

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมของผู้บริหารที่เป็นจริงและที่คาดหวังตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมด้านคุณธรรมใน 3 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียน โดยศึกษาเรียบเรียงและสรุปไว้ตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

#### 1. พฤติกรรม

- 1.1 ความหมายของพฤติกรรม
- 1.2 ที่มาของพฤติกรรม
- 1.3 การพัฒนาพฤติกรรมของมนุษย์

#### 2. คุณธรรม

- 2.1 ความหมายของคุณธรรม
- 2.2 โครงสร้างของคุณธรรม
- 2.3 พื้นฐานการเกิดคุณธรรม
- 2.4 องค์ประกอบของคุณธรรม
- 2.5 แหล่งที่มาของคุณธรรม
- 2.6 ความสำคัญของคุณธรรม
- 2.7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรม

#### 3. คุณธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

- 3.1 ความมีคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน
- 3.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน
- 3.3 ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหาร
- 3.4 ประโยชน์ของการประพฤติปฏิบัติตามคุณธรรม
- 3.5 พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน
  - 3.5.1 คุณธรรมด้านการครองตน
  - 3.5.2 คุณธรรมด้านการครองคน
  - 3.5.3 คุณธรรมด้านการครองงาน

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. พฤติกรรม

### 1.1 ความหมายของพฤติกรรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2547: 58) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า เป็นการกระทำหรือแสดงอาการทางกล้ามเนื้อ ความคิด ความรู้สึก เพื่อตอบสนองสิ่งเร้า

พระราชวิสุทธิโมลี (2526: 2-3) กล่าวว่า พฤติกรรมเป็นการกระทำที่ต้องสังเกตเห็นได้ และสามารถใช้อุปกรณ์วัดพฤติกรรมได้

ดวงเดือน พันธุนาวิน (2524: 15) ได้ให้ความหมายว่า ปฏิกริยาหรือกิจกรรมทุกชนิดของสิ่งมีชีวิตแม้ว่าจะสังเกตได้หรือไม่ก็ตาม เช่น คน สัตว์ มีนักพฤติกรรมศาสตร์บางคนได้ให้ความหมายไว้ว่า พฤติกรรมมีความหมายกว้างขวางครอบคลุมไปถึงพฤติกรรมของสิ่งที่ไม่มีชีวิตด้วย เช่น การไหลของน้ำ คลื่นของน้ำทะเล กระแสลมที่พัด การปลิวของฝุ่นละออง การเดือดของน้ำ เป็นต้น สิ่งทีกล่าวมาเป็นการเคลื่อนไหวของสิ่งที่ไม่มีชีวิต แต่มีการเปลี่ยนแปลงจากลักษณะหนึ่งไปยังอีกลักษณะหนึ่งเลยทีเดียวคล้ายๆ กับเป็นปฏิกริยาหรือเป็นกิจกรรมที่ปรากฏออกมาจากสิ่งนั้นจึงนับว่าเป็นกิจกรรมด้วยการศึกษาเรื่องพฤติกรรมส่วนใหญ่จะมุ่งศึกษาเฉพาะพฤติกรรมของคน ส่วนพฤติกรรมของสัตว์กระทำเป็นบางครั้ง เพื่อนำมาเป็นส่วนประกอบให้เข้าใจในพฤติกรรมของคนได้ดียิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรม คือ การกระทำทุกชนิดของสิ่งมีชีวิตที่เราสามารถสังเกตได้ ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมภายนอก ส่วนพฤติกรรมภายในนั้น ได้แก่ การกระทำที่แสดงออกมาของมนุษย์ซึ่งมนุษย์สามารถสังเกตเห็นได้ และพฤติกรรมที่สังเกตไม่ได้ แต่สามารถใช้อุปกรณ์ทางการแพทย์สังเกตได้ ซึ่งเราเรียกว่าพฤติกรรมภายใน พฤติกรรมภายในได้แก่ การเต้นของหัวใจ การสูบฉีดของเลือด การคิด เป็นต้น

### 1.2 ที่มาของพฤติกรรม

พฤติกรรม หรือพูดง่าย ๆ ว่าการกระทำ เป็นกิริยาอาการที่มนุษย์แสดงออกมาในแต่ละวัน การกระทำต่างๆ โดยทั่วไปเรารู้ว่าทำไมเราจึงทำอย่างนั้น และก็มีหลายอย่างที่เรารู้ว่าทำไมจึงทำอย่างนั้น ทำให้ผู้สนใจเกี่ยวกับมนุษย์พยายามศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งได้ข้อสรุปเกี่ยวกับที่มาของพฤติกรรมดังนี้

