

## พุทธธรรมสำหรับนักบริหารสถานศึกษามืออาชีพ Buddhadhamma for Professional Academic Executive

พระมหาธนาชัย ตนฺติปาโล<sup>๒</sup>

### บทคัดย่อ

นักบริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีธรรมประจำใจ เพราะนักบริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้สังคมเสื่อมหรือเจริญ เป็นสุขหรือเป็นทุกข์ หากนักบริหารเป็นคนดีมีศีลธรรมก็ย่อมทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและมีความสุข นอกจากนี้ การปฏิบัติตัวของนักบริหารแต่งเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วย

พระพุทธศาสนามีหลักธรรมสำหรับนำมาประยุกต์กับการพัฒนาผู้บริหารการศึกษามากมาย การนำเอาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมผู้บริหารการศึกษาให้มีบารมี เป็นที่เคารพศรัทธายอมรับจากประชาชนหรือลูกน้องผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา นั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง การนำธรรมมาประยุกต์ใช้กับการบริหารการจัดการนั้นทำให้เกิดผลดีหลายประการ ทั้งแก่ผู้บริหารเอง และเพื่อนร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคน ในแง่ของผู้บริหาร หากมีธรรมประจำใจก็ย่อมจะทำให้เกิดความสุขความสบายใจ ไม่มีความเดือดร้อนทั้งในปัจจุบัน ในอนาคต และในภพต่อๆ ไป ในแง่เพื่อนร่วมงานก็จะมีใจกว้างใจซื่อซื่อใจดี มีความดีต่อผู้อื่นทั้งในปัจจุบัน ในอนาคต และในภพต่อๆ ไป ในแง่เพื่อนร่วมงานก็จะมีใจกว้างใจซื่อซื่อใจดี มีความดีต่อผู้อื่นทั้งในปัจจุบัน ในอนาคต และในภพต่อๆ ไป รวมถึงทำให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขรู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

**คำสำคัญ :** พุทธธรรม นักบริหาร

### Abstract

It is needful that executives should be moral, because executives are critical to the deterioration or prosperity of the society, happiness or suffering. If executive is good, morally, it will make the organization more productive, progressive and happy. In addition, for the behavior, the executive dressed as a model for others to follow.

In Buddhism, there are several principles to be applied for the development of many educational administrators. The principles of Buddhism can be applied to promote the education administrators with prestige and respected by people or their followers; so that it is very necessary to apply Dharma for administration or management, resulting several benefits to both management oneself and colleagues or all subordinates. In terms of management, if there is a moral, it will cause happiness and peace; there is no trouble at present, future as well as in the next world. In terms of their colleagues, they have mutual trust, including living together happily and also helping one another.

**Key Words:** Buddhadhamma Professional Executive

<sup>๒</sup> นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

## ๑. บทนำ

สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่มีการรวมตัวกันเป็นหมู่เหล่า มีการรวมกลุ่มกันเป็นชุมชนขนาดต่างๆ จึงจำเป็นต้องจัดระบบระเบียบทางสังคม เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการด้านต่างๆ ให้บังเกิดความเจริญก้าวหน้าในชุมชนนั้น ๆ การดำเนินกิจการด้านต่างๆ ของสังคมมนุษย์คือสาเหตุที่ก่อให้เกิด สถาบันสังคม และการบริหาร สถาบันสังคมที่จัดตั้งในรูปสถาบันและองค์กรต่าง ๆ จะดำเนินการกิจได้ตามที่สังคมมอบหมาย จำเป็นต้องมีการจัดองค์การบริหาร ที่เหมาะสมกับลักษณะของกิจการ การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มคน ตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยการใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม (วิจิตร ศรีสะอ้าน, ๒๕๔๔ : ๗) หน้าที่งานแต่ละอย่าง ของกระบวนการการบริหารเป็นหน้าที่ที่จำเป็นของผู้บริหารทุกคน ทุกองค์การที่ต้องปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจหรืองานทั้งหลายที่บุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การปฏิบัติอยู่ให้ประสบความสำเร็จผลอย่างมีประสิทธิภาพ (นิพัทธ์ จิตรประสงค์, ๒๕๔๓ : ๒๙)

พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญเกี่ยวกับตัวผู้บริหารหรือผู้นำในการบริหารนี้มากโดยมีคำสอนที่พูดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำดังที่ปรากฏอยู่ใน ทุติยปาปนิคสูตร ว่า ผู้นำ จะต้องประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้คือ ๑) จักขุมา คือ เป็นผู้วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองดูสภาพเหตุการณ์ออก และจะวางแผนเตรียมรับ หรือ รุกได้ ๒) วิตุโร คือ เป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ ๓) นิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่นแสดงให้เห็นว่า การเป็นผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยปัญญา คือ มีหุมีตาไว และกว้างไกลสามารถจำแนกบุคคล และเหตุการณ์ออกว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีประสบการณ์มีความชำนาญในการปกครองเข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้มีผู้สนับสนุนมากขึ้น

ผู้บริหาร นับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายวางแผนการดำเนินงาน แนวทางการปฏิบัติ การตัดสินใจ และการสั่งการต่างๆ นอกจากนั้นก็ยังต้องเป็นตัวอย่งที่ดีให้กับผู้อื่นที่อยู่ภายในองค์กรด้วย ความสำเร็จขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ หากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้มีคุณธรรม รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว รู้จักการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเที่ยงธรรม ก็ย่อมส่งผลดีมายังองค์กรและสังคมโดยรวม (พระมหาบุญมี มาลาวชิโร, ๒๕๕๓ : ๔๙) ดังนั้นในการบริหารจัดการองค์การ โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานั้นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กร คือ การมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์การให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ ที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารจัดการที่ได้ชื่อว่ามีอาชีพ คือผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงานภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน

## ๒. แนวความคิดเกี่ยวกับนักบริหารสถานศึกษา

การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), ๒๕๔๙ : ๓-๕) เมื่อว่าตามคานิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์ วิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ซึ่งดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปีเป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีบริหาร

นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์เหล่านั้นก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีบริหาร

การศึกษาพุทธวิธีบริหารในครั้งนี้อธิบายหน้าที่ของนักบริหารเป็นกรอบในการพิจารณา หน้าที่ (Function) ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางเนื้องานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organization หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

