัญหาค้ำย  
เสื่อมถอยขององค์กรเป็นกลไก ช่วยนำองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าสามารถเอาชนะคู่แข่งและ  
ปรับเปลี่ยนได้ก้าวหน้าต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการพัฒนางค์การให้มี  
ประสิทธิภาพควรมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ศึกษารูปแบบ (Model) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร
- 2) ประเมินองค์กรเพื่อศึกษาปัจจัยเพื่อการพัฒนาศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา  
และสาเหตุของปัญหาขององค์กรที่แสดงจุดอ่อนค้ำยของปัจจัยต่างๆ
- 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่ควบคุมได้และปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ที่จะใช้เพื่อพัฒนา  
องค์กร
- 4) พัฒนาปัจจัยที่ควบคุมได้ในพัฒนางค์การ

(9) การประเมินผลการพัฒนางค์การ เมื่อทราบปัจจัยองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อ  
ประสิทธิภาพขององค์กร ในขั้นตอนนี้คือการศึกษเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบปัจจัยต่างๆที่เป็น  
ปัญหาปัจจัยที่แสดงความบกพร่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนว่าพัฒนางค์การควรมุ่งตรงต่อการ  
แก้ไขปรับปรุงพัฒนาในปัจจัยองค์ประกอบใดสาระสำคัญในการประเมินองค์กรเพื่อศึกษาปัจจัย  
ในการพัฒนางค์การจะเกี่ยวข้องกับเรื่องราวต่างๆ 3 เรื่อง คือ

- 1) สิ่งแวดล้อมในองค์กรที่แสดงความจำเป็นต้องพัฒนาประสิทธิภาพ
- 2) รูปแบบการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพ
- 3) การประเมินประสิทธิภาพขององค์กร



(10) แนวคิดการจัดระบบการบริหารโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แนวคิดที่สำคัญในการจัดระบบการบริหาร โรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศสรุปได้ ดังนี้

- 1) โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด
- 2) ภารกิจหลักของโรงเรียนคือการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร
- 3) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษามีหลายอย่างเช่นระบบการบริหาร ผู้บริหาร โรงเรียนผู้ปกครองนักเรียน ฯลฯ
- 4) การบริหาร โรงเรียนจะประสบผลสำเร็จย่อมต้องอาศัยความรู้ ความสามารถคุณลักษณะที่ดีและคุณธรรมของผู้บริหาร
- 5) ประสิทธิภาพในการบริหารคือความสามารถของผู้บริหารในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน
- 6) การบริหารโรงเรียนจะบรรลุสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรต้องอาศัยงานบริหารทั้ง 4 งานประกอบกัน คือ งานวิชาการงานบุคคลงานบริหารทั่วไปและงานการเงิน
- 7) การบริหารงานทั้ง 4 งานของผู้บริหารย่อมต้องอาศัยกระบวนการในการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันการวางแผนการดำเนินการตามแผนและการประเมินผล
- 8) การบริหาร โรงเรียนจะดำเนินไปได้ดียิ่งขึ้น ถ้าผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้แนวทางและเทคนิควิธีการต่างๆประกอบกัน เช่น การบริหารโดยมุ่งประโยชน์ต่อนักเรียนเป็นสำคัญการให้บุคคลมีส่วนร่วมในการบริหารการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การมีภาวะผู้นำที่ดี เป็นต้น
- 9) ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีการชำนาญหรือทักษะพื้นฐาน 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน

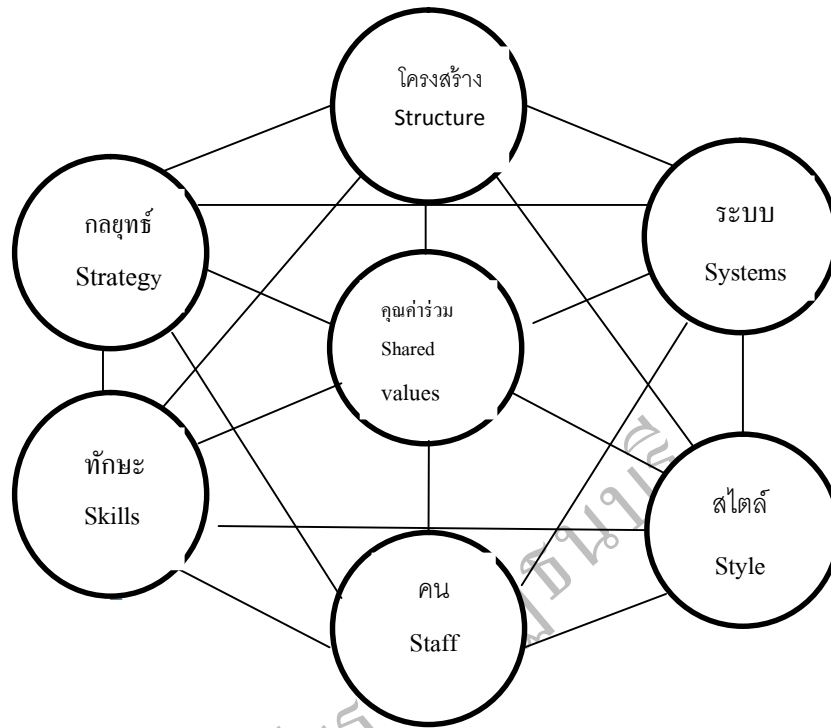
(11) การจัดระบบการบริหารโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสูงสุดในการจัดระบบการศึกษาในระดับโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเข้าใจในเรื่องการบริหารการศึกษา มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดเป้าหมาย กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีความเป็นไปได้และที่สำคัญผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องรู้และเข้าใจถึงภารกิจตลอดจนขอบข่ายงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนการจัดระบบการบริหาร โรงเรียน โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 งานคือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

### การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามแนวคิดแมคคินซี

แมคคินซี ได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากการวิจัย ซึ่งให้เห็นความสำเร็จในการดำเนินการต่างๆ คือการบริหารงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันทั้งหมด 7 ด้าน คือ โครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร วิธีการบริหาร ระบบและวิธีการ คุณค่าร่วม และทักษะในการบริหาร

