

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
- 2.2 หลักการบริหารสถานศึกษา
- 2.3 เทคนิคการบริหารงานของผู้บริหาร
- 2.4 ทักษะของผู้บริหาร
- 2.5 กระบวนการบริหาร
- 2.6 กระบวนการบริหารงานที่แสดงถึงงานของผู้บริหาร
- 2.7 งานในบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
- 2.8 คุณธรรมของผู้บริหาร
- 2.9 คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร
- 2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงานนั้นๆ ที่ต้องรู้จัก เลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เมื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องให้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงคนเดียว แต่ยังมีส่วนร่วมอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

2.2 หลักการบริหารการศึกษา

ผู้บริหารการศึกษา ควรจะได้คำนึงถึงหลักการบริหาร ดังนี้

- 1) มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของหน่วยงานว่าเป็นไปบนทิศทางใด จึงจะจัดงาน จัดคน จัดเงิน จัดวัสดุอุปกรณ์ได้เหมาะสม
- 2) ต้องมีเทคนิควิธีการในการบริหารงาน การบริหารงานทุกประเภทย่อมต้องมีเทคนิควิธีการขั้นตอน และกระบวนการ งานที่ทำการมีระบบ มีความรอบคอบ จึงจะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี
- 3) มีการประเมินผล เมื่อได้ดำเนินการกิจการใดควรจะได้มีการประเมินผลและติดตามผล เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานได้ดีขึ้น การทำงานที่ขาดการประเมินผลจะไม่ช่วยในการพัฒนาสถานศึกษา

2.3 เทคนิคการบริหารงานของผู้บริหาร

เทคนิคการบริหารงานจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ เทคนิคที่ผู้บริหารควรจะได้รู้และฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ มีดังนี้

- 1) เทคนิคการบริหารงาน การบริหารนั้นผู้บริหารต้องใช้ในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยอาศัยข้อมูลและเหตุผล อย่าตัดสินใจด้วยอารมณ์และความคิดเห็นส่วนตัว ควรมีการรับฟังอีกฝ่ายหนึ่ง ด้วยใจเป็นธรรม
- 2) เทคนิคการสั่งงาน ต้องสั่งอย่างชัดเจนให้เข้าใจง่ายถูกต้องกาลเทศะ ให้เหมาะสมกับบุคคลเพื่อจะได้นำไปปฏิบัติได้ ต้องระมัดระวังการใช้วาจาที่สุภาพ มีมารยาท และน้ำเสียง ท่าที วาจาที่เหมาะสม
- 3) เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นทุกทุกฝ่าย สร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติได้หรือไม่
- 4) เทคนิคการชื่นชม การชื่นชมให้เหมาะสมกับกาลเทศะ และชื่นชมในเรื่องผลงาน การดี ควรยึดหลักเผื่อก่อน และชม เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดกำลังใจ ขกข่องชมเชยด้วยความจริงใจ

5) เทคนิคในการก่อให้เกิดระเบียบวินัย ผู้บริหารควรจะเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำหน้าที่มีระเบียบวินัย การวางระเบียบวินัยควรคำนึงถึงความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ และควรจะแจ้งให้ทราบล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้ รวมทั้งต้องมีมาตรการในการควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบวินัย

6) เทคนิคในการวางตน ควรวางตนเป็นตัวอย่าง มีความเที่ยง ยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชังแจกจ่ายงานให้ทั่วถึง ไม่ควรสนิทสนมกับผู้ใดโดยเฉพาะ ทำตนให้เป็นมิตรและเป็นที่พึ่งให้กับผู้บังคับบัญชา

7) เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เข้าร่วมงาน สังคมเป็นประธานในพิธีรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก

8) เทคนิคในการเพิ่มสมรรถภาพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีความก้าวหน้าในการทำงาน ทำงานตามความรู้ ความสามารถของตน และมีโอกาสที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งรวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 ทักษะของผู้บริหาร

ทักษะของผู้บริหารเป็นแนวความคิดของ Mann (1965) ที่กล่าวถึง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ควรมีทักษะ 3 ด้าน ที่ผสมกลมกลืนไปตามอัตราส่วนที่แตกต่างกัน ทักษะทั้ง 3 ได้แก่

- 1) ทักษะทางการจัดการ (Managerial skill)
- 2) ทักษะทางมนุษย์ (Human skill)
- 3) ทักษะทางเทคนิค (Technical skill)

		ผู้บริหารระดับสูง	ทักษะทางการจัดการ
	ผู้บริหารระดับกลาง		ทักษะทางมนุษย
ผู้บริหารระดับล่าง			ทักษะทางเทคนิค

แบบภูมิที่ 1 อัตราส่วนที่แตกต่างกันของทักษะทั้ง 3 ของผู้บริหารแต่ละระดับ

1) ทักษะทางการจัดการ เป็นความสามารถของผู้บริหาร ที่จะบริหารงานและรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคลากรในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาสถานศึกษาเพื่อผลผลิตและความสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา ทักษะทางด้านจัดการ ได้แก่บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งงาน การควบคุมงาน การประสานงาน การจัดการองค์การ การบริหารทรัพยากร รวมทั้งการประเมินผล และติดตามผลการทำงาน

2) ทักษะทางมนุษย เป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจพัฒนางานยอมรับความเปลี่ยนแปลง ลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ มีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่นให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเสมอ

3) ทักษะทางเทคนิค เป็นทักษะที่ผสมระหว่างความรู้ ความสามารถในการทำงานของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการงานด้านบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะทั้ง 3 ด้าน ผู้บริหารระดับต่าง ๆ จะใช้แตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงควรมีทักษะทางการจัดการ ได้แก่ ความสามารถในการตัดสินใจ การวางแผน การจูงใจ การประสานงาน

ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการไปด้วยดี ส่วนทักษะทางด้านมนุษยเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องมีอยู่แล้ว เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ทักษะทางเทคนิคเป็นความสามารถในด้านความรู้ และการทำงานในงานด้านนั้น ๆ

2.5 กระบวนการบริหารงาน

การบริหารงานของผู้บริหารย่อมมีฐานของการบริหาร คือ อำนาจอำนาจ (Authority) หมายถึง สิทธิในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งได้กำหนดไว้กับตำแหน่ง เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งใช้สำหรับการตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่การงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงลงได้ ส่วนความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความผูกพันที่ผู้บริหารยึดถือไว้ในการที่จะปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ให้เป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ผู้บริหารย่อมต้องมีการกิจหรือบทบาทหน้าที่ (Function of administrator) หรือต้องมีกระบวนการบริหารงานที่จะต้องยึดถือเป็นจุดยืนสำหรับปฏิบัติกิจกรรมในการบริหารงาน

กระบวนการบริหารจะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ ดังนี้

- 1) ช่วยให้การบริหารงานสะดวกและรวดเร็ว เพราะมองเห็นความสำคัญของงานลดปัญหาความซับซ้อน และสามารถมอบหมายงานได้ถูกต้อง
- 2) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน ให้ทันความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของสังคม
- 3) ช่วยให้ผู้ศึกษาได้ขยายงาน มีความเจริญเติบโต ก้าวหน้า มองเห็นปัญหาสามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่วางไว้
- 4) ช่วยส่งเสริมตัวบุคคลในการทำงานการจัดหน่วยงาน การบริหารงาน ได้งานเหมาะกับบุคคล เพื่อให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ
- 5) ช่วยให้ผู้บริหารได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์กระตุ้นให้บุคคลในองค์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดริเริ่ม
- 6) ช่วยในการจัดหมวดหมู่ของงานให้เป็นไปตามความเหมาะสม และรวดเร็ว
- 7) ช่วยให้มีการประเมินผล และการติดตามผลของการปฏิบัติงาน

2.6 กระบวนการบริหารที่แสดงถึงงานของผู้บริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานได้จากนักบริหาร โดยการศึกษาจากหน้าที่ บทบาทและภารกิจของการบริหาร ซึ่งจะได้ยกมากล่าวในที่นี้ คือ

1) แนวคิดของ Fayol (1949) ได้แบ่งหน้าที่และขั้นตอนการบริหารเป็น

5 ขั้นตอน คือ

- (1) การวางแผน (Planning)
- (2) การจัดองค์การ (Organizing)
- (3) การบังคับบัญชา (Commanding)
- (4) การประสานงาน (Communicating)
- (5) การควบคุมงาน (Controlling)

2) แนวคิดของ Gulick และ Urwick (1973) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารที่เรียกว่า POSDCORB ดังนี้

- (1) การวางแผน (Planning)
- (2) การจัดองค์การ (Organizing)
- (3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
- (4) การสั่งการ (Directing)
- (5) การประสานงาน (Coordinating)
- (6) การรายงาน (Reporting)
- (7) การจัดงบประมาณ (Budgeting)

3) แนวคิดของ Newman (1939) มีขั้นตอนของการบริหารงาน 5 ขั้นตอนคือ

- (1) การวางแผน (Planning)
- (2) การจัดองค์การ (Organizing)
- (3) การจัดทรัพยากร (Assembling resources)
- (4) การสั่งการ (Directing)
- (5) การควบคุมงาน (Controlling)

4) แนวคิดของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administration-AASA,1955) ได้กำหนดไว้ 5 ขั้นตอนคือ

- (1) การวางแผน (Planning)
- (2) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating resources)
- (3) การกระตุ้น (Stimulating)
- (4) การประสานงาน (Coordinating)
- (5) การประเมินผล (Evaluating)

5) แนวคิดของ Gregg (1957) ได้เสนอกระบวนการบริหารเป็น 7 ขั้นตอน คือ

- (1) การตัดสินใจ (Decision)
- (2) การวางแผน (Planning)
- (3) การจัดองค์การ (Organizing)
- (4) การติดต่อสื่อสาร (Communicating)
- (5) การใช้อิทธิพล (Influencing)
- (6) การประสานงาน (Coordinating)
- (7) การประเมินผล (Evaluating)

6) แนวคิดของ Campbell (1958) ได้แบ่งกระบวนการบริหารเป็น 5 ขั้นตอน คือ

- (1) การตัดสินใจ (Planning)
- (2) การจัดโปรแกรม (Programing)
- (3) การกระตุ้น (Stimulating)
- (4) การประสานงาน (Coordinating)
- (5) การประเมินผล (Appraising)

จากแนวคิดต่าง ๆ โดยสรุปจะเห็นว่า กระบวนการบริหารอย่างน้อยต้องมี การตัดสินใจ การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงาน การประเมินผลงาน รวมทั้งการกระตุ้น หรือการจูงใจ

หากพิจารณากระบวนการบริหารที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าเป็น 3

ส่วนคือ

- 1) ส่วนการเตรียมการ ได้แก่ การตัดสินใจ การวางแผน และการจัดองค์การ
- 2) ส่วนที่เป็นปฏิบัติการ ได้แก่ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การจัดสรร

ทรัพยากรการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการกระตุ้นจิตใจ

- 3) ส่วนที่เป็นการควบคุมประเมินผล ได้แก่ การควบคุมงาน และการประเมินผลงาน

Knezevich (1984) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงาน ดังรายละเอียดใน

ตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กระบวนการบริหารงาน

Fayol (1916)	Gulick Urwick (1973)	Newman (1950)	AASA (1955)	Gregg (1957)
1) การวางแผน	1) การวางแผน	1) การวางแผน	1) การวางแผน	1) การตัดสินใจ
2) การจัดองค์การ	2) การจัดองค์การ	2) การจัดองค์การ	2) การจัดสรร	2) การวางแผน ทรัพยากร
3) การบังคับบัญชา	3) การจัดคนเข้า ทำงาน	3) การจัดสรร ทรัพยากร	3) การกระตุ้น	3) การจัดองค์การ
4) การประสาน งาน	4) การสั่งการ	4) การสั่งการ	4) การประสาน งาน	4) การติดต่อ สื่อสาร
5) การควบคุม งาน	5) การประสาน งาน	5) การควบคุม งาน	5) การประเมิน ผล	5) การใช้ อิทธิพล
	6) การรายงาน			6) การประสานงาน
	7) การจัดทำ			7) การประเมินผล