**กมล รอดคล้าย** กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การที่มีบุคคลทั้งสองขึ้นไปทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน หรือศิลปะในการทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่นๆ การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ร่วมกัน หรือหมายถึง กระบวนการทางสังคม ซึ่งสามารถมองได้ในเรื่องของโครงสร้าง เป็นความสำคัญระหว่างบังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอนของสายบังคับบัญชา ในหน้าที่เป็นชั้น ตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่เด่นชัดมีความรับผิดชอบ และเป็นเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายหรือทางการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการบริหารดำเนินการในสถานการณ์ที่บุคคลต่อบุคคลกำลังมีปฏิสัมพันธ์ หรือมีความสัมพันธ์ต่อกัน หรือการร่วมทำปฏิกิริยาเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันส่วนความหมายของการบริหารนั้น หมายถึง การแก้ปัญหาให้บรรลุผลตามเป้าหมายลักษณะของการแก้ปัญหาอาจดำเนินไปในรูปของการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานก็ได้ความหมาย การบริหาร คือ การนำทรัพยากรมาใช้ดำเนินงานตามกระบวนการจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (กมล รอดคล้าย, ๒๕๓๗ : ๙๙)

**อารีย์ สวัสดิ์สาตีและคณะ** (อารีย์ สวัสดิ์สาตี และคณะ, ๒๕๔๘ : ๓๒) ได้นำเสนอภารกิจสำคัญในการบริหารไว้ ๗ ประการคือ

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติการ

๒. การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นลงไป

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงานการบริหารบุคคลดังกล่าว รวมถึงแต่การแสวงหาคนมาทำงานการบรรจุ การแต่งตั้ง

ฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

๔. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การอำนวยความสะดวกหรือการวินิจฉัยสั่งการหลังจากการได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบ รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ

๕. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานหรือติดต่อ สัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานประสานความกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

๖. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะสะดวกแก่การประสานงานอื่นจะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน ตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญไปในตัว

๗. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงานงบประมาณการเงินวางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบและรัดกุม

### ๓. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ในประเทศไทย นักบริหารทางการศึกษามักจะได้มาจากการเลื่อนและการปรับจากตำแหน่งผู้สอน ดังที่ปรากฏในการแต่งตั้งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้นการใช้วิธีเลื่อนหรือปรับเปลี่ยนจากตำแหน่งครูอาจารย์เข้ามาทำหน้าที่ผู้บริหารอาจก่อให้เกิดความไม่ราบรื่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหาร เนื่องจากไม่ได้รับการฝึกอบรมและมีความรู้ในด้านงานการบริหารโดยตรง จึงอาจทำให้ไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของงานบริหารอย่างแท้จริง การเป็นนักวิชาการกับการเป็นนักบริหารมีความแตกต่างกัน จึงพบว่านักบริหารบางท่านประสบความสำเร็จในงานด้านวิชาการแต่กลับประสบความสำเร็จน้อยในงานด้านบริหาร การเป็นนักบริหารมืออาชีพจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้งานบริหารมีความราบรื่นและประสบความสำเร็จ

ในวงการการศึกษา ความหมายของคำว่า นักบริหารการศึกษา ครอบคลุมไปทุกตำแหน่งที่อยู่ในระดับที่มีการแก้ปัญหาและตัดสินใจ เช่น ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา หรือศึกษานิเทศก์ ซึ่งรวมเรียกว่านักบริหารการศึกษา แต่เนื่องจากนักบริหารการศึกษามีตำแหน่งหน้าที่ที่หลากหลายและมีชื่อตำแหน่งที่เรียกต่างกัน อาทิเช่น ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ศึกษานิเทศก์ เพื่อให้สอดคล้องกันจะขอใช้คำว่า นักบริหาร แทนคำว่า นักบริหารการศึกษา

**จำลอง นักพ่อน** ให้ข้อคิดว่า นักบริหารการศึกษามีอาชีพมีความหมายที่ลึกซึ้งและสมบูรณ์ในตัวเอง เกินกว่าที่จะอธิบายความหมายได้อย่างครอบคลุม เพราะคำว่ามีอาชีพแสดงถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายและได้ผลลัพธ์ของงานที่ยอดเยี่ยม ได้ผลลัพธ์ที่เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพ การที่จะระบุว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงควรจะมีศักยภาพเช่นไรนั้นอาจจะทำไม่ได้ เนื่องจากมีองค์ประกอบในหลายมุมมองที่นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการบริหารต่างก็มีความเชื่อ และมุ่งเน้นในศักยภาพของผู้บริหารตามแนวคิดของตนเองในด้านใดด้านหนึ่ง (จำลอง นักพ่อน, ๒๕๔๓ : อัดสำเนา)

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา ๓๙ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน ๔ ด้านคือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป สรุปลงข้อสรุปได้ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, ๒๕๔๓: ๘๒-๘๔)

๑) ด้านวิชาการประกอบด้วย ๑.๑) มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ ๑.๒) มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน ๑.๓) สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้ง

๑.๔) มีวิสัยทัศน์ ๑.๕) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ๑.๖) ใฝ่เรียนใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ๑.๗) รอบรู้  
 ทางด้านการศึกษา ๑.๘) ความรับผิดชอบ ๑.๙) แสวงหาข้อมูลข่าวสาร ๑.๑๐) รายงานผลการปฏิบัติงานอย่าง  
 เป็นระบบ ๑.๑๑) ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร ๑.๑๒) คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

๒) การบริหารงบประมาณประกอบด้วย ๒.๑) เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจกรรมใน  
 หน่วยงาน ๒.๒) มีความรู้ระบบงบประมาณ ๒.๓) เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน ๒.๔) มีความซื่อสัตย์ สุจริต  
 ๒.๕) มีความละเอียดรอบคอบ ๒.๖) มีความสามารถในการตัดสินใจ อย่างมีเหตุผล ๒.๗) หมั่นตรวจสอบการ  
 ใช้งบประมาณอยู่เสมอ ๒.๘) รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