บริษัทแมคคินซี (McKinsey) จึงเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา มีความสนใจที่จะค้นคว้า กิจการธุรกิจต่างๆควรมีกลยุทธ์อย่างไร และควรจัดโครงสร้างองค์กรแบบไหน เช่น แบบรวมอำนาจหรือแบบผสม จึงจะทำให้การดำเนินงานประสบผล ผลการของการค้นคว้าวิจัยพบว่า สิ่งที่ยังชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จในการดำเนินงานกิจการธุรกิจต่างๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้น จะขึ้นอยู่กับตัวแปร ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว (วิระชัย ตันติวิระวิทยา, 2521, หน้า 11-70) ได้แก่

- (1) ด้านโครงสร้าง (Structure)
- (2) ด้านกลยุทธ์ (Strategy)
- (3) ด้านบุคลากร (Staff)
- (4) ด้านวิธีการบริหาร (Management Style)
- (5) ด้านระบบและวิธีการ (Systems and Procedures)
- (6) ด้านคุณค่าร่วม (Guiding concept and Shared values)
- (7) ด้านทักษะในการบริหาร (Management Skills)



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างพื้นฐาน 7 - SMckinsey 7-S framework

ที่มา : Peter and Waterman, (1982, p 10 ) อ้างถึงใน วีระชัย ตันติวีระวิทยา, 2528, หน้า 14

แบบจำลอง 7-S จะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวพันระหว่างกันของปัจจัย นอกจากนี้แบบจำลอง 7-S จะไม่แสดงให้เห็นถึงจุดเริ่มต้นหรือลำดับความสำคัญของปัจจัย มองได้ไม่ชัดว่าปัจจัยไหนจะเป็นแรงดันภายในการเปลี่ยนแปลงองค์กร สถานการณ์บางอย่างปัจจัยที่สำคัญอาจจะเป็นกลยุทธ์ ในสถานการณ์อื่นปัจจัยที่สำคัญอาจจะเป็นระบบหรือโครงสร้างได้ ซึ่งสามารถอธิบายโครงสร้างพื้นฐานได้ ดังนี้

### 1. โครงสร้าง (Structure)

ในการจัดองค์กรเพื่อการบริหารจะต้องมีการแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ และจัดคนให้เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในแต่ละส่วน ทำให้เกิดมีโครงสร้างขององค์กรขึ้น

จากผลการวิจัยของปีเตอร์และวอเตอร์แมน ได้เสนอกลยุทธ์ในการปรับสร้างโครงการบริหารเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานการศึกษาเอกชน เพื่อความอยู่รอดได้ ดังนี้ คือ

(1.1) ยกเลิกโครงสร้างที่ใช้อยู่ในปัจจุบันทันทีที่เริ่มยกเครื่ององค์กร  
(1.2) จำนวนบุคลากรควรมีขนาดกะทัดรัด สำหรับที่ต้องการความคล่องตัว  
(1.3) ยกเลิกผู้บริหารระดับกลาง โดยเฉพาะหัวหน้าสายทั้งหมด เพื่อให้สายการบังคับบัญชาสั้นสุดลง

(1.4) โอนบุคลากรที่มีอยู่หนึ่งในสามให้ไปทำงานหลักของสถานศึกษา นั่นคือ การจัดการเรียนการสอน การบริการและประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองและนักเรียน และ โอนบุคลากรอีกหนึ่งในสามภายในปีที่สอง

(1.5) ภายในสี่ปีควรลดผู้บริหารสูงสุดให้เหลือไม่กี่สิบคน

(1.6) ยกเลิกรูปแบบโครงสร้างแบ่งสายงานตามหน้าที่งานออกไปและปรับแบ่งตามกระบวนการทำงานอย่างครบวงจรตามภารกิจหลักของสถานศึกษา คือ งานบริหารทั่วไป และการจัดการเรียนการสอน

(1.7) ควรเน้นความเข้มแข็งของงานวางแผนและพัฒนางานพัฒนาบุคลากร งานผลิตสื่อการสอน

(1.8) การพัฒนาประสิทธิภาพการสอนเพื่อให้ครูพัฒนาศักยภาพในการสอน การพัฒนาตนเองและการปลูกฝังคุณธรรมให้กับนักเรียน

โครงสร้างขององค์กรที่มีลักษณะเหมือนภาพสรุปขององค์กร และการบริหารทั้งหมดที่ผู้บริหารมีอยู่ ทำให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลงานของหน่วยงานย่อยต่างๆ ตลอดจนความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร และทำให้สามารถกระตุ้นเตือน และปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา

## 2. กลยุทธ์ (Strategy)

การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ คณะผู้บริหารกิจการจะต้องพยายามหาวิธีการทุกรูปแบบเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความนิยมชมชอบ ปีเตอร์และวอเตอร์แมนได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ผู้บริหารควรนำมาใช้เพื่อให้กิจการประสบความสำเร็จ ได้แก่

(2.1) กลยุทธ์ด้านการบริหาร (Service) คุณภาพ (Quality) และความเชื่อถือ (Reliability) โดยยึดความเป็นเลิศในการให้บริการเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินกิจการสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดี โดยไม่ปล่อยให้เป็นที่หน้าของพนักงานดำเนินการเองทั้งหมด ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมโดยตรงกับการให้บริการลูกค้าอย่างจริงจัง การมุ่งเน้นด้านคุณภาพ

และมีการพัฒนา ปรับปรุงเพื่อให้ผู้รับบริการและพนักงานมีความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานมีผลให้พนักงานเกิดความเข้าใจ เชื่อมั่นและสนใจงาน ช่วยกันปฏิบัติให้ดีขึ้นด้วย

(2.2) ความเป็นนักหาช่องว่าง (Richemanship) ผู้บริหารจะต้องแสวงหาช่องว่างที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ก่อนคู่แข่ง ซึ่งในบางครั้งอาจจะต้องยอมเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น

(2.3) การฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ (Listening to the users) หน่วยงานจะได้รับประโยชน์จากการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการอยู่เสมอ เพราะการให้บริการของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่ก็มาจากความเห็นของผู้รับบริการ โดยจัดให้ผู้รับบริการมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือข้อเรียกร้องเกี่ยวกับการให้บริการของหน่วยงาน มีการตอบสนองต่อความคิดเห็นนั้น พร้อมทั้งสรุปประเด็นต่างๆ เสนอต่อฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