1. พฤติกรรมที่มาจากกำเนิด (Inborn Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่มีติดตัวมาตั้งแต่เกิด เป็นพฤติกรรมที่อินทรีย์สามารถตอบสนองต่อสิ่งเร้าได้โดยไม่ต้องมีการเรียนรู้มาก่อน ซึ่งมีอยู่ในมนุษย์และสัตว์ อันได้แก่ พฤติกรรมแบบทรอปิสม์ (Tropism) และพฤติกรรมแบบกิริยาสะท้อน (Reflex Action) พฤติกรรมแบบทรอปิสม์ (Tropism) เป็นพฤติกรรมที่อินทรีย์ตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่ดังตัวอย่างเช่น ลักษณะของสัตว์ที่เคลื่อนที่เข้าหาแสง และแสงยังมีความเข้มมากขึ้นการเคลื่อนที่เข้าหาก็จะเข้มข้นขึ้น ซึ่งเรียกว่า ฮีลิโอทรอปิสม์ (Heliotropism) เช่น แมลงเม่าจะบินเข้าหาหลอดไฟ พฤติกรรมแบบกิริยาสะท้อน (Reflex Action) เป็นพฤติกรรมที่อินทรีย์ โดยที่กล้ามเนื้อมีปฏิกริยาตอบโต้ต่อการกระตุ้นของสิ่งเร้าหรือสภาพการณ์บางอย่าง เช่น การพลิกตัวของแมวในอากาศขณะหล่นจากที่สูง ซึ่งจัดว่าเป็นกิริยาสะท้อนในสัตว์ ส่วนกิริยาสะท้อนในมนุษย์ ได้แก่ การกระตุกขาเมื่อถูกเคาะที่หัวเข่า การสะดุ้งเมื่อมีเสียงดัง การระคายเคืองเมื่อมีแสงฉายเข้าตา เป็นต้น

2. พฤติกรรมการเรียนรู้ (Learned Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากได้รับการฝึกฝน การอบรม หรือประสบการณ์ ซึ่งจะเป็นผลทำให้อินทรีย์สามารถมีพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ หรือพูดใหม่ว่าเป็นพฤติกรรมที่อินทรีย์สามารถตอบสนองต่อสิ่งเร้าได้ โดยที่อินทรีย์มีการเรียนรู้มาก่อน พฤติกรรมลักษณะนี้มีอยู่ทั้งในมนุษย์และสัตว์ ซึ่งในมนุษย์พฤติกรรมส่วนใหญ่จะเป็นอาการตอบสนองที่เกิดจากการเรียนรู้แทบทั้งสิ้น เช่น พฤติกรรมประจำวันของมนุษย์แต่ละคน ตั้งแต่เริ่มต้นนอนทำกิจวัตรประจำวัน ไปทำงาน มีกิจกรรมบางอย่างที่ต้องเล่นกับเพื่อนๆ การพักผ่อนโดยทั่วไป การพักผ่อนที่บ้านหลังจากเลิกงานจนกระทั่งถึงเวลาเข้านอน ล้วนแล้วแต่เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ จนอาจพูดได้ว่าพฤติกรรมที่มีมาแต่กำเนิดจะมีเกิดขึ้นไม่มากนักในแต่ละวัน

กล่าวโดยสรุป การเกิดของพฤติกรรมมาจาก 2 ประการ คือ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นมาตั้งแต่เกิด ทุกคนมีเหมือนกัน และพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่จะต้องใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติ บุคคลที่มีการเรียนรู้มากก็จะแสดงพฤติกรรมที่มากกว่าบุคคลที่ไม่ได้มีการเรียนรู้ และมีการปฏิบัติที่แตกต่างกันด้วย

### 1.3 การพัฒนาพฤติกรรมของมนุษย์

1. การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การที่บุคคลได้รับประสบการณ์และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่นอารมณ์ ความคิด พฤติกรรม เจตคติ ฯลฯ

ประเภทของการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทักษะ (Skill Learning) การเรียนรู้สังเขป (Conceptual Learning) การเรียนรู้ที่จะสรุปความเหมือน (Generalization Learning) การเรียนรู้เกี่ยวกับกลุ่ม (Group Learning) การเรียนรู้ความคิดสร้างสรรค์ทางด้านสุนทรียภาพ (Aesthetic creativity)