๓) การบริหารงานบุคคลประกอบด้วย ๓.๑) มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการบริหารงาน  
 บุคคล ๓.๒) เป็นแบบอย่างที่ดี ๓.๓) มีมนุษยสัมพันธ์ ๓.๔) มีอารมณ์ขัน ๓.๕) เป็นนักประชาธิปไตย ๓.๖)  
 ประนีประนอม ๓.๗) อุดหนุน อุดหนุน ๓.๘) เป็นนักพูดที่ดี ๓.๙) มีความสามารถในการประสานงาน ๓.๑๐) มี  
 ความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน ๓.๑๑) กล้าตัดสินใจ ๓.๑๒) มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

๔) การบริหารทั่วไปประกอบด้วย ๔.๑) เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี ๔.๒) เป็นผู้  
 ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี ๔.๓) มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศ ที่ทันสมัย ๔.๔) เป็นผู้ที่มี  
 ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ๔.๕) รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบ แก่ผู้ที่เหมาะสม ๔.๖) มีความ  
 คล่องแคล่ว ว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ ๔.๗) มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค ๔.๘) กำกับ  
 ติดตามและประเมินผล

**พรชัย ภาพันธ์** (พรชัย ภาพันธ์, ๒๕๔๗ : ๔๔) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการบริหาร  
 สถานศึกษา มีภารกิจช่วยข่วยและการจัดการศึกษาตามโครงสร้างสายงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่และเป็นบทบาท  
 ที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติ ในภารกิจ ๔ ด้าน ดังนี้ ๑) การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจงานใน  
 การบริหารงานวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัวรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โดยยึดผู้เรียนเป็น  
 สำคัญ ประสานความร่วมมือกับครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ จัดภารกิจงานให้ครอบคลุม  
 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล การวิจัย การพัฒนาสื่อ  
 นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ๒)  
 การบริหารงบประมาณ เป็นภารกิจงานในการบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้  
 ยึดหลักบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมการเสนอ  
 ของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ บริหารงานการเงิน บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตาม  
 และประเมินผล ๓) การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจงานในการบริหารงานบุคคล มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษา  
 สามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา ให้ขวัญกำลังใจ ยกย่อง เชิด  
 ชูเกียรติ ความก้าวหน้างานในอาชีพ จัดภารกิจให้ครอบคลุม การวางแผนอัตรากำลัง การบรรจุแต่งตั้ง การ  
 เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนวินัยและการรักษาวินัย และ ๔) การบริหารทั่วไป เป็น  
 ภารกิจงานในการบริหารงานทั่วไป เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กรให้บรรลุผลตามมาตรฐาน  
 มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล จัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดภารกิจให้ครอบคลุม  
 งานสำนักงาน การพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ เครือข่ายการศึกษา งานอาคารสถานที่ การระดม  
 ทรัพยากรเพื่อการศึกษา การจัดระบบควบคุมภายในและประสานงานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและ  
 หน่วยงานอื่น

#### ๔. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป ลักษณะของผู้บริหารที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ดั่งนั้น มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงคุณลักษณะไว้ดังนี้

ถวิล มาตรเยี่ยม (ถวิล มาตรเยี่ยม, ๒๕๔๔ : ๑๒๑-๑๒๓) ให้ทัศนะว่าการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ สร้างประสิทธิผลในงานนั้นต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะสำคัญอย่างน้อย ๔ ประการคือ ๑) ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่มีพลังสูงสุดในการกำหนดประสิทธิผลของโรงเรียนและกำหนดประสิทธิภาพของผู้บริหาร ประกอบด้วย ๑.๑) ความมุ่งมั่นที่จะนำคณะบุคลากรและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น สุขุมรอบคอบกับปัญหาที่ย่างยากซับซ้อน ๑.๒) มีความคิดริเริ่มสูง ๑.๓) มุ่งเป้าหมาย ความรู้ มีความกระจำงัดเกี่ยวกับกระบวนการสอน มีความเข้าใจเป้าหมายขององค์กร (โรงเรียน) ๑.๔) เป็นตัวอย่างที่ดีด้วยการทำงานหนัก ๑.๕) ตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะของครู-อาจารย์แต่ละคน เช่น ท่าทาง เจตคติ ทักษะต่างๆ เพื่อให้การสนับสนุน ให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์เฉพาะเหล่านั้น คือสามารถมอบหมายงานการสอนให้ตรงกับความสามารถและความถนัดของครู-อาจารย์ ๑.๖) มีความสามารถสร้างความเป็นผู้นำให้กับครู-อาจารย์ ๑.๗) สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางการศึกษา ลดงานประจำลง ๑.๘) สิ่งสำคัญยิ่ง คือเป็นผู้บริหารเชิงรุก (Proactive) มากกว่าเชิงรับ (Reactive) นั่นคือเข้าหาปัญหา ควบคุมสถานการณ์เตรียมพร้อม ป้องกันสืบค้น ปรับประยุกต์เทคนิคและวิธีการต่างๆ ให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง แทนที่จะดำรงสถานการณ์ไปเรื่อย ๆ ปล่อยให้ปัญหาและเหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นแล้วจึงแก้ไขหรือจัดการ ๒) ความสามารถในการแก้ปัญหา ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละวันจะเกี่ยวข้องกับอยู่กับกิจกรรมหลักสำคัญอยู่สองประการ คือ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ซึ่งจะเริ่มตั้งตอนเช้าเรื่อยไปจนกระทั่งเย็น หรือในบางครั้งต่อเนื่องไปจนถึงช่วงกลางคืนด้วย หมุนเวียนอยู่เช่นนี้วันแล้ววันเล่า ผู้บริหารที่กล้าแกร่งที่ประสบผลสำเร็จ จะต้องเป็นผู้ที่มีความอดทนต่อความหลากหลาย คลุมเครือของปัญหาและสถานการณ์แต่ละวัน ซึ่งยากแก่ การคาดเดาว่าอะไรจะเกิดขึ้น และในขณะเดียวกันก็สามารถจัดการกับสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๓) ทักษะทางสังคม ผู้บริหารจะต้องมองเห็นความสำคัญของสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในโรงเรียน การมีความรู้ความสามารถและทักษะทางสังคมจะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นและประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเป็นมิตรกับทุกคน และในขณะเดียวกันก็แสดงออกถึงภาวะผู้นำตามบทบาทหน้าที่และสถานการณ์ สร้างความเชื่อถือศรัทธา และมุ่งมั่นเพื่อแสวงหาความร่วมมือบำรุงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่น ๔) ความรู้ความสามารถในวิชาชีพ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมีความรู้ความสามารถในการวิจัยหรือประยุกต์งานวิจัยมาใช้ในการบริหาร ประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน มีทักษะการสอน สามารถสธิต นิเทศ ครู-อาจารย์ได้ มีความระมัดระวังในการตัดสินใจ ที่ส่งผลต่อการสอนและการเรียน เช่นเกี่ยวกับตารางสอนงบประมาณ เครื่องมือ/อุปกรณ์ ตลอดจนสื่อการเรียนการสอนทุกประเภท นอกจากนี้จะต้องคำนึงถึงความต้องการของชุมชนและนำมาบูรณาการในเป้าหมายของโรงเรียนแล้วร้อยรัดสู่แผนปฏิบัติการ