2.7 งานในบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

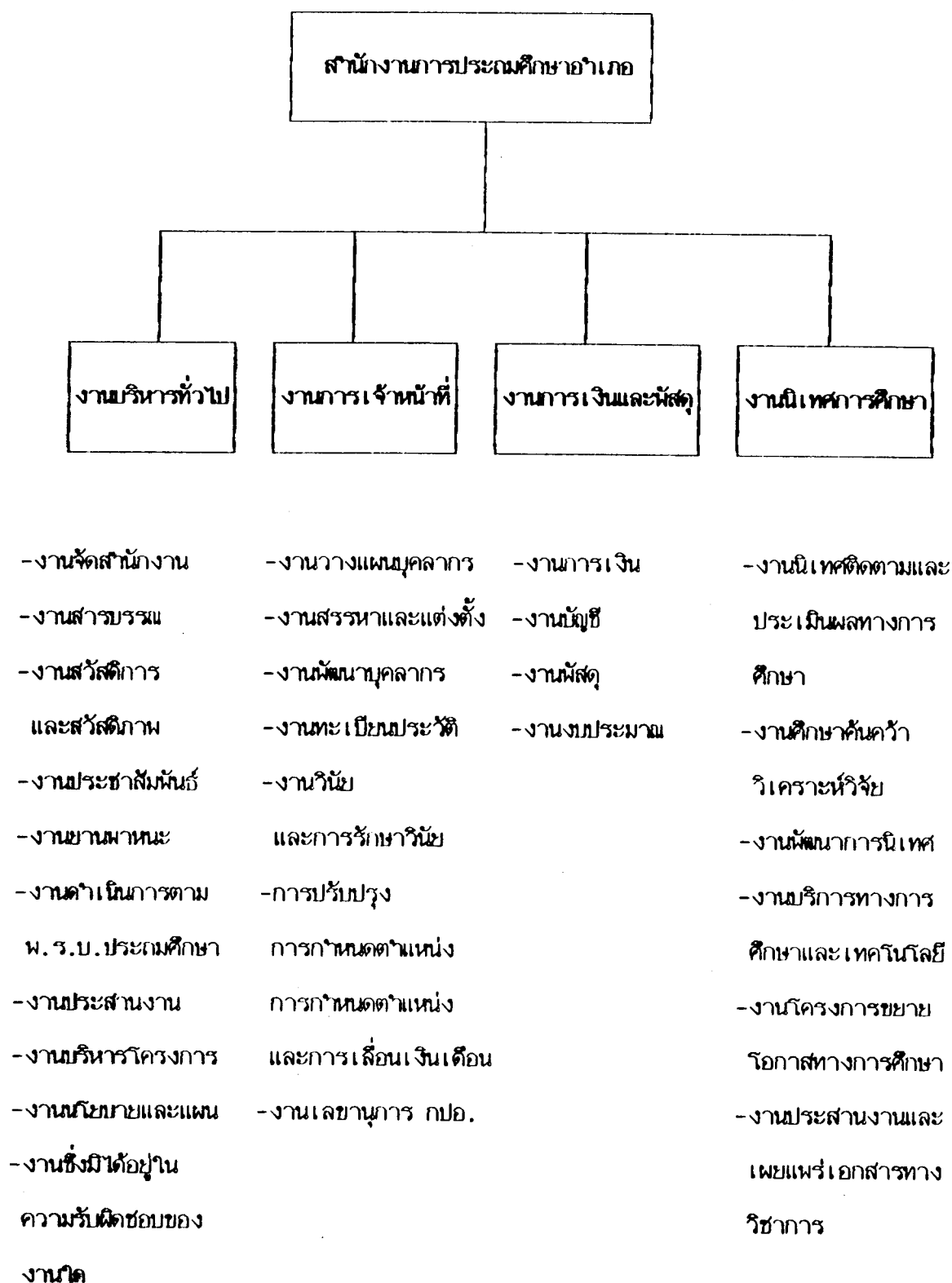
โดยที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอมีหน้าที่ และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และปฏิบัติภารกิจอื่นตามที่ กฎหมายกำหนดดั่งนั้น หน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในฐานะผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน จัดการศึกษาภายในเขตอำเภอ จึงเป็นไปตามลักษณะงานที่ปรากฏ ซึ่งสามารถสรุปโดยสังเขปได้ดังนี้

- 1) บังคับบัญชา และความคุมดูแลโดยทั่วไปในงานของ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ที่เกี่ยวกับการบริหาร เช่น ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการดำเนินงานการจัดการศึกษา ทุกระดับในความรับผิดชอบการวางแผนงานและโครงการ การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ การบริหารงานการเงินและพัสดุ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การนิเทศการศึกษา การติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา เป็นต้น
- 2) รับผิดชอบการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดการบังคับบัญชาและดูแลข้าราชการและลูกจ้างในสถานศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนในเรื่องที่เกี่ยวกับงานวิชาการ งานการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานบริหารงานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา
- 3) เป็นเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งต้องรับผิดชอบการดำเนินงานตั้งแต่การเตรียมการประชุม คือการจัดทำวาระการประชุม ประสานงานกับกรรมการ การเตรียมสถานที่ประชุม และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ในการประชุม การเสนอเรื่องและข้อมูล ให้กรรมการ การบันทึกการประชุม การทำรายงานการประชุม และการดำเนินการตามมติของคณะกรรมการ
- 4) ประสานงานกับหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานอื่นภายในอำเภอ หรือ จังหวัดตลอดจนให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น และปฏิบัติงานตามที่กฎหมายอื่นกำหนด
- 5) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

โดยสรุป งานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ แบ่งงานออกเป็น 4 งาน ดังนี้

- (1) งานบริหารทั่วไป
- (2) งานการเงินและพัสดุ
- (3) งานนิเทศการศึกษา

รายละเอียดปรากฏตามแผนภูมิโครงสร้างการแบ่งงาน ดังนี้



แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างการแบ่งงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

1) งานบริหารทั่วไป

(1) งานจัดสำนักงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดอาคาร สถานที่ บริเวณสำนักงานวัสดุครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้รวดเร็ว ประหยัด สะดวกมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

(2) งานสารบรรณ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารเอกสาร เริ่มตั้งแต่การจัดทำ การรับ-ส่งการจัดเก็บ การพิมพ์ และการทำลาย

(3) งานประชาสัมพันธ์ ดำเนินการเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสาร เหตุการณ์ด้าน การจัดการศึกษาของหน่วยงานในสังกัด

(4) งานสวัสดิการและสวัสดิภาพ ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องการให้บริการ สงเคราะห์ช่วยเหลือข้าราชการและลูกจ้าง รวมทั้งการดำเนินการเกี่ยวกับความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินของข้าราชการและลูกจ้าง

(5) งานยานพาหนะ ดำเนินการเกี่ยวกับการขอใช้ การควบคุมดูแล การบำรุง รักษารถของทางราชการ และการเบิกจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิง

(6) งานดำเนินการตาม พ.ร.บ. ประถมศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเด็กเข้า เรียนการยกเว้นเด็กเข้าเรียน การย้ายและการจำหน่ายนักเรียน การจัดตั้ง การรวมและ เลิกล้ม การตั้งชื่อและการเปลี่ยนแปลงชื่อโรงเรียนประถมศึกษา

(7) งานประสานงาน รับผิดชอบการประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษาอื่นและ หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

(8) งานบริหารและปฏิบัติงานโครงการ ดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผน การจัดทำโครงการการดำเนินงานตามโครงการ การนิเทศ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน

(9) งานนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำข้อมูล และสารสนเทศทางการศึกษา จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี ติดตาม การดำเนินงานและรายงานผลการปฏิบัติตามแผน