2. ค่านิยม (value) หมายถึง สิ่งที่เราเห็นกันว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า สอดคล้องกับความรู้สึกนึกคิดของตนเป็นความเชื่อว่าจะไรดี-ไม่ดี ควร-ไม่ควร มีคุณค่า-ไม่มีคุณค่า ควรประพฤติ-ไม่ควรประพฤติ เมื่อบุคคลตัดสินใจว่าสิ่งใดที่เขาเห็นว่ามีค่าก็จะนำมาเป็นแนวปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมไปตามแนวทางของค่านิยมที่ตนยอมรับ

อิทธิพลของค่านิยมต่อตัวบุคคล มีดังนี้

1. ช่วยในการตัดสินใจว่าสิ่งใดถูก-ผิด ดี-ไม่ดี-ควร-ไม่ควรทำ
2. ช่วยบุคคลให้สามารถกำหนดท่าทีของตนต่อเหตุการณ์ที่ต้องเผชิญ
3. ช่วยสร้างมาตรฐานและแบบฉบับจากการประพฤติ ปฏิบัติของบุคคล
4. มีอิทธิพลเหนือบุคคลในการเลือกคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น และเลือกกิจกรรม

ทางสังคม

5. ช่วยให้บุคคลกำหนดความคิดและแนวทางปฏิบัติ
6. ช่วยเสริมสร้างหลักศีลธรรมซึ่งบุคคลจะใช้ในการพิจารณาการกระทำของตน

อย่างมีเหตุผล

7. ปทัสถาน (Norm) สมาชิกของสังคมเรียนรู้และปฏิบัติตามปทัสถานของสังคมได้จากกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization)

ปทัสถาน มี 3 ประเภท

7.1 วิถีประชา (Folkways) คือ แนวทางในการปฏิบัติในการดำเนินชีวิตประจำวันของสมาชิกของสังคมที่ไม่มีการควบคุมแนวความประพฤติอย่างเข้มงวดนัก เป็นเรื่องกำกวมอย่างใดอย่างหนึ่งของคน เช่น การแต่งกายอย่างถูกกาลเทศะ มารยาทในสังคมไม่ส่งเสียงดังในห้องสมุด

7.2 จารีต (Mores) สำคัญกว่าวิถีประชา เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับศีลธรรม แนวปฏิบัติอย่างกฎศีลธรรมและคุณค่าของกลุ่มนั้น จารีตหรือกฎศีลธรรมนี้ ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีผลเกี่ยวข้องกับสวัสดิภาพหรือความปลอดภัยของกลุ่มคน แต่ละกลุ่มอาจแตกต่างกันไป

7.3 กฎหมาย (Laws) เป็นแบบแผนกฎเกณฑ์แห่งความประพฤติที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ใครจะอ้างว่าไม่รู้ไม่ได้ บังคับใช้เป็น 2 ทาง คือ การบังคับใช้ในทางบวก และการบังคับใช้ในทางลบ การบังคับใช้ในทางบวก เป็นการจูงใจให้คนปฏิบัติตามปทัสถาน เช่น การให้รางวัลเป็นวัตถุ สิ่งของ เงินทอง คำชมเชย ยกย่อง การบังคับใช้ในทางลบ เป็นการบังคับใช้ปทัสถานด้วยการลงโทษแก่ผู้ละเมิด

8. เจตคติ (Attitude) เดิมใช้คำว่า ทักษคติ หมายถึง ความรู้สึก การลงความเห็น และท่าที โดยสรุปรวมๆ ของบุคคลที่มีต่อบุคคลหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะออกมาในรูปชอบหรือไม่ชอบ ดีหรือไม่ดี เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย การเกิดขึ้นของเจตคติเนื่องจากปฏิสัมพันธ์ที่บุคคลมีต่อสิ่งนั้น ประสบการณ์ที่ซึมซับเก็บสะสมไว้ เกิดการรับรู้ เกิดการเรียนรู้ การเข้าใจจนเกิดความรู้สึกที่สุุดก็มีท่าทีต่อสิ่งนั้น การที่บุคคลจะมีเจตคติอย่างไรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ได้รับและองค์ประกอบ นิสัยรสนิยมเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล คนที่ได้รับข้อมูลในเรื่องเดียวกัน อาจมีเจตคติแตกต่างกัน เช่น คนที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน นายคนเดียวกัน คนหนึ่งชื่นชอบนาย อีกคนหนึ่งเกลียดชังนาย บางคนชอบผู้บริหารที่เด็ดขาด แต่บางคนชอบผู้บริหารที่ผ่อนปรน ยืดหยุ่น