### 3. คน/พนักงาน (Staff)

การปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยการนำระบบและวิธีการต่างๆ มาใช้เพื่อจูงใจบุคลากรให้มีความรักหน่วยงาน มีความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา ให้ความสนใจ เอาใจใส่ดูแลและให้การสนับสนุนด้านต่างๆ จากผลการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องคนหรือบุคลากรเพื่อการเพิ่มผลผลิตของ บริษัททีเคเอ็นของปีเตอร์และวอเตอร์แมน ได้ชี้ให้เห็นว่าเนื้อหาสาระสำคัญของการมุ่งเน้นให้ความสำคัญแก่บุคลากรในหน่วยงาน ดังนี้

(3.1) การใช้ภาษา มีการใช้คำหรือประโยคที่แสดงให้เห็นถึงการยกระดับฐานะของพนักงานและเป็นการแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญและให้เกียรติพนักงาน

(3.2) ความรู้สึกแบบครอบครัว หน่วยงานใหญ่ๆ เปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ๆ จึงควรมีการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์กันมียามว่าง ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกว่าต่างก็เป็นสมาชิกที่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน

(3.3) สายการบังคับบัญชา บริษัททีเคเอ็นจะเน้นให้บุคลากรต้องปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาสำหรับการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญเท่านั้น ส่วนด้านอื่นๆ จะไม่เน้นมากนัก เพื่อให้บุคลากรได้ติดต่อสื่อสารกันเองแบบไม่มีพิธีรีตองทำให้มีความสะดวกและคล่องตัวมากขึ้น

(3.4) ความเข้าใจ บริษัททีเคเอ็นได้สร้างความเข้าใจให้บุคลากรอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นและมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น เช่น มีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดความสามัคคี ความสนุกสนานและไม่เคร่งเครียดกับงาน

(3.5) การฝึกอบรมและพัฒนา บริษัทดีเด่นจะมีการคัดเลือกและกลั่นกรองเพื่อรับพนักงานใหม่เข้ามาทำงานอย่างเข้มงวดมาก ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในตัวพนักงานใหม่ว่า เมื่อรับเข้าทำงานแล้วจะมีความสามารถในการทำงานและเข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรได้ดี

(3.6) การให้บุคลากรได้มีส่วนรับทราบข้อมูลต่างๆ การแจ้งให้บุคลากรของหน่วยงานได้ทราบเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และเปิดเผยผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้แต่ละคนสามารถนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับคนอื่น และเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นและพยายามปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และเป็นการแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจที่หน่วยงานมีต่อบุคลากรด้วย

(3.7) มาตรการด้านบวก การนำมาตรการด้านบวกมาใช้จูงใจบุคลากรอย่างจริงจัง เป็นสิ่งที่ใช้ได้ผลมาก เช่น การให้รางวัลประจำสัปดาห์หรือเดือนกับบุคลากรที่มีความสามารถระดับธรรมดา ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ของหน่วยงาน แม้ว่ารางวัลที่จะให้ไม่มีมูลค่ามากนัก แต่การมอบรางวัลให้บุคลากรอย่างทั่วถึง จะให้บุคลากรส่วนใหญ่เกิดความตื่นตัวและมีกำลังใจที่จะบากบั่นในการยกระดับตนเองให้สูงขึ้น ดีกว่าการให้รางวัลเฉพาะผู้ที่มีความสามารถดีเด่นเพียงไม่กี่คน

(3.8) โครงสร้างที่ไม่ชัดเจนและจำนวนของการสายการบังคับบัญชามีน้อย บริษัทดีเด่นจะมีโครงสร้างที่ไม่ชัดเจนเพื่อให้การโอนย้ายพนักงานหรือหน่วยงานย่อยต่างๆ เป็นไปอย่างสะดวกและคล่องตัว และพยายามลดสายการบังคับบัญชาให้น้อยลง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันเหตุการณ์

(3.9) จี๊วแต่แจ๊ว บริษัทดีเด่นมีความเชื่อว่า ความเล็กหรือความกะทัดรัดของหน่วยงานทำให้เกิดความคล่องตัวและสามารถบริหารงานได้ง่ายขึ้น รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ เป็นบ่อเกิดแห่งประสิทธิภาพอย่างแท้จริง และเป็นสิ่งจูงใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการสร้างผลผลิตในองค์กร

(3.10) ปรัชญา บริษัทดีเด่นให้ความไว้วางใจบุคลากร เพราะถือว่าบุคลากรขององค์กรเป็นผู้ที่มีจิตใจเจริญแล้ว โดยการนำปรัชญาต่างๆ เช่น ให้โอกาสพนักงานสร้างความสามารถหรือพยายามทำให้พนักงานประสบความสำเร็จในการทำงานมาใช้อย่างแท้จริง เพื่อให้การมุ่งเน้นผลผลิตขององค์กรโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง

#### 4. รูปแบบการบริหาร (Management Style)

คุณสมบัติของความเป็นเลิศในเชิงบริหารในด้านรูปแบบการบริหาร ตามแนวคิดของปีเตอร์และวอเตอร์แมนให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริงๆ มิใช่ นั่งบริหารอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น ซึ่งมีรูปแบบต่างๆ ดังนี้

(4.1) ผู้บริหารควรใช้นโยบายเปิดประตูกว้างอย่าเสมอ จะทำให้ได้ทราบข้อเท็จจริงของปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างถูกต้องอย่างทันเหตุการณ์

(4.2) ผู้บริหารบริษัทดีเด่นไม่ได้นั่งอยู่แต่ในสำนักงาน แต่จะบริหารงานโดยการเดินดูรอบๆ ทำให้ได้สัมผัสกับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงและมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับพนักงานอย่างไม่เป็นทางการ และทำให้พนักงานมีความตื่นตัวในการทำงานมากขึ้น

(4.3) จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกให้พนักงานและสนับสนุนให้พนักงานรวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือชมรม เพื่อให้เกิดการช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาปลีกย่อยต่างๆ ของงานในช่วงเวลาที่นอกเหนือจากการทำงานปกติ