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, ๒๕๔๗ : ๒) ได้จัดทำหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ โดยกำหนดลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพไว้ ๗ ประการคือ ๑) การเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ในเรื่องต่อไปนี้ คุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารมีอาชีพ การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดศาสนา การบริหารจัดการภูมิปัญญาไทย เพื่อการพัฒนาในด้านคุณธรรม จริยธรรม ๒) การเป็นผู้มีอำนาจการจตุระบบ ในเรื่องต่อไปนี้ พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ จตุระบบและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การจตุระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการ

สิ่งแวดล้อมทั้งระบบ ๓) การเป็นผู้นำด้านวิชาการในเรื่องต่อไป การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครูตามแนวปฏิบัติการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ๔) การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการในเรื่องต่อไป การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เทคนิค การบริหารจัดการแนวใหม่ ๕) การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชนในเรื่องต่อไป การบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อชุมชนและสังคม การบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมบริหาร ๗) การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองเชิงบริหารในเรื่องการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, ๒๕๔๙: ๑๑-๑๓) จำแนกถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพ ๑๐ ประการ คือ ๑) มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ ๒) มีความรู้ทางวิชาชีพ ๓) มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ ๔) มีทักษะในการเข้าสังคม ๕) มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและตัดสินใจ ๖) การควบคุมอารมณ์ ๗) มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง ๘) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ๙) มีความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น ๑๐) มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้

ธีระ รุญเจริญ (ธีระ รุญเจริญ, ๒๕๔๙ ก: ๒๘-๒๙) กล่าวถึงลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพดังต่อไปนี้ ๑) มีความถนัดในการเป็นผู้นำ และลักษณะนิสัยในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ๒) มีความรู้ ความเข้าใจในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ ๓) มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ ๔) มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และมีจรรยาบรรณ ๕) มีทักษะความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในศาสตร์ ที่เกี่ยวข้อง ๖) บริหารโดยเน้นสภาพปัญหาและความต้องการเป็นที่ตั้ง ๗) บริหารงานเชิงรุก ๘) พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๙) มุ่งผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นที่ตั้ง

## ๕. พุทธธรรมสำหรับนักบริหารสถานศึกษามืออาชีพ

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), ๒๕๔๙ : ๓๔-๔๓) กล่าวว่า หน้าที่ของนักบริหารปรากฏอยู่ในคำจำกัดความที่ว่า “การบริหาร หมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น นักบริหารมีหน้าที่วางแผน จัดองค์การ อำนวยการและควบคุมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ ตามอักษรภาษาอังกฤษทั้ง ๕ คือ P-O-S-D-C ดังนี้

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการอันเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีรายละเอียดที่เรียกว่าโครงการประกอบด้วย

๒) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่งสายบังคับบัญชาในองค์การ ว่ามีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการใคร เป็นต้น

๓) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) หมายถึง การสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่กำหนดไว้ ตามหลักแห่งการใช้คนให้เหมาะกับงาน

๔) การอำนวยการ (Directing) คือ กำกับสั่งการและมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

๕) การควบคุม (Controlling) คือ การติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นที่ใด และสำคัญ คือ การป้องกันไม่ให้อะไรย้อนต่อหน้าที่ ละทิ้งหน้าที่ หรือทุจริตต่อหน้าที่

แม้ว่าหน้าที่ของนักบริหารทั้ง ๕ ประการ จะถูกกำหนดโดยวิชาการบริหารสมัยใหม่ก็ตาม แต่เมื่อว่ากันทางปฏิบัติแล้วคนไทยเราก็คือบริหารบ้านเมืองแบบนี้มานานแล้ว หน้าที่ของนักบริหารปรากฏชัดเจนในการ

ปฏิบัติขององค์กรในสมัยโบราณ ดังเช่น ความตอหนึ่ของเรื่องสังข์ทอง และนักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทศุตติปาปณิกสูตรดังนี้

๑) จักขมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น พ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าสินค้าที่ไหน ได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้อง สามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

๒) วิรุโรร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกกว่าเป็น เพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓) นิสสยสัมปนโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้า เดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้น ๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขนน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์คุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับระดับนักบริหาร ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ ๑ และข้อที่ ๓ สำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ มีความสำคัญน้อยเพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้ นอกจากนักบริหารที่ดีจะต้องมี คุณลักษณะทั้งสามประการดังกล่าวมาแล้ว สไตล์หรือวิธีการบริหารก็เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการบริหาร นักบริหารที่มีคุณลักษณะทั้งสามประการ อาจใช้วิธีการบริหารงานที่ตนเคยชิน วิธีการบริหารต่าง ๆ พอสรุปได้เป็น ๓ ประการ ตามนัยแห่งอติโตยสูตรดังนี้