9. ความเชื่อ (Believes) เมื่อบุคคลมีความเชื่อในสิ่งใดเรื่องหนึ่ง เขาจะยอมรับว่าสิ่งนั้นเป็นจริงหรือมีอยู่จริง ลักษณะของความเชื่อ อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท

9.1 ความเชื่อเกี่ยวกับความจริงหรือความเท็จ

9.2 ความเชื่อแบบประเมินสถานการณ์ เกี่ยวกับการตัดสินใจในด้านคุณค่า ดีเลว

9.3 ความเชื่อที่บ่งถึงการกระทำ การปฏิบัติ การกำหนดจุดหมายปลายทางของการกระทำ อันเป็นที่ปรารถนาของบุคคลนั้นๆ

10. ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interactive) หมายถึง การกระทำของบุคคลที่อยู่ร่วมกันที่มีผลต่อกัน มีการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกันระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่ม กลุ่มต่อกลุ่ม เกิดการถ่ายทอดแนวความคิด การเรียนรู้ การเลียนแบบ การมีอิทธิพลเหนือกว่ากัน การเชื่อฟัง การต่อต้าน การแข่งขัน การร่วมมือ นักสังคมวิทยาเรียกกระบวนการเหล่านี้ว่า ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งมีการกระทำอย่างน้อย 2 ประการ คือ

ก. การติดต่อทางสังคม (Social Contact) คือ มีการติดต่อสื่อสารกัน อยู่ร่วมกัน เป็นสิ่งสำคัญในสังคมมนุษย์

ข. การถ่ายทอดแนวความคิด การทำความเข้าใจ (ดวงเดือน พันธุมนาวิณ 2524: 2-9) จะเห็นได้ว่า การพัฒนาพฤติกรรมของมนุษย์นั้น เกิดจากการเรียนรู้ ค่านิยม ปทัสถาน ทางสังคม เจตคติที่ดีของบุคคล ความเชื่อของแต่ละบุคคล เป็นต้น

## 2. คุณธรรม

### 2.1 ความหมายของคุณธรรม

คุณธรรม คือ ความดีสูงสุด เจตจำนงที่ดีตามหลักของทางศีลธรรม คนดีควรแสวงหาคุณธรรม เพื่อคุณธรรม คือ “แสวงหาความดีเพื่อความดี ไม่ควรแสวงหาคุณธรรมเพื่อความสุข” ส่วนคนพาล มักจะคิดว่า “คนรับย้อมได้ คนให้ย้อมเสียของ” สำหรับผู้ที่เป็นบัณฑิตแล้วจะคิดว่า “คนรับย้อมได้ คนให้ย้อมมีความสุข” คุณธรรมหรือความดีนั้นอยู่ที่การปลูกฝัง อารมณ์จะต้องถูกกำจัดออกไปให้หมดโดยสิ้นเชิง ชีวิตที่มีเหตุผลไม่ถูกรบกวนโดยความรู้สึกและอารมณ์นั่นเองเป็นอุดมคติแห่งชีวิตทางศีลธรรม คุณธรรม คือ อุปนิสัยอันดีงามซึ่งสั่งสมอยู่ในดวงจิต อุปนิสัยอันนี้ได้มาจากความพยายาม และความประพฤติติดต่อกันมาเป็นเวลานาน

คุณธรรมเป็นสิ่งที่บุคคลควรประพฤติเพื่อให้เกิดประโยชน์ หรือคุณธรรมที่ควรประพฤติเพื่อเอื้อประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น

คาร์เตอร์ วี.กู๊ด ( Carter V.Good, 1973: 599) กล่าวว่า คุณธรรม คือ ความกล้าเลิศทางอุปนิสัย และความประพฤติ

รุจรี ภูสาระ (2541: 5-6) กล่าวว่า “คุณธรรมเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพผู้สนใจพัฒนาบุคลิกภาพจะต้องสนใจฝึกฝนคุณธรรมให้มั่นคงในการประพฤติดี ใครไม่ปลูกฝังคุณธรรม ก็เลสก็จะเป็นเจ้าเรือน ยิ่งปลูกฝังคุณธรรมเท่าใดก็ยิ่งมีความโน้มเอียงที่จะทำความดีมากขึ้นเท่านั้น”