(4.4) ใช้เทคนิคการประเมินผลในทางสร้างสรรค์อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีและใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น รวมทั้งเป็นการเกิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกันเองอย่างไม่เป็นทางการอย่าเสมอ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง

## 5. ระบบและวิธีการ (Systems & Procedures)

ปัจจุบันนักบริหารหรือผู้บริหารจะต้องบริหารกิจการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังดำเนินอยู่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อให้องค์กรอยู่ได้และมีความเจริญก้าวหน้าไปพร้อมๆกัน เพราะการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปย่อมมีผลกระทบต่อชีวิตประจำวัน ดังนั้น ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการหาวิถีชีวิตในด้านกรวางแผน การอำนวยความสะดวกและการควบคุมการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างจริงจังตลอดเวลาในสามเรื่อง คือ

(5.1) การทำองค์กรให้คล่องตัว (Organization fluidity) บริษัทดีเด่นที่ประสบความสำเร็จ สามารถทำองค์กรให้เกิดความคล่องตัวอย่างได้ผลในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ได้ใช้เครื่องมือสองอย่าง คือ ระบบสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง กับระบบเฉพาะกิจ

1) ระบบสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตองมีวิธีการ คือ ส่งเสริมให้พนักงานมีการติดต่อพบปะพูดคุยเพื่อปรึกษางานกันเองแบบไม่มีพิธีรีตองอย่างสม่ำเสมออยู่ตลอดเวลา พนักงานมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน ทำให้ปฏิบัติงานได้มากขึ้นกว่าด้วยความสมัครใจ

2) ระบบเฉพาะกิจ คือ การใช้วิธีการแยกเป็นกลุ่มทำงานเล็กๆ กลุ่มทำงานเฉพาะกิจและทีมงาน โครงการหรือศูนย์โครงการ เป็นต้น และจะขุบเลิกวิธีการต่างๆ เหล่านี้อย่างรวดเร็วหลังจากภารกิจได้สำเร็จลุล่วงไปแล้ว

(5.2) การทดลองปฏิบัติ (Experimenting) บริษัทดีเด่นมีความเต็มใจที่จะแก้ไขปัญหาดังๆที่มีความสลับซับซ้อน ด้วยการทดลองปฏิบัติมากกว่าการวิเคราะห์วิจัยและวางแผน

อย่างลึกซึ้ง โดยไม่ได้ลงมือทำอะไรจริงจัง และยังได้สร้างสภาพแวดล้อมและทัศนคติที่เอื้ออำนวยให้มีการทดลองการปฏิบัติอย่างจริงจังขึ้นมาในห้องปฏิบัติการด้วย โดยมีวิธีการดังนี้

1) ใช้หลักการในการทดสอบปฏิบัติสองอย่าง คือ จำนวนและความรวดเร็ว โดยจำนวนหมายถึง ให้ทำการทดลองหลายๆครั้ง เพื่อจะได้มีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น และความรวดเร็วหมายถึง ให้ลงมือทำการทดลองปฏิบัติอะไรก็ตามอย่างรวดเร็ว และให้เสร็จสิ้นโดยเร็วเช่นกัน ซึ่งจะทำให้ทราบว่า อะไรควรทำต่อไปหรือไม่ควรทำต่อไป

2) การทดลองปฏิบัติจริงเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย และมีประโยชน์มากกว่าการวิจัยตลาดหรือวางแผนงานอย่างสวยงาม

3) มีการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและปลุกฝัง ให้เกิดการทดลองปฏิบัติขึ้นในองค์กร ด้วยการเริ่มจากจุดที่มีความพร้อมและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงก่อน และจึงทำให้เกิดการแทรกซึมหรือเผยแพร่กันเอง ไปจนทั่วทั้งองค์กร

(5.3) การทำระบบให้ง่าย (Simplifying systems) การทำให้ระบบต่างๆขององค์กรกะทัดรัดและง่าย มีวิธีการดังนี้

1) แยกหรือจำแนกสิ่งสำคัญกับสิ่งที่ไม่สำคัญออกจากกันอย่างชัดเจน

2) คิดตามข้อมูลหรือตัวเลขที่มีความสำคัญอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนในการบริหารและควบคุมอย่างจริงจัง

3) เป้าหมายการดำเนินงานที่สำคัญในแต่ละปีควรมีไม่มากนัก เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนและต้องการหวังผลในการปฏิบัติอย่างแท้จริง

## 6. คุณค่าร่วม (Guiding concept and Shared values)

ความเชื่อมั่นที่ว่า คุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมบางอย่างเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ผู้บริหารบริษัทดีเด่นในสหรัฐอเมริกานำคุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมบางอย่างที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรมากที่สุด มาเป็นปรัชญาหรืออุดมการณ์ในการทำธุรกิจ และใช้เป็นที่กำหนดทิศทางเพื่อให้การดำเนินงานในทุกด้านเป็นไปในทางเดียวกัน พร้อมกันนั้นก็ได้พยายามปลุกฝังพนักงานทุกคนให้มีความเชื่อมั่น และศรัทธาในสิ่งที่เป็นนามธรรมอย่างแท้จริง ซึ่งสิ่งที่เป็นนามธรรมหรือระบบคุณค่ามีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมาก คือ

(6.1) สะท้อนให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรเห็นถึงจุดยืนที่มั่นคงถาวร และเป็นเอกลักษณ์อันโดดเด่นขององค์กรอย่างชัดเจน

(6.2) สามารถใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางเพื่อทำให้การดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น การคิดค้นกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างองค์กร การกำหนดเป้าหมาย การวางนโยบาย และวางแผนเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างสอดคล้อง



(6.3) พนักงานจะมีหลักยึดเหนี่ยวที่มั่นคงและไม่เกิดความสับสน ไม่ว่าจะสภาพการณ์จะเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบใด และเวลาจะผ่านไปนานแค่ไหนก็ตาม แต่ทิศทาง การดำเนินงานจะไม่มีเปลี่ยนแปลง