๑) อัตตาริโปโตย หมายถึง การถือตนเองเป็นใหญ่นักบริหารที่เป็นอัตตาริโปโตย ถือตนเองเป็น ศูนย์กลางของการตัดสินใจ เขาเชื่อมั่นตนเองสูงมาก คิดว่าตนเองฉลาดกว่าใคร จึงไม่รับฟังความคิดเห็นของใคร เขาไม่อดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์ เขานิยมใช้พระเดชมากกว่าพระคุณ เมื่อบริหารงานนาน ๆ ไปจะไม่มี คนกล้าคัดค้านหรือทัดทาน ลงท้ายนักบริหารประเภทนี้มักเป็น เผด็จการวิธีการบริหารแบบนี้ทำให้ได้งานแต่ เสียคน นั่นคืองานเสร็จเร็วทันใจนักบริหารแต่ไม่ผูกใจคนร่วมงาน เขาผูกใจคนไม่ได้ เขาได้ความสำเร็จของงาน แต่เสียเรื่องครองใจคน

๒) โลกาธิโปโตย หมายถึง การถือคนอื่นเป็นใหญ่นักบริหารประเภทนี้มีวิธีทำงานที่ตรงกันข้ามกับ ประเภทแรกนั่นคือ นักบริหารโลกาธิโปโตยไม่มีจุดยืนเป็นของตัวเอง เขาขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่สามารถ ตัดสินใจอะไร ถ้านั่งเป็นประธานอยู่ในที่ประชุมเขาจะฟังทุกฝ่ายก็จริง แต่เมื่อฝ่ายต่าง ๆ พุดขัดแย้งกัน เขาจะไม่ตัดสินชี้ขาด แต่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายทุ่มเถียงทะเลาะกันเอง ใครเสนอความคิดอะไรมาเขาเห็นคล้อยตาม ด้วย จนไม่ยอมตัดสินใจเด็ดขาดลงไปว่าฝ่ายไหนถูกหรือผิด ในที่สุดลูกน้องต้องวิ่งเต้นเข้าหานักบริหารประเภท นี้อยู่เรื่อยไป ผลลงเอยด้วยลูกน้องตีกันเอง เพราะนักบริหารไม่ยอมวินิจฉัยชี้ขาดว่าจะทำตามข้อเสนอของใคร นักบริหารประเภทนี้ได้คนแต่เสียงาน นั่นคือที่กคนชอบเขาเพราะเขาเป็นคนอ่อนน้อมไม่เคยตำหนิใคร ลูกน้องจะ ทำงานหรือทิ้งงานก็ได้ เขาไม่กล้าลงโทษ เขาสุภาพกับทุกคน แต่องค์กรวุ่นวายไร้ระเบียบและไม่มีผลงาน

๓) ธรรมาริโปโตย หมายถึง การถือธรรม หรือ หลักการเป็นสำคัญนักบริหารประเภทนี้ ยึดเอา ความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้งเพื่อทำงานให้สำเร็จเขายินดีรับฟังคำแนะนำจากทุกฝ่าย ซึ่งรวมทั้งคนที่ไม่ชอบเขา เป็นส่วนตัว เขาแยกแยะเรื่องงานออกจากความขัดแย้งส่วนตัว เขายอมโง่เพื่อศึกษาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ

นักบริหารสถานศึกษาที่มีอาชีพนี้ที่ประสบความสำเร็จได้ต้องมีธรรมในการบริหารเพราะนัก บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีธรรมประจำใจเพราะนักบริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้สังคม



เสื่อมหรือเจริญเป็นสุขหรือเป็นทุกข์หากนักบริหารเป็นคนดีมีศีลธรรมก็ย่อมทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า และมีความสุขนอกจากนั้นการปฏิบัติตัวของนักบริหารแต่งเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับนักบริหารมีอยู่ไหนหมดด้วยกันซึ่งพอจะประมวลให้เห็นหลักธรรมต่างๆได้ดังนี้

๑. พรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมของทมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่แต่ก็ไม่ใช่ว่าหลักธรรมหมวดนี้จะเหมาะสำหรับผู้ที่เป็ใหญ่เท่านั้นทุกคนสามารถนำหลักธรรมนี้ไปใช้ได้ทุกคนเพราะเป็นหลักธรรมที่จะช่วยให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ หลักธรรมนี้ได้แก่

- เมตตาความปรารถนาให้เขามีความสุขผู้บริหารจะต้องมีความหวังดีต่อผู้อื่นอยากให้ผู้อื่นได้รับความสุขสิ่งนี้เป็นพลังอันยิ่งใหญ่ที่จะผลักดันให้ผู้บริหารได้สร้างคุณงามความดีต่างๆต่อบุคคลอื่น ความเมตตาจึงเป็นพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งของความดีงามทั้งหลาย

- กรุณาความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ผู้บริหารจะต้องคิดหาทางช่วยเหลือผู้อื่นที่กำลังตกอยู่ในความทุกข์ยากลำบากให้พ้นจากความทุกข์ไม่ว่าจะด้วยจิตใจที่อยากช่วยเหลือช่วยแก้ปัญหาต่างๆให้ผ่านพ้นไปได้หากผู้บริหารเมินเฉยไม่ใส่ใจยินดีความรู้สึกที่ไม่ดีก็จะให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

- มุทิตาความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีผู้บริหารเมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุขก็ต้องมีความเสียสละยินดีกับเขาพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุนไม่กีดกันริษยา

- อุเบกขาความไว้วางใจเป็นกลางไม่เอนเอียงด้วยชอบหรือจ้งผู้บริหารต้องรู้จักวางใจเฉยได้ในเรื่องที่ควรเฉยในเรื่องที่ควรปล่อยวางไม่ยินดียินร้ายหากเรื่องนั้นผู้บริหารใช้ปัญญาพิจารณาแล้วว่าเป็นผลอันเกิดขึ้นโดยสมควรแก่เหตุและรู้ว่าพึงปฏิบัติต่อไปตามธรรมหรือตามควรแก่เหตุ

๒. สังคหัตถ์ ๔ เป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่นถูกไมตรีเอื้อเพื่อเกื้อกูลถือเป็นการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันหลักธรรมหมวดนี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องนำไปปฏิบัติให้เกิดผล การยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่นมีอยู่ ๔ ประการด้วยกันคือ ๑ ผ่านการแบ่งปันเอื้อเพื่อเผื่อแผ่กัน ๒ ปิยวาจาพูดจา น่ารักน่านิยมนับถือ ๓ อุตถจริยาบำเพ็ญประโยชน์ ๔ สมานตตาคความมีตนเสมอคือทำตัวให้เข้ากันได้เช่นไม่ถือตัวร่วมสุขร่วมทุกข์กันเป็นต้นเป็นคุณธรรมในการสงเคราะห์เป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวใจ และทำให้ผู้อื่นรักใคร่