ติตัส ( Titus, อ้างถึงใน บุญมี แทนแก้ว, 2539: 46) กล่าวว่า บุคลิกลักษณะที่ประพฤติดีเรียกว่า คุณธรรม...คุณธรรม เป็นคุณภาพ หรือนิสัยลักษณะของบุคคลที่สังคมยอมรับและเห็นว่ามีคุณค่าซึ่งบุคคลจะต้องแสดงออกเพื่อเอื้ออำนวยและสวัสดิการกลุ่มชน ดังนั้น จึงควรปลูกฝังให้มีขึ้น คุณธรรมจึงเป็นการสร้างนิสัยต่อสิ่งเร้าและกิเลสที่รบกวนความคิด อันเป็นแบบหรือทรรศนะในการกระทำอันเป็นการสร้างคุณธรรมทางศีลธรรม

อดุลย์ สาระบาล (2536: 76) กล่าวว่า คุณธรรม คือ ความดีงามในจิตใจ ซึ่งทำให้เคยชินประพฤติดี ผู้มีคุณธรรม คือ ผู้ที่ความเคยชินประพฤติด้วยความรู้สึกในทางที่ดี คุณธรรมเป็นสิ่งตรงข้ามกับกิเลส (Vice) คือ ความไม่ดีในจิตใจซึ่งทำให้เคยชินประพฤติไม่ดี ผู้มีคุณธรรมมาก กิเลสน้อย ผู้มีคุณธรรม คือ ผู้ที่ไม่มากด้วยกิเลส และผู้ที่มีคุณธรรมมากกว่ากิเลสจะได้รับการยกย่องว่าเป็นคนดี ส่วนผู้ที่มีกิเลสมากกว่าคุณธรรมจะได้รับการตำหนิว่าเป็นคนไม่ดี

อริสโตเติล (Aristotle, อ้างถึงใน บุญชัย จงกลณี, 2528: 39) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมว่าเป็นการเดินสายกลางระหว่างกิเลสที่ตรงกันข้าม เช่น ความกล้าหาญเป็นทางสายกลางระหว่างความ

ซื่อสัตย์กับความบ้าบิ่น การรู้จักประมาณเป็นทางสายกลางระหว่างความตระหนี่กับความฟุ่มเฟือย เป็นต้น คุณธรรม 4 ประการตามแนวคิดของ อริสโตเติล (Aristotle, อ้างถึงใน บุญชัย จงกลณี,

2528: 39-40) มีความหมาย ดังนี้

1. ความรอบคอบ (Prudence) หมายถึง การเล็งเห็นหรือหยั่งรู้ได้ง่ายและชัดเจนว่าอะไรควรประพฤติ อะไรไม่ควรประพฤติ

2. ความกล้าหาญ (Courage) หมายถึง การกล้าเสี่ยงต่อการเข้าใจผิด กล้าเผชิญต่อการใส่ร้ายและการเยาะเย้ย เมื่อมั่นใจว่าตนกระทำความดียอมเสียในสิ่งที่น้อยกว่าเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีมากกว่า

3. การรู้จักประมาณตน (Temperance) หมายถึง การรู้จักควบคุมความต้องการและการกระทำต่างๆ ให้อยู่ในขอบเขตอันควรแก่สภาพและฐานะของบุคคลไม่ให้เกินความจำเป็นตามธรรมชาติ ไม่ให้ก้าวก่ายสิทธิอันชอบธรรมของผู้อื่น

4. ความยุติธรรม (Justice) หมายถึง การให้แก่ทุกคนและแต่ละคนตามความเหมาะสม (giving every man his due) ซึ่งจะต้องระลึกว่าเรามีกำลังให้เท่าใด ควรให้แก่ใคร เท่าใด และอย่างไร อาจกล่าวได้ว่าความยุติธรรมเป็นแม่ของคุณธรรมอื่นหลายประการซึ่งคุณธรรมอื่นๆ นั้น เป็นเพียงแง่ต่างๆ ของความยุติธรรมนั่นเอง ผู้มีความยุติธรรมสูงย่อมเพียบพร้อมด้วยคุณธรรมต่างๆ มากมาย

ในการฝึกฝนและปฏิบัติตนให้มีคุณธรรมนั้น ไม่จำเป็นต้องพะวงในการเรียกชื่อคุณธรรมเหล่านั้นและคุณธรรมนั้นก็เป็นที่ดีสากลซึ่งทุกคนมีได้ ยึดถือปฏิบัติได้ โดยไม่ต้องกังวลว่าจะเป็นคำสอนของลัทธิใด ศาสนาใด (อดุลย์ สารยะบาล, 2536: 77) ได้แก่

1. การรักษาความสัจ ความจริงใจต่อตนเองที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม

2. การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัจความดีนั้น

3. การอดทน อดกลั้นและอดออม ที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัจสุจริตไม่ว่าจะด้วยเหตุผลประการใด

4. การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

คุณธรรม 4 ประการนี้ ถ้าทุกคนพยายามปลูกฝัง และบำรุงให้เจริญงอกงามขึ้นโดยทั่วหน้าแล้วจะช่วยให้บังเกิดความสุข ร่มเย็น และมีโอกาสที่จะปรับปรุงพัฒนาให้มั่นคงก้าวหน้าต่อไปได้ตั้งประสงค์

ปราโมทย์ ไม้กลัด (2543: 57) กล่าวว่าคุณธรรม หมายถึง ความประพฤติการกระทำ ตลอดจนความรู้สึกรู้สีก็นึกคิดอันถูกต้องดีงามที่ควรประพฤติเพื่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองแก่ตนและบุคคลทั่วไป

ปราการ บุตรโยจันโท (2538: 127) กล่าวว่าคุณธรรม หมายถึง สิ่งที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ หรือกฎที่ควรปฏิบัติในทางที่ดีควรกระทำเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีหรือมีสันติสุขในสังคมหรือสัมพันธ์กัน

ปราชญา กล้าผจญ (2544: 75) กล่าวว่าคุณธรรม หมายถึง แนวทางการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นคนดี เพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม

สุจิตรา พัฒนะภูมิ (2541: 77) ก็ได้สรุปเพิ่มเติมอีกว่าคุณธรรม หมายถึง ประมวลเกณฑ์ ความประพฤติหรือปทัสถานแห่งความประพฤติ ทั้งที่ควรและไม่ควร ในการประพฤติปฏิบัติทั้งนี้เพื่อความสงบสุข ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสังคม ของประชาชนและของประเทศชาติ

ลาโรซ บัวศรี (2544: 107) กล่าวว่าคุณธรรม หมายถึง ค่านิยมในระดับต่างๆ ซึ่งสังคมและบุคคลจำเป็นต้องถือมั่นและยึดมั่น คุณธรรมเป็นคำที่มีความหมายกว้างซึ่งครอบคลุมไปถึงระเบียบสังคม กฎหมาย กฎศีลธรรมตามศาสนา และค่านิยมของตนในกลุ่มเดียวกัน คุณธรรมเป็นคำง่ายๆ ที่ใช้อธิบายการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ในสังคม โดยมีสิ่งที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 ประการ คือ

1. ตัวของเราเอง
2. ผู้อื่น
3. ความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่น

ธัญญารัตน์ พจนต์พิตรทาน (2542: 6) ได้สรุปคุณธรรม หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ตั้งอยู่ในแนวทางแห่งความดี ความถูกต้อง ส่วน ชีร์รัตน์ กิจจารักษ์ (2542: 106) คุณธรรมเป็นเรื่องของหลักความประพฤติ ในทางที่ดีที่ชอบ เป็นเรื่องเกี่ยวกับมาตรฐานแห่งการประพฤติปฏิบัติและเป็นเรื่องของระบบความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่ถูกต้องงดงามของสังคม ซึ่งมีส่วนกำหนดพฤติกรรมของบุคคล จึงกล่าวได้ว่า คุณธรรม หมายถึง คุณธรรมและหลักในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความถูกต้อง ดีงาม

กล่าวโดยสรุป คุณธรรม หมายถึง ความสำนึกดีที่มีอยู่ภายในจิตใจ ที่แสดงออกด้วยจิตสำนึก โดยมีเป้าหมายในทางที่ไม่เบียดเบียนซึ่งกันและกัน มีแต่ความยุติธรรม การเสียสละ ความมีน้ำใจต่อกัน ความเห็นอกเห็นใจกัน รวมทั้งสิ่งที่ดีงามที่ควรประพฤติ