(10) งานซึ่งมิได้อยู่ในความรับผิดชอบของงานใด เช่น งานโครงการพิเศษตาม นโยบาย เป็นต้น

2) งานการเงินเจ้าหน้าที่

(1) งานวางแผนบุคลากร ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การจัดทำกรอบอัตรากำลัง การกระจายอัตรากำลัง และการตัดโอนตำแหน่งและเงินเดือน

(2) งานสรรหาและแต่งตั้ง ดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลด้านบุคลากร เสนอแนะเกี่ยวกับการสรรหาการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การย้าย การแต่งตั้ง การโอนและการออกจากราชการ

(3) งานพัฒนาบุคลากร ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริม และพัฒนาข้าราชการ และลูกจ้างโดยการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน และการลาศึกษาต่อ

(4) งานทะเบียนประวัติ ดำเนินการเกี่ยวกับแฟ้มประวัติข้าราชการ การแก้ไขเพิ่มเติมทะเบียนประวัติ การขอบัตรประจำตัวข้าราชการและลูกจ้าง การดำเนินการเกี่ยวกับการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญตราต่าง ๆ และรวมทั้งการลาของข้าราชการและลูกจ้าง

(5) งานวินัย และการรักษาวินัย ดำเนินการส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับวินัย การรักษาวินัย การสอบสวน การลงโทษ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และความรับผิดชอบทางแห่ง

(6) งานปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง และการเลื่อนเงินเดือน ดำเนินการเกี่ยวกับการขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การให้คำแนะนำ ปรีกษานหาหรือเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่ง การจูงใจและบำรุงขวัญเกี่ยวกับการเลื่อนระดับตำแหน่ง การประเมินเพื่อการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี

(7) งานเลขานุการ กปอ. ดำเนินการเตรียมการประชุม ติดต่อประสานงาน จัดทำระเบียบวาระการประชุม จดรายงานการประชุม การเตรียมสถานที่การประชุม และเอกสารประกอบการประชุมรวมทั้งการดำเนินงานตามมติที่ประชุม

3) งานการเงินและพัสดุ

(1) งานการเงิน ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน การรับเงิน การเก็บรักษา การนำส่งเงินทุกหมวดรายจ่ายและทุกประเภท

(2) งานบัญชี ดำเนินการจัดทำบัญชี ทะเบียน หลักฐานการเงิน รายงานการเงิน ทุกประเภทตรวจสอบเอกสารการรับ-จ่ายเงิน และการจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการเงินและบัญชี

(3) งานพัสดุ ดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุตั้งแต่ การจัดซื้อ การจัดจ้าง การควบคุม การตรวจสอบ และการรายงาน และงานอื่นที่เกี่ยวกับพัสดุ

(4) งานงบประมาณ ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณ การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณตามหมวดรายจ่าย แผนงานและโครงการ

4) งานนิเทศการศึกษา

(1) งานนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผนการนิเทศ การให้คำปรึกษา สำนัทธิ และแนะนำดำเนินการนิเทศพัฒนาคุณภาพการศึกษา ติดตามและประเมินผล การจัดการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน

(2) งานศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์วิจัย ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับการรวบรวมเอกสาร ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน เทคนิค และวิธีการใหม่ทางการศึกษา วิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา รวบรวมผลงานวิจัย และเผยแพร่ สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนผลิตเอกสาร และผลงานทางวิชาการ

(3) งานพัฒนาการนิเทศและส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ และเทคนิค วิธีการนิเทศให้เหมาะสม สนับสนุน แนะนำ ส่งเสริม การนิเทศภายในโรงเรียน

(4) งานบริการทางการศึกษาและเทคโนโลยีทางการศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับการรวบรวม การเผยแพร่ นวัตกรรม และเทคโนโลยี สนับสนุนศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ให้บริการด้านวิชาการแก่โรงเรียน รวมทั้งการประสานงานกับศูนย์วิชาการจังหวัด

(5) งานโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางการศึกษา ทั้งระดับก่อนประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

(6) งานประสานงานและเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ ดำเนินการเกี่ยวกับการติดต่อประสานงาน กับหน่วยงานทางการศึกษา องค์กรเอกชนที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษา จัดหา และรวบรวมเอกสาร คู่มือครู ตำราเรียน รวมทั้งสื่อการเรียนการสอนให้กับโรงเรียน ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

2.8 คุณธรรมของผู้บริหาร

พระราชบัญญัติ (2533) กล่าวถึง คุณธรรมที่ผู้บริหารจะต้องยึดถือปฏิบัติ ตามคุณธรรม 4 หมวด ดังนี้คือ

หมวดที่ 1 สังคหวัตถุ 4

- 1) ทาน คือ การสละให้ปันสิ่งของของตนแก่ผู้ควรให้ปัน
- 2) ปิยวาจา คือ การพูดจาอ่อนหวาน
- 3) ัตถจริยา คือ การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น
- 4) สมานัตตา คือ ความเป็นคนที่วางตัวเหมาะสมเสมอต้นเสมอปลาย

หมวด 2 มรवासธรรม (คุณธรรมสำหรับผู้ครองเรือน) ได้แก่

- 1) สัจจะ คือ ความซื่อสัตย์ต่อกัน
- 2) ทมะ คือ การรู้จักข่มจิตของตน
- 3) ขันติ คือ ความอดกลั้น
- 4) จาคะ คือ การสละให้ปันแก่คนที่ควรให้

หมวด 3 สัมบุริสธรรม (คุณธรรมของสัตบุรุษ คือคนดีที่น่านับถือ) ได้แก่

- 1) ความเป็นผู้รู้จักเหตุ
- 2) ความเป็นผู้รู้จักผล
- 3) ความเป็นผู้รู้จักตน
- 4) ความเป็นผู้รู้จักประมาณ
- 5) ความเป็นผู้รู้จักกาล
- 6) ความรู้จักมนุษย์ และกิจการที่ควรประพฤติ
- 7) ความรู้จักบุคคล

หมวด 4 พรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นธรรมสำหรับผู้ปกครอง 4 ประการ คือ

- 1) เมตตา คือ ความคิดปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นเป็นสุข
- 2) กรุณา คือ ความคิดปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
- 3) มุทิตา คือ การยินดีด้วยเมื่อผู้อื่นได้ดี
- 4) อุเบกขา คือ การวางแผนนจิตใจเสียใจเมื่อผู้อื่นปฏิบัติ

2.9 คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร

คุณลักษณะผู้บริหารที่ดีและจะปฏิบัติงานได้รับผลสำเร็จนั้น นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525)