(6.4) พนักงานจะเกิดความซาบซึ้งและศรัทธา พร้อมกับร่วมแรงร่วมใจช่วยกัน ผลักดันให้งานทุกอย่างสำเร็จไปด้วยดี เพราะเห็นว่าระบบคุณค่าเป็นประโยชน์โดยตรงทั้งต่อ พนักงานเอง ลูกค้า และองค์กรด้วย

## 7. ด้านทักษะ (Skills)

ตามแนวคิดของปีเตอร์และวอเตอร์แมน ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของความเป็นเลิศเชิงบริหารเกี่ยวกับทักษะว่า ผู้บริหารจะต้องมีความเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกันที่บริษัท ดีเด่นประสบความสำเร็จ ในการใช้คุณสมบัติเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน เนื่องจากได้มีการควบคุมอย่างเข้มงวดจนสามารถทำให้พนักงานทุกคนมีความศรัทธาและเชื่อมั่นอย่างลึกซึ้งในคุณค่าต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นชัดเจนและใช้สิ่งผ่อนคลายไปให้ กลับมาเป็นเครื่องมือควบคุม สิ่งที่ผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน โดยถือปฏิบัติดังนี้

(7.1) ให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่ลูกค้าอย่างจริงจัง แต่ปล่อยให้พนักงานมีอิสระในการ ทำงานอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งมีการประเมินผลงานของพนักงานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งถ้ามองกัน อย่างผิวเผินจะเห็นว่าวิธีการเช่นนี้หละหลวม แต่ความเป็นจริงแล้วการใช้วิธีการเช่นนี้ เป็นการ ควบคุมการทำงานของพนักงานที่เข้มงวดมาก เพราะการปลูกฝังคุณค่าสื่อความแบบไม่เป็นทางการ ทำให้พนักงานทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสาร และทราบว่าใครทำอะไรหรือมีผลงานอย่างไรบ้าง ดังนั้น พนักงานแต่ละคนจึงต้องทำงานด้วยความระมัดระวัง เพราะมีเพื่อนร่วมงานเฝ้าดูแลอยู่ ซึ่งเท่ากับ เป็นการควบคุมกันเองของผู้ปฏิบัติงาน

(7.2) ให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าต้นทุน ซึ่งในระยะแรกการผ่อนคลายเรื่อง ต้นทุนอาจทำให้ต้นทุนสูง แต่ในระยะยาวแล้วคุณภาพเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพของต้นทุนดี ขึ้น เพราะเมื่อพนักงานทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้มีคุณภาพ ก็ย่อมต้องทำงานด้วยความ ระมัดระวัง และเอาใจใส่กับงาน ทำให้เกิดความเสียหายน้อยลง และไม่ต้องทำงานซ้ำอีก

(7.3) เน้นในเรื่องการตั้งกลุ่มทำงานเฉพาะกิจเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่นและ มีประสิทธิภาพมากกว่า

(7.4) เข้มงวดกวาดขันเรื่องระเบียบข้อบังคับต่างๆ เช่น เรื่องการให้ความเอาใจใส่ ดูแลลูกค้า การให้บริการ คุณภาพ และการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งเป็นระเบียบข้อบังคับที่ก่อให้เกิด ทัศนคติในด้านบวกแก่ผู้ปฏิบัติ

(7.5) มีการสื่อความอย่างจริงจังอยู่เสมอ คุณค่าร่วมที่เกิดจากพื้นฐานวิชาชีพเดียวกัน และความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาก็กับลูกค้ำ เป็นสาเหตุให้องค์กรต้องมีการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ำ

(7.6) มุ่งเน้นลูกค้ำ ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่นอกองค์กร ด้วยแรงที่จะให้ลูกค้ำได้รับสิ่งที่ดีที่สุด และให้ความสำคัญกับพนักงานที่เป็นสิ่งที่อยู่ภายในองค์กรด้วยการเข้มงวดเรื่องการแข่งขันภายในการสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตอง และนโยบายเปิดประตูกว้างอย่าเสมอ จะทำให้พนักงานมีกำลังใจในการร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพสูง

(7.7) นอกจากผลตอบแทนที่ให้กับพนักงานเป็นตัวเงินแล้ว และการทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นผู้มีความสำคัญต่อองค์กรแล้ว ยังมีความเข้มงวดในการส่งเสริมพนักงานให้เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยให้แนวทางในการปฏิบัติ ตลอดจนเสริมสร้างให้พนักงานรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการช่วยสร้างสิ่งที่มีคุณค่าด้วย

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ประเสริฐ คำน้อย (2555, บทความ) ได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอบางจังหวัดเขียงรายกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาผลการวิจัยพบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาใน 5 ด้านโดยรวมมีระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมากดังนี้ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการด้านการบริหารบุคคลด้านการบริหารงานทั่วไปด้านการบริหารงบประมาณการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในเขตอำเภอบางจังหวัดเขียงรายตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 8 ด้านคือด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษาด้านการจัดทารายงานประเมินตนเองประจำปีการศึกษาด้านการจัดหาแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาด้านการกำหนดมาตรฐานการศึกษาด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศด้านการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาโดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายเป็นด้านพบว่า มีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน

นาวาเอก ณรงค์ แสงบุศย์ (2555, บทความ) ได้ศึกษาการบริหารสู่ความเป็นเลิศในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเฉพาะทาง สังกัดกองทัพเรือ ผลการวิจัยพบว่า

(1) ระดับการบริหารสู่ความเป็นเลิศในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเฉพาะทาง สังกัดกองทัพเรือในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

(2) ผลการเปรียบเทียบระดับการบริหารสู่ความเป็นเลิศในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเฉพาะทาง สังกัดกองทัพเรือ ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีหน้าที่แตกต่างกัน ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอนในภาพรวม ผู้บริหารมีความคิดเห็นสูงกว่าครูผู้สอนและแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

(3) ผลการเปรียบเทียบระดับการบริหารสู่ความเป็นเลิศในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเฉพาะทาง สังกัดกองทัพเรือ ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน ได้แก่ ประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 6 ปี และประสบการณ์ทำงาน 6 ปีขึ้นไปในภาพรวม บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน 6 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นสูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 6 ปี และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดรรรชนี หาสุณหะ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแนวทศพิชราชธรรม กับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแนวทศพิชราชธรรม กับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับมาก การบริหารแนวทศพิชราชธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก

พระมหาสมชาย วีระชัยเสวิน (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแนวทศพิชราชธรรมกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาลเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแนวทศพิชราชธรรมกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาลเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับมาก

(2) การบริหารแนวทศพิชราชธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

(3) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เอมอร วัฒนา (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างจิตสำนึกผู้บริหารกับหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

(1) จิตสำนึกผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก

(2) ระดับจิตสำนึกผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

(3) ระดับการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

(4) ผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีระดับจิตสำนึกผู้บริหารสูงกว่าปริญญาตรี และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากมีระดับจิตสำนึกผู้บริหารสูงกว่าประสบการณ์น้อย และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชนิษฐา คุณจันทร์ โชติ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศโดยใช้หลักกรรมมาภิบาลของเทศบาลเมืองพิจิตร อำเภอเมืองพิจิตร จังหวัดพิจิตร ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม มีกำหนดทิศทางการพัฒนา มีแผนยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะ เป็นบุคลากรในองค์กร ประชาชน และหน่วยงานอื่น โดยมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองและแก้ไขปัญหา ความเดือดร้อนของประชาชนเป็นสำคัญ มีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ โดยการสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วม ทั้งร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ และร่วมแก้ไขปัญหา มีการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตบริการสาธารณะ มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานพัฒนาคุณภาพการให้บริการ โดยในการบริหารจัดการได้นำหลักกรรมมาภิบาลทั้ง 6 ด้าน คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักคุ้มครองผู้บริโภคในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ประชาชนพึงพอใจ และเทศบาลเมืองพิจิตรยังให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้โดยการรวบรวมองค์ความรู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีไว้อย่างเป็นหมวดเป็นหมู่ทั้งในรูปเอกสารและฐานข้อมูล การกระจายความรู้ให้บุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานอื่นได้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว และมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานอื่นอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาเทศบาลเมืองพิจิตร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองพิจิตร ได้อย่างยั่งยืน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองพิจิตรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ธีระพร อายุวัฒน์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่า โรงเรียนมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กทั้ง 17 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

(1) ส่วนนำกล่าวถึงความเป็นมา ความสำคัญและยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

(2) แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ประกอบด้วย แนวคิด และหลักการ ยุทธศาสตร์และคุณลักษณะของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

(3) เงื่อนไขของการนำแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานขนาดเล็กไปใช้

(4) ผลการตรวจสอบแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานขนาดเล็กที่มีประโยชน์และนำไปปฏิบัติได้จริง

เสรีชัย อุปพงษ์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาความเป็นเลิศด้านวิชาการโดยวิธีไคเซ็นของโรงเรียนบ้านโนนบุญมี อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า

(1) ครูกรรมการโรงเรียน และผู้ปกครองมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ และวิธีไคเซ็น สูงขึ้น ทั้งโดยรวมและรายเรื่อง

(2) โดยรวม ครูกรรมการโรงเรียน ผู้ปกครองและนักเรียนมีความพึงใจต่อสภาพความเป็นเลิศด้านวิชาการของโรงเรียนที่พัฒนาโดยวิธีไคเซ็นสูงขึ้น และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความพึงพอใจสูงขึ้นเกือบทุกด้าน

ธนิก คุณเมธิกุล (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน และตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้คุณภาพ การบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศตามแนวทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า

(1) ตัวบ่งชี้ทุกตัวเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวนครั้งทั้งสิ้น 44 ตัวซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 8 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ด้านการจัดการสารสนเทศ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก และด้านการจัดการทางการเงิน

(2) ตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนตามแนวคิดทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การถือฤกษ์ฟ้าอาศัยซึ่งกันและกัน ในหมู่สมาชิก ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักคุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนทั้ง 8 ด้าน มีค่าเป็นบวก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการ

วางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจัดการสารสนเทศ ด้านการจัดการทางการเงิน และการจัดการทางด้านการเงิน และด้านการจัดการเครือข่าย การเรียนรู้ภายนอก

ศิริรัตน์ ศิวะกุล (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยที่มีต่อศูนย์ความเป็นเลิศทางการสอนผลการวิจัยพบว่า

(1) ผู้บริหารส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามร้อยละ 78.26 มีความคิดเห็นว่าคุณค่าความเป็นเลิศทางการสอนมีการวางแผนการจ้ดองค์การสั่งการและการควบคุมการประสานงานการจัดงบประมาณและการติดตามและประเมินผลอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ที่ 3.64 และมีเพียงด้านการรายงานต่อผู้บริหารและการจัดบุคลากรที่ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

(2) อาจารย์ประจำผู้ตอบแบบสอบถามมีการใช้บริการในแผนกโสตทัศนูปกรณ์มากที่สุดมีความพึงพอใจในประสิทธิภาพการให้บริการในทุกแผนกในระดับมากค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ที่ 3.60 และในด้านกายภาพคือสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่และบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ที่ 3.08 และพบปัญหาการให้บริการด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานและด้านกายภาพอยู่ในระดับน้อยค่าเฉลี่ย 2.05 และ 2.33 ตามลำดับซึ่งส่วนใหญ่จะพบปัญหาความไม่เพียงพอของบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ในการให้บริการ

(3) บุคลากรศูนย์ความเป็นเลิศทางการสอนมีความคิดเห็นว่าคุณค่ามีการดำเนินงานด้านการวางแผนการจัดบุคลากรสั่งการและการควบคุมการรายงานการจัดงบประมาณและการติดตามและประเมินผลอยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ที่ 3.36 มีเพียงด้านการจัดองค์การและด้านการประสานงานที่ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากและมีความคิดเห็นต่อการทำงานภายในศูนย์อยู่ในระดับมาก

(4) ผู้บริหารและบุคลากรภายในศูนย์ความเป็นเลิศทางการสอนมีความเห็นตรงกันว่าบุคลากรของศูนย์ยังไม่เพียงพอในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) ปัญหาและข้อเสนอแนะอาจารย์ประจำส่วนใหญ่คิดว่าศูนย์ความเป็นเลิศทางการสอนควรเพิ่มจำนวนบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการให้บริการรวมทั้งปรับปรุงสถานที่ให้เอื้อต่อการให้บริการ