## 2.2 โครงสร้างของคุณธรรม

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (ม.ป.ป) ได้กำหนดโครงสร้างของคุณลักษณะของคุณธรรมไว้ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน ด้วยความพากเพียร และด้วยความรอบคอบ ยอมรับผลการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ทั้งพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น
2. ความซื่อสัตย์ หมายถึง การประพฤติอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริงประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น
3. ความมีเหตุผล หมายถึง ความสามารถในการใช้ปัญญาในการประพฤติปฏิบัติ รู้จักไตร่ตรองพิสูจน์ให้ประจักษ์ ไม่หลงงมงาย มีความยับยั้งชั่งใจ โดยไม่ผูกพันกับอารมณ์และความยึดมั่นของตนเองที่มีอยู่เดิมซึ่งอาจผิดได้
4. ความกตัญญูกตเวที หมายถึง ความรู้สำนึกในอุปการคุณ หรือ บุคคลที่ผู้อื่นหรือสิ่งอื่นมีต่อเรา
5. ความมีระเบียบวินัย หมายถึง การควบคุมการประพฤติให้ถูกต้องและเหมาะสมกับจรรยา มารยาท ข้อบังคับ ข้อตกลง กฎหมาย และศีลธรรม
6. ความเสียสละ หมายถึง การละความเห็นแก่ตัว การให้ปันแก่บุคคลที่ควรให้ด้วยกำลังกาย กำลังสติปัญญา รวมทั้งการรู้จักสละทิ้งอารมณ์ร้ายในตนเองด้วย
7. การประหยัด หมายถึง การใช้สิ่งทั้งหลายพอเหมาะพอควร ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด ไม่ยอมให้มีส่วนเกินมากนัก รวมทั้งการรู้จักระมัดระวัง รู้จักยับยั้งความต้องการให้อยู่ในกรอบและขอบเขตที่พอเหมาะพองาม

8. ความอดุสาหะ หมายถึง ความพยายามอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้เกิดความสำเร็จในงาน
9. ความสามัคคี หมายถึง ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความพร้อมเพรียงร่วมมือกันกระทำการให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว
10. ความเมตตา กรุณา เมตตา หมายถึง ความรักใคร่ปรารถนาจะให้อื่นมีความสุข กรุณา หมายถึง ความสงสารจะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
11. ความยุติธรรม หมายถึง การปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรง สอดคล้องกับความเป็นจริงและเหตุผลไม่มีความลำเอียง

กล่าวโดยสรุป ได้ว่า โครงสร้างของคุณธรรม ก็คือ การมีความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความมีเหตุผล ความกตัญญูตเวที การมีความเสียสละในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน การมีความเมตตา กรุณาต่อผู้อื่น รวมไปถึงการมีความยุติธรรมด้วย

### 2.3 พื้นฐานการเกิดคุณธรรม

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงต้นเหตุของการเกิดของบุคคลไว้ ดังเช่น สุนน อมรวีวัฒน์ และสมบุญ ศาลาชีวิต อ้างถึงใน ฌงณาถ สถาวโรดม (2539: 10) ได้กล่าวถึงการเกิดคุณธรรมในตัวบุคคลว่า มีพื้นฐานมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. พื้นฐานที่เป็นสิ่งภายในตัวบุคคล ได้แก่
  - 1.1 ระดับพัฒนาการทางคุณธรรมของเด็ก ซึ่งเริ่มจากการเห็นแก่ตัว หรือคิดถึงแต่ตัวเอง เท่านั้น ต่อมาจะเป็นไปตามสังคม กฎเกณฑ์ ข้อห้ามต่างๆ จนถึงขั้นสุดท้าย เป็นการผสมผสานระหว่างความเห็นแก่ตัวและเห็นแก่ผู้อื่น
  - 1.2 พัฒนาการของสติปัญญา
  - 1.3 ความสามารถของด้านความรู้การคิด
2. พื้นฐานที่เป็นสิ่งภายนอก ได้แก่
  - 2.1 แบบวิถีการดำรงชีวิตในวัฒนธรรมไทย เช่น ความรักสงบ ความสามัคคี ความกตัญญู เป็นต้น
  - 2.2 หลักในการดำรงชีวิต ซึ่งอาจหมายถึง ศาสนา หรือ หมายถึง หลักการอื่นๆ ลัทธิธรรมนิยมต่างๆ ซึ่งไม่ใช่ศาสนาก็ได้
  - 2.3 สภาพความเปลี่ยนแปลงและปัญหาของสังคม วิธีการที่จะแก้ปัญหาของชีวิตและสังคม

บุญมี แทนแก้ว (2539: 7) กล่าวว่าคุณธรรม จะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการปลูกฝัง ฝึกหัดโดยเริ่มจากการปลูกฝังคุณธรรมลงในใจก่อน เมื่อมีคุณธรรมในจิตใจก็เป็นเหตุให้ประพฤติคุณธรรมจริยธรรมได้ถูกต้อง

ฌงณาถ สถาวโรดม (2539: 11) ได้สรุปพื้นฐานการเกิดคุณธรรมของแต่ละบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการเรียนรู้ และอารมณ์ของบุคคลมากกว่าพันธุกรรม ส่วน