กำหนดไว้สองประการ คือ

- 1) คุณธรรมเบื้องต้นของนักบริหาร ได้แก่
 - (1) มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดมีไหวพริบ
 - (2) สามารถในการวิเคราะห์
 - (3) สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์
 - (4) มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้
 - (5) จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์
 - (6) มีบุคลิก ลักษณะ และความประพฤติส่วนตัวดี
 - (7) มีคุณสมบัติของผู้นำ
- 2) คุณสมบัติการปฏิบัติงาน
 - (1) ริเริ่มและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ
 - (2) ใจกว้าง
 - (3) รู้จังหวะเวลา
 - (4) รู้ว่าอะไรรับด้านไม่รับด้าน
 - (5) รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี
 - (6) หนักเอาเบาสู้
 - (7) หนักแน่นอดทน ไม่ท้อถอย
 - (8) สามารถในการปรับปรุงงาน
 - (9) รู้จักฟันฝ่าอุปสรรค

บุรุษชัย จงกลณี (2528) ได้กล่าวสรุปถึงคุณลักษณะของผู้บริหารว่า ผู้บริหารจะต้องเป็น นักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการพูด นักวางแผน นักปกครอง และนักปราชญ์

โดยความจริงแล้วหลักธรรมทั้งหลายในพระพุทธศาสนาย่อมมีคุณ มีประโยชน์ต่อการปกครองแทบทั้งสิ้น ผู้บริหารที่ประพฤติดุธรรม ไม่ว่าข้อใดข้อหนึ่ง ก็ย่อมหล่อหลอมนักบริหารผู้นั้น ให้เป็นผู้มี

คุณสมบัติในการดำรงตน การปฏิบัติต่อเพื่อร่วมงาน และการปฏิบัติงาน หลักธรรมที่มีความจำเป็น
สำหรับนักบริหารมีดังนี้

1) พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ หรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวาง
ดุจพระพรหม 4 อย่างต่อไปนี้

(1) เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคน
ประสบประโยชน์ และความสุข

(2) กรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ไขว่คว้าที่จะ
ปลดเปลื้อง ปาปัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

(3) มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุขก็มีความสุขเพิ่มขึ้นเบิกบาน เมื่อ
เห็นเขาประสบความสำเร็จของงานยิ่งก็ยิ่งไปก็พลอยยินดี บั่นเพ็งใจด้วย

(4) อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ
มั่นคงเที่ยงตรงดุจตราขึงมองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลหรือชั่ว สมควรแก่เหตุที่ตนประกอบพร้อม
ที่จะวินิจฉัยวางตน และปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม

2) สังคหัตถ์ 4 คือ การปฏิบัติตามการสงเคราะห์ หรือธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ และ
ประสานหมู่ชน ไว้สามัคคี มีดังต่อไปนี้

(1) ทาน คือ แะเพื่อแผ้ว เลี้ยงสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือสงเคราะห์ด้วยปัจจัย 4
ทุน หรือทรัพย์สินของ ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจ และศิลปวิทยา

(2) ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือกล่าวคำสุภาพ ไพเราะน่าฟัง ชี้แจงแนะนำสิ่งที่เป็น
ประโยชน์ มีเหตุผลเป็นหลักฐาน ชักจูงในทางที่ดีงาม หรือคำแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ
รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดี สามานสามัคคี เกิดไมตรี ทำให้รักใคร่เมตตา และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

(3) อัตถจริยา ทำประโยชน์ให้แก่เขา คือช่วยเหลือด้วยแรงกาย และชวนช่วย
เหลือกิจการต่าง ๆ ปาณาสุทธาธรรมประโยชน์รวมทั้งช่วยแก้ไข้ปัญหา และช่วยปรับปรุงส่งเสริมใน
ด้านจริยธรรม

(4) สมานัตตา เอาตัวเข้าสมาน คือ ทำตัวให้เข้ากันได้ วางตนเสมอต้น เสมอ
ปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอแก่ทุกคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบ และเสมอในสุขทุกข์
คือร่วมสุขร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไข้ปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน

พูดสั้น ๆ ว่า : ช่วยด้วยทุน ด้วยของหรือความรู้ ช่วยด้วยถ้อยคำ ช่วยด้วยกำลังงาน
ช่วยด้วยการร่วมเผชิญและแก้ปัญหา

3) หลักอริปไตย 3 ประการ

(1) อัตตาธิปไตย ถือตนเป็นใหญ่ คือ ถือเอาตนเอง ฐานะศักดิ์ศรีเกียรติภูมิของตน
เป็นใหญ่ กระทำการด้วยความปรารถนาตน และสิ่งที่เนื่องด้วยตน เป็นประมาณในฝ่ายกุศล ได้
แก่ เว้นชั่ว ทาดี ด้วยความเคารพตน

(2) โลกาธิปไตย ถือโลกเป็นใหญ่ คือ ถือความนิยมของชาวโลกเป็นใหญ่ หวั่นไหว
ไปตามเสียงนิทา และสรรเสริญ กระทำการด้วยความปรารถนา จะเอาใจมนุษย์ หากความ
นิยมหรือหวั่นกลัว เสียงกล่าวว่า เป็นประมาณ ในฝ่ายกุศลได้แก่ เว้นชั่ว ทาดี ด้วยเคารพเสียงมนุษย์

(3) ธรรมาธิปไตย ถือธรรมเป็นใหญ่ คือ ถือหลักการความจริง ความถูกต้อง ความ
ดีงาม เหตุผลเป็นใหญ่ กระทำการด้วยความปรารถนาสิ่งที่ได้ศึกษา ตรวจสอบ ตามข้อเท็จจริง
และความคิดเห็นที่ได้รับฟังอย่างกว้าง แจ่มชัด และพิจารณาอย่างดีที่สุด เต็มขัดแห่งสติปัญญาจะ
มองเห็นได้ด้วยความรู้สึใจว่า เป็นไปด้วยความชอบธรรม และเพื่อความดีงาม เป็นประมาณ
อย่างสำคัญ ได้แก่ ทาการด้วยเคารพหลักการ กฎ ระเบียบ กติกา

เมื่อรู้อย่างนี้แล้ว ถ้าต้องการรับผิดชอบต่อรัฐประชาชาติไทย จึงถือหลักข้อ 3 คือ
ธรรมาธิปไตย

4) หลักอภิปรายธรรม 7 ประการ คือ หลักการร่วมรับผิดชอบที่จะช่วยป้องกันความ
เสื่อมนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองโดยส่วนเดียว ได้แก่

(1) หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ พบปะปรึกษาหารือกิจกรรม (ที่พึงรับผิดชอบตามลำดับ
ของตน) โดยสม่ำเสมอ