สมศักดิ์ สมมาคุณ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

(1) ครูมีความคิดเห็นต่อบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 4 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

(2) ครูที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นต่อบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

(3) ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

วิรัตน์ รัตนกำเนิด (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานในการส่งเสริมจริยธรรมนักเรียนของโรงเรียนในสหวิทยาเขตรัชมังคลาภิเษกสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขิงตราเขต 1 พบว่าตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในภาพรวม ทั้ง 3 ด้านและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาลำดับดังนี้คือด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้านการจัดระเบียบงานการใช้หลักสูตรด้านการวัดผลประเมินผล

อาทิตย์ นิवासวัฒน์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้บริหารกับความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่า

(1) คุณลักษณะของผู้บริหารในโรงเรียนโดยรวม อยู่ในระดับมาก

(2) คุณลักษณะของผู้บริหารในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้สอน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าผู้บริหาร

(3) คุณลักษณะของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้สอนในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(4) ความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก

(5) ความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(6) ความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้สอน  
ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

(7) คุณลักษณะของผู้บริหารกับความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน โดยรวมมี  
ความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(8) ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถพยากรณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการของ  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนครเขต 3 ได้ มี 5 ตัวแปร คือ ด้านความสามารถ  
ในการคิดและวางแผนกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถในวิชาชีพ  
ด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร ด้านความสามารถในการสร้างและพัฒนาทีมงาน  
สามารถพยากรณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมี  
1 ตัวแปร ที่สามารถพยากรณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยรวม ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาศกนครเขต 3 ทางบวกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้าน  
ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 65 มีการคลาดเคลื่อนใน  
การพยากรณ์เท่ากับ .812

(9) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการไว้ 5 ด้าน  
คือ

- (9.1) ด้านความสามารถในการคิดและวางแผนกลยุทธ์
- (9.2) ด้านความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง
- (9.3) ด้านการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
- (9.4) ด้านความสามารถในวิชาชีพ
- (9.5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร
- (9.6) ด้านความสามารถในการสร้างและการพัฒนาทีม

สุพิศรา เสดววัฒนกุล (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและวิเคราะห์การพัฒนากลยุทธ์การ  
บริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวทศพิธราชธรรม พบว่า สภาพการบริหารงานกิจการนิสิต  
นักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา มีการนำ “ทศพิธราชธรรม” มาใช้ในการบริหารงานกิจการนิสิต  
นักศึกษาในระดับไม่สูงสุด หรือยังไม่เต็มเปี่ยม

ประทีป มณีบาง (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสู่  
ความเป็นเลิศทางวิชาการในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาชุมพรเขต 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศทาง  
วิชาการช่วงชั้นที่ 4 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากยกเว้นด้านการนิเทศการศึกษาอยู่ใน  
ระดับปานกลางความคิดเห็นในการบริหารสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการช่วงชั้นที่ 4 ที่มีตำแหน่งวุฒิ



ทางการศึกษาและมีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันในภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันส่วนความคิดเห็นในการบริหารสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในช่วงชั้นที่ 4 ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกันในภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความคิดเห็นในการบริหารสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในช่วงชั้นที่ 4 ของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพรเขต 2 ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกันด้านการพัฒนาและส่งเสริมวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอนด้านการวัดและประเมินผลการเรียนและด้านการประเมินผลการจัดการงานวิชาการด้านการวางแผนวิชาการและด้านการนิเทศทางการศึกษามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิमित อิศระกุล (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทราเขต 1 พบว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านบทบาทด้านการส่งเสริมมากที่สุดส่วนด้านการอำนวยความสะดวกด้านการให้คำปรึกษาด้านการกำหนดดูแลและด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทราเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากในการด้านรายงานคุณภาพประจำปีด้านการประเมินคุณภาพการศึกษาด้านการดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านการตรวจสอบแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านการทำแผนพัฒนามาตรฐานการศึกษาด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษาและการผดุงระบบประกันคุณภาพส่วนความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จุมพล ระบอบ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาของโรงเรียนบ้านดงยางใต้อำเภอเมืองอุทัยธานีจังหวัดอุทัยธานีการวิจัยครั้งนี้พบว่าระดับคุณภาพของโรงเรียนบ้านดงยางใต้ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาจำนวน 220 ตัวบ่งชี้จุดแข็ง 133 ตัวบ่งชี้โอกาสในการปรับปรุง 87 ตัวบ่งชี้อยู่ในระดับคุณภาพระดับ 2 ได้คะแนน 208.57 คะแนนจากคะแนนเต็ม 1,000 คะแนนคิดเป็นร้อยละ 21.17 และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนบ้านดงยางใต้คือหมวด 1 เรื่องการนำโรงเรียนข้อที่ 1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 30.36

มาลี บุญเกตุ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศกรณีศึกษาโรงเรียนเจ็ยไฉ้จังหวัดราชบุรีพบว่าการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเจ็ยไฉ้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางครูที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันครูที่มีการศึกษาค่ากว่า

ปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติแต่ละองค์ประกอบมากกว่าครูที่มีการศึกษาตั้งแต่รับปริญญาตรีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายหัวหน้าหมวดมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานมากกว่าครูธรรมดาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่.05

ศานิตย์ เชษฐ์ม (2543, หน้า 97-99) ศึกษาแนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนตามแนวคิดการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของนายปีเตอร์และวอเอตร์แมน (Perter and waterman) ทั้ง 7 องค์ประกอบโดยกลุ่มตัวอย่างเป็น โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในปี 2540-2542 และ โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานใน 9 เขตการศึกษา จำนวนกลุ่มละ 16 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือครูใหญ่และครู จำนวน 570 คน ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า ด้านบุคลากรและด้านทักษะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมชาย ไมตรี (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาของพระสงฆ์ในประเทศไทย กรณีศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในปัจจุบันและเพื่อศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนบาลีต่อระบบการศึกษาและการปรับปรุงระบบการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีผลการวิจัยพบว่าการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีในปัจจุบันมีรูปแบบและพื้นฐานการจัดการศึกษามาตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 2 ก็เป็นการศึกษาที่เน้นการสอบวัดผลความรู้หรือที่เรียกว่าสอบบาลีสนามหลวงเป็นหลัก โดยมีแม่กองบาลีสนามหลวงเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดการสอนพร้อมกันทั่วประเทศส่วนการเรียนการสอนนั้นจะอยู่ที่ผู้เรียนหรือแต่ละสำนักเรียนจะดำเนินการ โดยมีเจ้าสำนักเรียนเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการทั้งการเรียนการสอนการจัดการเรื่องสถานที่อุปกรณ์การเรียนการสอนครูสอนตลอดถึงงบประมาณในการดำเนินการ

สำหรับการศึกษาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามนั้นประเด็นที่ว่าด้วยความคิดเห็นต่อระบบการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีพบว่าโดยภาพรวมแล้วผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่หรือร้อยละ 68.9 ตอบว่าระบบการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีปัจจุบันยังมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลางแต่เมื่อสอบถามความคิดเห็นในการปรับปรุงระบบการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีแล้วกลับพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่หรือร้อยละ 83.4 มีความเห็นด้วยที่จะให้มีการปรับปรุงระบบการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีซึ่งการที่ความคิดเห็นทั้ง 2 ประเด็นดังกล่าวไม่ค่อยมีความสอดคล้องกันเท่าไรนั้นอาจจะเป็นเพราะความรู้สึกที่ขัดแย้งกันของความเชื่อในเรื่องศาสนาและประเพณีซึ่งเป็นความเชื่อในเชิงอนุรักษ์กับความต้องการในการเปลี่ยนแปลง

## งานวิจัยต่างประเทศ

สำหรับงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น มีผู้วิจัยไว้หลายแนวทางเช่น

Hart (2005, p.206) ได้ศึกษาผลการตรวจสอบทัศนคติและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ อาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการศึกษา พบว่า ทัศนคติของผู้บริหารจะสะท้อนจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เป็นบุคลากรที่มี ประสบการณ์ระดับมืออาชีพ และการแสดงความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งจะมีผลกระทบต่อหลักจิตวิทยา ส่วนปัจจัยด้านอื่น เช่น อำนาจสั่งการ การเร่งรัดงานและชุมชนไม่มีผลต่อทัศนคติของผู้บริหาร

Gardner (2004, p. 170) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้ อำนาจ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงส่งผลต่อคุณภาพการบริหาร และมีความสัมพันธ์กับความแตกต่างทางอารมณ์ ซึ่งรูปแบบการบริหารมีความเหมาะสมตาม บทบาทของตำแหน่ง นอกจากนี้ยังพบว่าการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงจะเกิดกระบวนการ เปลี่ยนแปลงได้ยากเนื่องจากการใช้อารมณ์จะส่งผลต่อพฤติกรรมด้านการตัดสินใจและปรับปรุง งานตลอดจนผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งบริหาร

Dettmann (2004, Abstract) วิจัยเรื่องการรับรู้ของผู้บริหารการศึกษา คณาจารย์และ เจ้าหน้าที่สนับสนุนที่มีต่อการนำเครื่องมือ MBNQA ไปใช้ในมหาวิทยาลัยวลคอนซิลสก็อตซึ่ง เป็น การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่ากลุ่มผู้บริหารการศึกษามีมุมมองเชิง บวกต่อการนำเครื่องมือ MBNQA ไปใช้มากกว่าอีก 2 กลุ่มและผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า

มุมมองในเชิงบวกของการนำเครื่องมือ MBNQA ไปใช้ มีดังนี้

- (1) เป็นศูนย์กลางของความเป็นเลิศ
- (2) เป็นความภาคภูมิใจของสมาชิกที่ร่วมดำเนินการ
- (3) มีภาพลักษณ์ในเชิงบวก
- (4) เป็นเส้นทางไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- (5) มีการสื่อสารกันมากขึ้น

มุมมองในเชิงลบของการนำเครื่องมือ MBNQA ไปใช้ มีดังนี้

- (1) มีค่าใช้จ่ายในการสร้างโอกาสที่สูง
- (2) ต้องมีการเรียนและฝึกอบรม
- (3) ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้
- (4) ภาระงานเพิ่มมากขึ้น
- (5) ความไม่เชื่อมโยงกันระหว่างรางวัลและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

- (6) มีขอบเขตการทำงานกว้างมาก
- (7) ความคาดหวังเชิงคุณภาพเพิ่มมากขึ้น
- (8) การตัดสินใจทำปราศจากการติดตามตามรูปแบบของเครื่องมือ

MBNQA

- (9) ลูกจ้างยังไม่ให้การยอมรับอย่างเพียงพอ

McCarthy (1971, p.705 อ้างถึงใน รุจิรา อุดรแผ้ว, 2541 , หน้า 58) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซีย์ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มครุมีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการเกี่ยวกับบทบาทการปฏิบัติงานด้านวิชาการในเรื่องของการสังเกตการสอนการวัดและประเมินผล

Vanhorn (1987, Abstract) ศึกษาองค์ประกอบความเป็นเลิศ โดยการวิเคราะห์โรงเรียนในระดับตำบล 4 แห่งซึ่งมี 1 โรงเรียนได้รับรางวัลดีเด่นระดับประเทศในปี 1985 จากกระทรวงศึกษาธิการ สหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนในระดับตำบลที่ยังคงใช้รูปแบบการบริหารงานของแมคคินซี (McKinsey 7-S Model) คุณภาพการแสดงผลงานที่ดีเลิศของนักเรียนมีความสัมพันธ์กับผลการเรียนรู้ที่ดีเลิศของนักเรียน

สรุป ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจำเป็นที่จะต้องให้ความสนใจ และศึกษาหาความรู้แนวทาง และหลักการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ การประยุกต์ใช้หลักและแนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทั้ง 7 ด้านของแมคคินซีไปใช้ น่าจะส่งผลประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนและความเป็นเลิศในด้านอื่นๆ และการบริหารสถานศึกษาจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของการปฏิรูประบบราชการและปฏิรูปการศึกษาของประเทศต่อไป