๓. สปัจริยธรรมเป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ผู้ปกครองจะต้องเป็นผู้รู้จักเหตุผลรู้จักตนเองและผู้อื่น รู้จักประมาณตนรู้จักกาลเทศะโดยเฉพาะในการรู้จักนึสัยความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะได้เลือกใช้คนได้ถูกต้องนอกจากนั้นก็ยังมึคุณธรรมของผู้ใหญ่อีก ๗ ประการในสปัจริยธรรมคือการมีความเชื่อในสิ่งที่ควรเชื่อละอายและเกรงกลัวต่อบาปเป็นคนได้ยืนได้ฟังมากมีความเพียรมีสติ มั่นคงมีปัญญารอบรู้ในสิ่งที่เป็ประโยชน์จะปรึกษาจะคิดจะทำสิ่งใดก็ต้องไม่เป็นไปเพื่อเปลี่ยนแปลงตนเองและผู้อื่นมีความเห็นชอบว่าทำได้ดีทำชั่วได้ชั่วและให้รางวัลสิ่งของโดยอาการสำรวม

๔. เป็นหลักที่กล่าวถึงหน้าที่ของบุคคล ๗ ประเภทที่พึงปฏิบัติต่อกันแบบถ้อยที่ถ้อยอาศัยซึ่งกัน และกันจะสมัคสมานในทางที่ติงามระหว่างบิดามารดากับบุตรสามีกับภรรยาศิษย์กับอาจารย์มิตรกับมิตรนาย กับลูกน้องประชาชนกับนักบวชเป็นต้นเหล่านี้ล้วนแต่เป็นคุณธรรมที่นักบริหารควรจะนำไปปฏิบัติประพฤติให้เกิดขึ้นมีในหัวใจ

๕. มิตรแท้ซึ่งเป็คุณธรรมที่ทำให้เป็นคนที่น่าคบหาสามารถใช้ปฏิบัติได้ทั้งต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งลักษณะของมิตรมีอยู่ ๔ ประการด้วยกันคือเป็นมิตรอุปการะเป็นมิตรร่วมสุขร่วมทุกข์เป็นมิตรและประโยชน์และเป็นมิตรที่มีความรักใคร่

นอกจากหลักฐานที่กล่าวมาทั้งหมดแล้วนั้นพระพุทธรเจ้าได้ทรงสอนหลักธรรมที่เป็นปทัสถานในการบริหารโดยตรงไว้อีกหลายประการซึ่งถึงแม้ว่าหลักธรรมที่จะกล่าวต่อไปนี้ พระพุทธรเจ้าได้ตรัสไว้สำหรับกษัตริย์หรือผู้ปกครองบ้านเมืองก็ตามแต่นักบริหารทุกระดับก็สามารถนำหลักธรรมเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กรของตนได้เช่นเดียวกันหลักธรรมที่ท่านตัดไว้สำหรับนักบริหารโดยมีหลายหมวดด้วยการได้แก่ ทศพิธราชธรรม ๑๐ ราชสังคหวัตถุ ๔ จักรวรรดิวัตร ๑๒ และลิจฉวีปริหานิยธรรม ๗ มีรายละเอียดของแต่ละหมวดดังนี้

๑. ทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการเป็นเสมือนสินวินัยที่ต้องสังวรปฏิบัติเพื่อเป็นเครื่องอบรมและคุ้มครองจิตใจไม่ให้ละเมิดหน้าที่โดยอาศัยหลักธรรมที่เป็นหลักหรือปทัสถานในการบริหารและประพฤติปฏิบัติตนเป็นพื้นที่จะทำให้เกิดความเคารพและคุ้มครองป้องกันรักษาประโยชน์และอำนวยประโยชน์แก่หมู่คณะหรือมวลชนอันได้แก่

๑.๑ ทานคือการให้สิ่งที่ควรให้แก่บุคคลอื่นเป็นการเผื่อแผ่แบ่งปันและการส่งเคราะห์อาจจะเป็นการแบ่งปันสิ่งของตนเองมีอยู่ให้การศึกษาให้การรักษาพยาบาลการคุ้มครองชีวิตร่างกายทรัพย์สินและอาชีพตลอดจนช่วยเหลือคนที่เลี้ยงดูตนเองไม่ได้ เป็นต้น

๑.๒ ศิลคือความมีศีลธรรมสำรวมควบคุมความประพฤติทางกายวาจาใจให้ถูกต้องเรียบร้อยดีงามตามบทบัญญัติแห่งรัฐและศาสนา

๑.๓ บริจาคคือการเสียสละเพื่อส่วนรวมในการมอบตนเข้าไปรับภาระปฏิบัติดำเนินงานของส่วนรวมโดยการเสียสละอย่างแท้จริงรวมทั้งมีใจกว้างในการทำงานเพื่อสาธารณประโยชน์เป็นการสละสิ่งที่ตนหวงแหนควบคุมความโลภและความตระหนี่ถี่เหนียว

๑.๔ อาชวชะคือความซื่อตรงต่อตนเองต่องานและบุคคลอื่นมีความภักดีต่อส่วนรวมตั้งอยู่ในสุจริตธรรม

๑.๕ มัทวะคือความสุภาพอ่อนโยนทั้งทางกายและทางวาจาไม่แข็งกระด้างมีคำพูดนุ่มนวลสุภาพไพเราะอ่อนหวานต่อคนทั่วไปและทะยาใสงดงามละมุนละไมรับฟังคำแนะนำกับการจากผู้อื่น

๑.๖ และปาคือการมีอำนาจหรือทำในตนที่ทำร้ายหรือขจัดความชั่วไม่ให้กำเริบเป็นอำนาจที่ปราบปรามจิตใจของผู้บริหารเองให้อยู่ในระบบไม่นอกระบบไปทำให้เกิดความเคารพยำเกรงด้วยการบำเพ็ญเพียรเอาชนะบาปทำขจัดความชั่วร้าย

๑.๗ อักโกธะ ถ้าคือความไม่โกรธแต่มีความเมตตาความรักความปรารถนาดีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยสม่าเสมอด้วยใจบริสุทธิ์ไม่เห็นแก่ตัวยุ่งให้เขาเจริญรุ่งเรืองในทุกๆด้าน