(2) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลาย
ที่พึงทำร่วมกัน

(3) ไม่ถือเอาเอาใจใครต่อความสะดวก บัญญัติวางข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อันมิได้
ตกลงบัญญัติไว้ และไม่เหินห่างล้มล้างที่ตกลงไว้แล้ว ถือบัญญัติมั่นอยู่ตามบัญญัติใหญ่ที่วางไว้เป็น
ธรรมนูญ



(4) ท่านผู้ใดเป็นผู้ใหญ่มีประสบการณ์ยาวนาน ให้เกียรติเคารพนับถือท่านเหล่านั้นมอง
เห็นความสำคัญแห่งเกียรติยศของท่านเป็นสิ่งอันพึงรับฟัง

(5) ให้เกียรติและคุ้มครองกุลสตรี มิให้มีการข่มเหงรังแก

(6) เคารพบูชาสักการะเจดีย์ ปุทธนิสถาน อนุสาวรีย์ประจำชาติไม่ปล่อยปละละเลย
พิธีเคารพบูชาอันพึงทำแก่สิ่งอันเตือนความทรงจำและกระตุ้นความตั้งมั่นร่วมกันเหล่านั้นตามประเพณี

(7) จัดการให้ความรักษา บำรุง คุ้มครอง อันชอบธรรมแก่บรรพชิต ท่านผู้ทรงศีล
ทรงธรรมบริสุทธิ ซึ่งเป็นหลักนำและเป็นตัวอย่างทางศีลธรรมของประชาชน เต็มใจต้อนรับ และหวัง
ให้ท่านอยู่โดยผาสุก

5) หลักราชธรรม คือ คุณธรรมของผู้ปกครอง หรือธรรมของพระราชา 10 ประการ
ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับผู้บริหารได้ มีดังนี้

(1) ทาน ให้ปันช่วยประชา คือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้
เขาได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวก จัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์
ให้ประชาราษฎร์ได้รับประโยชน์สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือด
ร้อนประสบทุกข์ และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี

(2) ศีล รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม สารีวากาย และวจีหาวาร ประกอบแต่
การสุจริต รักษาจิตดีคุณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นที่เคารพนับถือของประชาราษฎร์
มิให้ขี้ขลาดผู้ใดจะดูแคลน

(3) บริจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยเสียสละและความสุขความสำราญ เป็นต้น ตลอดจน
จนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

(4) อาชชวะ ปฏิบัติการโดยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไรรมาธยา ปฏิบัติ
ภารกิจโดยสุจริตมีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

(5) มัททวะ ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มีอัธยาศัยไมตรีเยือกเย็น หยวนคาย
กระด้างถือองศ์ มีความสง่าเกิดแต่ท่วงทีกริยาสุภาพนุ่มนวลละมุนละไม ควรได้รับความรักกตัญญูแต่มี
ขาดยาเกรง

(6) ตปะ พ้นมัวเมาด้วยเพาภิเลส ตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำจิตใจ ระงับยับยั้ง
ข่มใจได้ไม่หลงไหล หมกมุ่นในความสุขสำราญ และการปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอ หรือ
อยู่อย่างง่าย ๆ สามัญ มุ่งมั่นแต่บำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่บริบูรณ์

(7) อักนิธะ คือ เหตุผลไม่โกรธา คือ ไม่เกรียวกราด ไม่วินิจฉัยความ และกระทำ การด้วยอำนาจความโกรธา มีเมตตาประจักษ์ไว้ ระวังความเคืองขุ่น วินิจฉัยความและการกระทำ การด้วยจิตอันสุขุมราบเรียบตามธรรม

(8) อวิหิงสา มือหึงสำนักร่มเย็น คือ ไม่หลงระเห็จอำนาจ ไม่บีบคั้นกดขี่ มีความ กรุณาไม่หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาญาแก่ประชาราษฎร์ผู้ใด ด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

(9) ชันติ ชานะ เชิญด้วยขันติ คือ อุตุนต่องานที่ตรากตรำ อุตุนต่อความเหน็ดเหนื่อย จึงจะลำบากกายนาเหน็ดเหนื่อยเพียงไร ก็ไม่ห่อทอย จึงจะถูกย่ำถูกเหยียบย่ำด้วยความเสียดสีถาก ถางอย่างใด ก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกิจการที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

(10) อวิโรธนะ มีปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสน์ธรรม อัน ถือประโยชน์สุขความดีงามของรัฐและราษฎรเป็นที่ตั้ง อันใดประชาราษฎร์ปรารภนาโดยชอบธรรม ก็ไม่ขัดขวางการใดจะเป็นไปโดยชอบธรรม เพื่อประโยชน์สุขประชาชนก็ไม่ขัดขวาง วางองค์เป็นหลัก หนักแน่นในธรรมคงที่ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหว เพราะถ้อยคำดีร้ายลากลักการะ หรืออริฎา รมอันจิฐารมใด ๆ สติมั่นในธรรมทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรมที่ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามที่ดี ไม่ประพฤติก่อให้เกิด คคลาติวิบัติไป

6) หลักจักรวรรดิวัตร คือ ธรรมเนียมหรือหน้าที่ประจำของจักรพรรดิ 5 ประการ คือ

(1) ธรรมาภิโมตย คือ ธรรมเป็นใหญ่ เคารพธรรม เชิดชูธรรม นิยมธรรม ตั้งตนอยู่ในธรรม ประพฤติธรรมด้วยตนเอง

(2) ธรรมิการักษา ให้ความคุ้มครองโดยธรรม คือ จัดอำนวยการรักษาคุ้มครอง ป้องกันอันตรายแก่ชนทุกหมู่เหล่าในแผ่นดิน คือ คณาภยใน ข้าราชการฝ่ายทหาร ข้าราชการ ฝ่ายปกครอง ข้าราชการพลเรือน นักวิชาการและคนต่างอาชีพ พ่อค้า เกษตรกร ชาวนิคมนันท และชนชายแดน พระสงฆ์และบรรพชิตผู้ทรงศีลทรงคุณธรรม ตลอดจนสัตว์เท้าสัตว์ปีกอันควร สงวนนันททั้งหลาย

(3) มายธรรมการ ห้ามกั้นการอันอาธรรม คือ จัดการป้องกัน แก้ไขมิให้มีการ กระทำที่ไม่เป็นธรรม การเบียดเบียนข่มเหงและความผิดชั่วร้ายเดือดร้อนเกิดขึ้นในบ้านเมือง ชักนำประชาชนให้ตั้งมั่นอยู่ในสุจริตและนิยมธรรม

(4) ธนานุประทาน บันทรัทย์เจลิยาห์แก่ชนผู้ไร้ทรัพย์ มิให้มีคนขัดสนยากไร้ในแผ่นดิน เช่น จัดให้ราษฎรทั้งปวงมีการหาเลี้ยงชีพ ท้ามาหากินได้โดยสุจริต

(5) สมณพราหมณ์ปฐจา แสงปัญญาและกุศลธรรมด้วยการสอบถาม ปรัชชากับ พระสงฆ์และนักปราชญ์ ท่านที่ปรึกษาผู้ทรงวิชาการ ทรงคุณธรรม ผู้ประพฤดีดี ผู้ไม่ประมาทมีมา คอยแสวงหาความจริงและถกข้อปัญหาต่าง ๆ อยู่โดยสม่ำเสมอตามกาลอันควร เพื่อซักซ้อมตรวจ สอบตนให้เจริญก้าวหน้า และดำเนินกิจการในทางที่ถูกที่ชอบธรรม ดังาม และเป็นไปเพื่อ ประโยชน์สุข

7) หลักราชสังคหัตถุ คือ หลักการสงเคราะห์ประชาชนของพระราชา 4 ประการ คือ

(1) ลัสสเมธะ ฉลาดบำรุงัญญาหาร คือ ปรัชชาสามารถในนโยบายที่จะบำรุงพืชัญญา หาร ส่งเสริมการเกษตรให้อุดมสมบูรณ์

(2) ปุริสเมธะ ฉลาดบำรุงข้าราชการ คือ ปรัชชาสามารถในนโยบายที่จะบำรุง ข้าราชการด้วยการส่งเสริมคนดีมีความสามารถ และจัดสวัสดิการให้ เป็นต้น

(3) สัมมาปาสะ พูกประสานปวงประชา คือ พดุงพสาณประชาชนไว้ด้วยนโยบาย ส่งเสริมอาชีพ เช่น จัดทุนให้คนยากจนยืมไปสร้างตนในพาณิชย์กรรม หรือดำเนินกิจการต่าง ๆ ไม่ ให้ฐานะเหลื่อมล้ำห่างเหินจนแตกแยกกัน

(4) วาจาปโยะ มีวาระดุดตีมนาน คือ รู้จักเหตุ รู้จักชี้แจงแนะนำ รู้จักหักทลายถาม ไม้ทุกข์สุขราษฎรทุกชั้น แม้ปราศรัยก็ไพเราะน่าฟัง ทั้งประกอบด้วยเหตุผล เป็นหลักฐาน มี ประโยชน์เป็นทางแห่งการสร้างสรรค์ แก้ไขปัญหาเสริมความสามัคคี ทำให้เกิดความเข้าใจดี ความเชื่อถือและความนิยมนับถือ

8) หลักอคติ 4 คือ การที่นักปกครอง หรือผู้บริหารทำการ ละเว้นจากความประพฤดีที่ คลาดเคลื่อนจากธรรม 4 ประการ

(1) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ

(2) โทษาคติ ลำเอียงเพราะชัง

(3) นิมหาคติ ลำเอียงเพราะหลงหรือเขลา

(4) ภยาคติ ลำเอียงเพราะขลาดกลัว

จากธรรมดังกล่าว จะเห็นได้ว่า คำสอนในพระพุทธศาสนาเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการปกครองของชาติเป็นอย่างยิ่ง

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหาร ซึ่งเป็นหลักในการประพฤติกปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำมาสรุปเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงจะนำมาใช้ในการบริหารงานของหน่วยงานได้ดังนี้

1) คุณธรรมในการดำรงตนของผู้บริหารเป็นคุณธรรมที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารมีคุณสมบัติ เป็นสุปรีศิสน มีคุณธรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นมนุษย์ สัจจิต 3 อธิปไตย 3 พรหมวิหาร 4 สุปรีศิสน 7 สุปรีศิสน 8 นากถธรรม 10 ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีคุณธรรมอื่น ๆ ที่ช่วยส่งเสริมความเป็นคนดี มีคุณธรรมของผู้บริหารอีกมาก คุณธรรมเหล่านี้เป็นคุณธรรมที่ควรค่าแห่งการดำรงตนของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างยิ่งถ้าผู้บริหารมีคุณธรรมแห่งการดำรงตนแล้ว ย่อมจะส่งเสริมให้ตัวผู้บริหารเอง เป็นที่เคารพ ศรัทธา และนับถือ ในความเป็นคนดีของผู้บริหารแก่เพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไปเป็นอย่างยิ่ง

2) คุณธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นคุณธรรมเพื่อความดีงามแห่งสังคมและช่วยส่งเสริมชีวิตที่ดีร่วมกันระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารควรมีคุณธรรมในหัวข้อต่อไปนี้ คือ ทาน 2 ธรรมคุ้มครองโลก 2 มารวาสธรรม 4 สังคหวัตถุ 4 คารวะ 6 พรหมวิหาร 4 มิตรแท้ 4 ทศ 6 ฯลฯ คุณธรรมเหล่านี้เป็นคุณธรรมที่ผู้บริหารควรได้ใช้ในการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงาน ให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวรักใคร่ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันแก้ปัญหา และพัฒนาการทำงานของหน่วยงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อไป

3) คุณธรรมในการปฏิบัติงาน จะเป็นคุณธรรมที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน การปกครอง โดยช่วยจัดและคุ้มครองชีวิตที่ดีร่วมกัน ผู้บริหารควรมีธรรมตามหัวข้อต่อไปนี้ อธิปไตย 3 สังคหวัตถุ 4 อคติ 4 พรหมวิหาร 4 อปรีหานิยธรรม 7 ราชธรรม 10 วัตถุประสงค์ บัญญัติ 10 จักรวรรดิวัตร 12 ฯลฯ คุณธรรมในการปฏิบัติตน จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จอย่างดียิ่ง

2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

สมาน วีระคำแหง (2514) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร 22 คน และอาจารย์ 264 คน ในวิทยาลัยครู 22 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

- (1) คะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู สูงกว่าคะแนนความคิดเห็นของอาจารย์ทุกด้าน
- (2) ผู้บริหารและอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารที่แสดงออก และการแสดงออกไม่แตกต่างกัน เฉพาะด้านกิจสัมพันธ์ ส่วนในด้านมิตรสัมพันธ์แตกต่างกัน
- (3) อาจารย์และผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครู ควรแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารให้สูงทั้งสองด้าน

เขียน แสงท่อม (2526) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับการความสำเร็จและความพอใจในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา จากกลุ่มผู้บังคับบัญชา 47 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา 400 คน ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร ที่ถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ มีระดับความสำเร็จสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถือว่างานเป็นสำคัญ
- 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ มีระดับความพอใจในการทำงานต่ำกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถือว่างานเป็นสำคัญ