๑.๘ อวิหิงสาคือความไม่เบียดเบียนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับความทุกข์ยากมีความกรุณาช่วยเหลืออยากให้เขาพ้นทุกข์จากภัยต่างๆ

๑.๙ ขันติคือความอดทนอดกลั้นรู้จักข่มใจและห้ามใจตนเองทนทานต่อกิเลสและทุกข์มิให้แผ้วพานแก่ธรรมปฏิบัติมีสติควบคุมจิตใจให้คงที่อยู่ตามปกติไม่ให้เกิดกำเริบอ่อนไหวในเมื่อเผชิญหน้าต่อความยุ่งยากลำบากภัยอันตรายเป็นทางที่จะทำให้ผลสอบอุปสรรคไปถึงจุดหมายปลายทางได้แสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งกล้าหาญและทนทาน

๑.๑๐ อวิโรธนะ คือการประพฤติไม่ผิดจากความเที่ยงตรงดำรงอยู่ในความยุติธรรมมีความสงบเสงี่ยมมีสติควบคุมรักษามารยาททางกายวาจาให้เป็นสุจริตและสุภาพไม่ผิดระเบียบประเพณีตลอดจนกฎหมายและศีลธรรมให้มีความสุขเมื่อจะเสียขันติ

๒. ราชสังคหวัตถุ ๔ ประการ เป็นหลักธรรมเอกหมวดที่จะช่วยในการวางนโยบายการปกครองและบริหารซึ่งจะรวมทั้งด้านการปกครองการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเข้าด้วยกันทั้งหมดนี้จึงเป็นหลักธรรมที่จะทำให้ได้รับความเคารพจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดีราชสังคหวัตถุ ๔ ประการได้แก่

๒.๑ สสสมธัง คือการบำรุงบ้านเมืองให้เจริญรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจมีภาวะทางเศรษฐกิจดีมีแรงงานในทางบวกมีงานทำให้มีข้าวปลาบริบูรณ์ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดในการพิจารณาถึงโคกคัพผลผลิตผลอันเกิดขึ้นแล้วผ่อนผันเก็บเอาแต่ส่วนแห่งสิ่งนั้นนั้นมีใช้เก็บเอาไปหมด

๒.๒ ปุริสมธอ คือความเป็นผู้ฉลาดในคนรู้จักดูคนและรู้จักใช้คนให้ถูกกับงานพิจารณาเลือกสรรแต่งตั้งให้เขาดำรงตำแหน่งที่ถูกต้องเหมาะสมและปรีชาสามารถรู้ถึงการปฏิบัติดีปฏิบัติชอบของบุคคลและมอบรางวัลให้ความชอบนั้นๆ

๒.๓ สัมมาปาสัง คือมีความฉลาดในการแก้ปัญหาสังคมและการสังคมสงเคราะห์โดยดำเนินการบริหารให้เป็นไปตามความประสงค์และความชอบใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้การสงเคราะห์อนุเคราะห์ให้ความสะดวกในการประกอบอาชีพของเขาในด้านต่างๆ

๒.๔ วาจาเปยยัง คือการมีวาจาไพเราะเจรจาผ่อนผันตามวัยตามเหตุการณ์ตามฐานะและตามความเป็นธรรมพูดจาอ่อนหวานชักจูงยกยอให้ทำความดีและยกย่องในคุณความดีของเขา

๓. จักรวรรดิวัตร ๑๒ ประการ เป็นหลักธรรมที่ช่วยในการดำเนินกุลศุลบายและวิธีสบายหรือความสัมพันธ์ทางการเมืองอันได้แก่

๓.๑ การอบรมสั่งสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักและสาเหตุและทำบุญรู้จักให้ความอนุเคราะห์คือให้เงินทองสภาพเลี้ยงรางวัลลาภยศและตำแหน่งหน้าที่ตามคุณงามความดีตามกำหนดเวลารวมทั้งให้ความคุ้มครองอันตรายแก่เขาเหล่านั้น

๓.๒ ความผูกสัมพันธ์และแสดงไมตรีกับองค์กรอื่นๆเพื่อการให้ฝนเห็นของมีค่าเป็นมงคลบรรณาการ

๓.๓ ให้รางวัลอันสมควรแก่ผู้ที่มีคุณค่าเป็นพิเศษ

๓.๔ เกื้อกูลแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและสมณะด้วยปัจจัย ๔ มีอาหารเครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัยและยารักษาโรคตามสมควรตลอดจนอนุเคราะห์และให้การสนับสนุนในด้านอื่นๆ

๓.๕ อนุเคราะห์ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เลี้ยงชีพเป็นสุขตามสมควรแก่อัตภาพ

๓.๖ เกื้อกูลแก่ธรรมปฏิบัติของสมณะและขจัดบาปของตนให้ระว่างและผลเสียจากอุปนิสัยที่ไม่ดีทั้งหลาย

๓.๗ ห้ามไม่ให้มีการเบียดเบียนซึ่งกันและกันตลอดไปถึงสัตว์

๓.๘ ห้ามไม่ให้คนทั้งหลายจะทำบาปกรรมอันไม่เป็นธรรมชักนำให้เขาตั้งอยู่ในทางธรรม

๓.๙ คนใดขัดสนไม่มีทรัพย์พอจะเลี้ยงชีพได้โดยสัมมาอาชีวะก็ให้สนับสนุนช่วยเหลือไม่ให้แสวงหาทรัพย์ในทางทุจริตมีโชค

๓.๑๐ เข้าหาสมณะในเรื่องโอกาสอันควรถามถึงสิ่งเป็นกุศลกุศลมีโทษไม่มีโทษมีประโยชน์ไม่มีประโยชน์และรับเอาสิ่งที่เป็นกุศลมาประพฤติปฏิบัติ

๓.๑๑ ตั้งวิริยหามไม่ให้จิตเกิดอธรรมรู้จักห้ามจิตของตนเองไม่ให้คิดชั่วพยายามคิดแต่ในสิ่งที่ดีที่เป็นคู่บุญกุศล

๓.๑๒ ประหารวิสมะโลกเจตนาห้ามจิตไม่ให้ปรารถนาลาภที่ไม่ควรจะได้ไม่ละโมภโลกมากจนเกินไปพอใจในสิ่งที่ตนพึงได้ตามเหตุอันควร

๔. ฝึกรื้อปธานิยธรรม ๗ ประการเป็นหมวดธรรมที่ทำให้มีความเจริญไม่มีเสื่อมเป็นหลักการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตยปฏิบัติตามแบบประชาธิปไตยที่ถือเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์และมุ่งถึงสามัคคีธรรมในการทำงานการเคารพในตัวบทกฎหมายและเจตนารมณ์ของผู้คนตลอดจนส่งเสริมให้คนดีมาสู่องค์กรให้มากขึ้นการปฏิบัติที่จะทำให้มีความเจริญได้แก่

๔.๑ หมั่นประชุมกันเนื่องนิยต์ผู้บริหารต้องจัดให้มีการประชุมกันบ่อยๆจะได้ทำความเข้าใจกันในเรื่องต่างๆและจะช่วยกันหาทางออกเมื่อเจออุปสรรคปัญหาในการทำงาน

๔.๒ มาประชุมก็พร้อมเพียงกันประชุมทะเลาะประชุมก็เลิกโดยพร้อมเพียงกันและพร้อมเพียงช่วยกันทำกิจกรรมที่จะต้องกระทำร่วมกัน

๔.๓ ให้ความเคารพปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดั่งงามขององค์กรไม่เพิกถอนสิ่งที่ได้บัญญัติไว้แล้วไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่ดีงามขึ้นมาแทน

๔.๔ เมื่อได้ตั้งให้ผู้ใดเป็นหัวหน้าก็ให้เคารพนับถือและเชื่อฟังคำของท่าน

๔.๕ ไม่รู้อำนาจแก่ความอยากที่เกิดขึ้นประพฤติธรรมและให้เกียรติในสุภาพสตรีไม่ข่มเหงน้ำใจสุภาพสตรี

๔.๖ สิ่งใดเป็นสิ่งที่เคารพนับถือของผู้คนผู้บริหารจะต้องเคารพนับถือในสิ่งนั้นด้วยหรือไม่ลบหลู่ดูหมิ่นทั้งไม่เลือกพิธีกรรมอันชอบธรรมและเสีย

๔.๗ กำหนดมาตรการให้การคุ้มครองกับผู้ประพฤติธรรมเข้าสู่แว่นแคว้นมากเข้ามาแล้วก็ให้ความอนุเคราะห์ตามสมควร (พระมหาบุญมี มากลาวชิโร, ๒๕๕๓ : ๗๒-๘๗)

## ๗. บทสรุป

การบริหาร หมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น นักบริหารสถานศึกษามีอาชีพมีหน้าที่ในการวางแผน จัดองค์การ อำนาจการและควบคุมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และนักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั้นต้องมีคุณลักษณะ ๓ ประการคือ ๑) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือความชำนาญในการใช้ความคิด ๒) วิฐุโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตรงกับคำว่า Technical Skill คือความชำนาญด้านเทคนิค ๓) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

นักบริหารสถานศึกษามีอาชีพนั้นที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องมีธรรมในการบริหารเพราะนักบริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีธรรมประจำใจเพราะนักบริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้สังคมเสื่อมหรือเจริญเป็นสุขหรือเป็นทุกข์หากนักบริหารเป็นคนดีมีศีลธรรมก็ย่อมทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและมีความสุขนอกจากนั้นการปฏิบัติตัวของนักบริหารยังเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับนักบริหารมีอยู่มากมาย พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ สปัจริยธรรม ๗ ทศพิชราชธรรม ๑๐ เป็นต้น ดังนั้นหลักธรรมทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นข้อธรรมที่นักบริหารควรจะมียึดถือปฏิบัติซึ่งจะทำให้การบริหารเป็นไปด้วยความเรียบร้อยไม่เกิดปัญหาต่างๆขึ้นตามหลักธรรมส่วนใหญ่ของพระพุทธศาสนาเกี่ยวกับการบริหารว่าจะมุ่งเน้นไปในเรื่องการบริหารตนเองการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อการและการและการร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

## บรรณานุกรม

- กมล รอดคล้าย. (๒๕๓๗). **คู่มือการบริหารศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ในวัด**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา.
- จำลอง นักพ่อน. (๒๕๔๓). **เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ**. เอกสารประกอบการอบรม สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา : กระทรวงศึกษาธิการ.
- ถวิล มาตรฐาน. (๒๕๔๔). **การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : เสนาธรรม.
- ธีระ รุญเจริญ. (๒๕๔๙). **ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สภาพปัญหา ความจำเป็น และแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟ่าง.
- นิพัทธ์ จิตรประสงค์. (๒๕๔๓). **การบริหารวัดยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : สำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรชัย ภาพันธ์. (๒๕๔๗). **“เมื่อโรงเรียนเป็นนิติบุคคล ทุกคนต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง”**. วารสารวิชาการ. ๑ (มกราคม-มีนาคม ๒๕๔๗). ๔๔.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (๒๕๔๙). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาบุญมี มาลาวิชโร. (๒๕๕๓). **พุทธบริหาร สู่สุดยอดนักบริหารผู้ทรงภูมิที่ลูกน้องรักและเทิดทูนอย่างจริงจัง**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธิงค์ บิยอนด์บุ๊กส์ จำกัด.
- วิจิตร ศรีสะอาด. (๒๕๔๔). **หลักและระบบการบริหารการศึกษา**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ศักดิ์ไทย สุรกีจาวร. (๒๕๔๙). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (๒๕๔๗). **“เอกสารประกอบการสัมมนาประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดการศึกษาหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ”**. นครปฐม : โรงพิมพ์ ส ประจักษ์ นครปฐม.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (๒๕๔๓). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สภาลาดพร้าว.
- สุภัททา พิณทะแพทย. **ภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษามืออาชีพ**.  
[http://www.supatta.haysamy.com/leader\\_pro.html](http://www.supatta.haysamy.com/leader_pro.html)
- อารีย์ สวัสดิ์สาลี และคณะ. (๒๕๔๘). **บทบาทของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการบริหารผู้มีวุฒิสามารถ**. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.