ประภม แสงสว่าง (2524) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะของผู้บริหารที่คนไทยพึงประสงค์ โดยวิเคราะห์ความคิดเห็นและเจตคติของครู อาจารย์ ผู้ปกครองและนักเรียน นักศึกษาระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษาจากประชากรตัวอย่างทุกภาค ทุกระดับ ผลปรากฏว่าลักษณะผู้บริหารที่คนไทยพึงประสงค์ 10 อันดับแรก มีดังนี้

- 1) กล้ายอมรับผิด เมื่อทราบว่าสิ่งที่กระทำนั้นไม่ถูกต้อง
- 2) มีความสามารถและกล้าแสดง
- 3) โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น
- 4) มีความสุข รอบคอบในการตัดสินใจ

- 5) มีความคิดลึกซึ้งกว้างขวาง มองการณ์ไกล
- 6) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 7) มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี
- 8) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 9) ไม่รับสินบน หรืออาศัยอำนาจหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์
- 10) ไม่หุนเหิน เชื่อตามคำยุแหย่โดยไม่ได้สอบสวนข้อเท็จจริง

สมพร สิทธิ (2537) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการปฏิบัติงานและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น โดยเก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานและพฤติกรรมด้านคุณธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับ "มาก" ทุกงาน และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการปฏิบัติงานและพฤติกรรมด้านคุณธรรมพบว่ามีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง

ทวีป สุทธิเวช (2537) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการปฏิบัติงานและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี กลุ่มประชากรประกอบด้วยผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และค่าที่ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับ "ค่อนข้างสูง" อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วิระพงษ์ สารบุญ (2537) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการปฏิบัติงานและคุณธรรมของศึกษาธิการอำเภอกาบัง จังหวัดหนองคาย โดยศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัดหนองคาย และข้าราชการสังกัด 3 กระทรวงหลัก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานและพฤติกรรมด้านคุณธรรม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาค่าสัมประสิทธิ์ของสหสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า ศึกษาธิการอำเภอกาบัง จังหวัดหนองคาย มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "มาก" คือ ด้านส่งเสริมการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ด้านบริหารทั่วไปและด้านแผนงานพัฒนาชนบทตามลำดับ และศึกษาธิการอำเภอกาบัง

มีพฤติกรรมการทำงานตามคุณธรรม อยู่ในระดับ "มาก" คือ ด้านปฏิบัติตน ด้านสังคม ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านวิชาชีพบริหาร ตามลำดับ พฤติกรรมการทำงานและคุณธรรมของคณาธิการอำเภอมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้บริหารการศึกษาทักษะในการบริหารมีอยู่บ้างพอสมควร แต่งานวิจัยเหล่านี้ก็ยังไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้โดยตรงกับการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิจัยที่มีการศึกษาเกี่ยวกับคุณธรรม ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอแทบไม่มีเลย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงาน และคุณธรรมของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เพื่อนำประโยชน์ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงาน ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอให้มีประสิทธิภาพต่อไป

2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องงานต่างประเทศ

Robert และคณะ (1971) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน โดยทำการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัยและพัฒนาของบริษัท 3 แห่ง พบว่า พฤติกรรมบริหารด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ต่างก็มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์ต่อกันโดยตรง

Doll (1986) ได้สรุปจากการวิเคราะห์การวิจัยมากกว่า 100 เรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารว่า ผู้บริหารทางการศึกษาควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะที่เป็น "คน" มีชีวิตจิตใจ มีความต้องการส่วนคน เป็นคนที่มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัวอยู่เสมอ แจ่มใส ร่าเริง นอกจากนี้ผู้บริหารควรจะได้รับที่ยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และพฤติกรรมของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม มีความคิดไม่แตกต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก เป็นที่ฟังของสมาชิกสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ เป็นผู้มีความสนใจ สนใจและรับบทบาทของการเป็นผู้บริหารที่ดี และมีความรับผิดชอบสูง

Stadt และคณะ (1973) ได้สรุปว่า ลักษณะของผู้บริหารที่ดี คือ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน เป็นที่ฟังของคนอื่นได้ มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง และกล้าที่จะหาความรับผิดชอบ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ มีวินัยในตนเอง มี

มีวินัย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการสื่อสารความคิด แข็งแรง และมีสุขภาพดี มีสติปัญญา

มีความสามารถในการจัดรูปร่างและมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

Stogdill (1977) ได้รวบรวมผลการวิจัยที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพ และพฤติกรรมของ
ผู้บริหารโดยจำแนกออกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1) บุคลิกภาพและพฤติกรรม จากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่าผู้บริหารควรมี
บุคลิกภาพ และพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้ คือ มีเชาวน์ปัญญา มีวินัยรักการศึกษา
ค้นคว้าติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง ชอบกิจกรรมและงาน
สังคม มีมารยาทสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจดี

2) บุคลิกลักษณะของผู้บริหาร ที่ได้รับการยืนยันมากกว่า 10 เรื่อง พบว่าผู้บริหารจะ
มีบุคลิกลักษณะดังนี้ คือ มีความสามารถในการเข้าสังคม รู้จิตวิทยาในการเจรจา มีมารยาท
ทางสังคมดี มีความคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม ใฝ่
ความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อปัญหารอบด้าน โดยไม่เสียกำลังใจ รู้หลักและวิธีทำงาน
มีความเชื่อมั่นในตนเอง หนักแน่นหาความรู้ เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้มีความสามารถ มี
ความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ ให้ความร่วมมือ
กับหมู่คณะในการทำงาน เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่ง
ใหม่ ๆ เป็นผู้มีความสามารถในการพูด และสามารถเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้บริหาร คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการเข้าสังคม มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความ
สามารถที่จะหาดีที่สุดในที่สุด มีความร่วมมือกับผู้อื่น และมีความสามารถในการกีฬา

4) องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้บริหาร แยกออกได้เป็น 5 ประเภท คือ

- (1) ความสามารถ มีความหมายรวมถึง ความสามารถ สติปัญญา ความ
กระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ
- (2) ความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษา ความรู้ การงาน และการกีฬา
- (3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียร พยายาม ความ
เชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะหาดีที่สุดในที่สุด
- (4) สถานะ ได้แก่ สถานะทางสังคม ทางสมรส และการเป็นที่นิยมของคนอื่น
- (5) สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะ ความต้องการ และความสนใจตามจุดประสงค์
ที่ต้องการจะบรรลุถึงความสำเร็จ