สุภาพร พิศาลบุตร (2544: 13) อธิบายว่า การเกิดคุณธรรมในมนุษย์แต่ละคนอาจเกิดได้จากลักษณะต่อไปนี้



1. เกิดจากการเลียนแบบ เป็นกระบวนการที่เกิดจากการเรียนรู้ การยอมรับการเลียนแบบ พฤติกรรมของผู้ใหญ่ ที่แวดล้อมตนอยู่แล้ว นำมาปรับเข้ากับตนเอง กระบวนการนี้จัดเป็น กระบวนการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเด็ก ส่วนใหญ่จะเกิดในครอบครัว โรงเรียน กลุ่มเพื่อนและ ชุมชน

2. การสร้างคุณธรรมในตนเอง โดยตัวเองเป็นผู้กำหนดขึ้น ซึ่งอาจเป็นเรื่องของมโนธรรม เหตุผล หรืออารมณ์ของมนุษย์ นักปราชญ์บางคน เช่น คานต์ (Kant) เชื่อว่ามนุษย์มีคุณธรรมเกิดขึ้น ในตนเอง โดยรู้จักปรับตัวในสภาพธรรมชาติ กับสภาพที่มีคุณธรรมเข้าด้วยกัน แล้วเลือกเอาทางที่ดีมา เป็นหลักในการดำเนินชีวิต

3. เกิดจากการเรียนรู้ระบบสังคม คุณธรรม ค่านิยมที่ได้จากการวิเคราะห์คุณค่าความถูกต้อง ผิด ชั่วดี จนกลายเป็นหลักการ กฎเกณฑ์ ข้อกำหนด แนวศีลธรรมให้ยึดถือปฏิบัติ

4. การบำเพ็ญประโยชน์ และพันธสัญญาประชาคม เป็นการปฏิบัติตามระเบียบ ก่อให้เกิด ความสงบเรียบร้อย และศีลธรรมอันดีของประชาชาติ มีความสัมพันธ์เป็นมิตรไมตรี ต่างปฏิบัติตาม บทบาท ในสิทธิหน้าที่ ทำให้เกิดความสงบสุขและสามัคคี

5. การปฏิบัติตามหลักสากลธรรม หลักมโนธรรมสากลที่ครอบคลุมได้ ทั้งโลกเป็นข้อยืนยัน ความดีของทุกศาสนาว่า ล้างวางแนวทางให้คน หรือ ศาสนิกชน ของตนบำเพ็ญตนอยู่ในคุณงามความ ดี ตามที่ได้สร้างสรรค์หลักธรรมไว้ มีการกล่อมเกลาคิดใจให้ศรัทธาแน่วแนในการบำเพ็ญตนให้มีสาระ มุ่งถึงเป้าหมายของความเชื่อสูงสุด ที่ยึดมั่น ซึ่งล้วนเป็นสุขคติ หรือหนทางดีงาม หลักคุณธรรมที่ขยาย ขอบเขตจากจุดเล็กสุด คือเฉพาะตนไปจนถึงสากลโลก

กล่าวโดยสรุป ได้ว่า พื้นฐานการเกิดคุณธรรมในบุคคลมีพื้นฐานมาจากการ เลียนแบบ การเรียนรู้และพัฒนาการของสติปัญญาของบุคคลนั้น และจากความเปลี่ยนแปลงของ สิ่งแวดล้อม เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น

## 2.4 องค์ประกอบของคุณธรรม

สุจิตรา พัฒนะภูมิ (2541: 78) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของคุณธรรมในบุคคลจะ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. องค์ประกอบภายใน ได้แก่ ความรู้ อารมณ์ ศรัทธา การปลูกฝังค่านิยม พัฒนาการทาง สติปัญญา ทศนคติ ซึ่งเหล่านี้จะมีผลต่อความสามารถในการตัดสินใจแยกความถูกต้องออกจากความไม่ ถูกต้อง และเป็นผลต่อความพึงพอใจที่จะรับคุณธรรมมาเป็นแนวทางปฏิบัติ

2. องค์ประกอบภายนอก เป็นพฤติกรรมการกระทำที่บุคคลตัดสินใจในสถานการณ์แวดล้อม ต่างๆ ซึ่งเชื่อว่าอิทธิพลส่วนหนึ่ง ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบภายนอกจะกระทำในบางส่วนอาจขึ้นอยู่กับ องค์ประกอบอื่นๆ เช่น ความรุนแรงของการบีบคั้นของสถานการณ์

มียชูกา ว่องวีระ (2541: 41) และสุภาพร พิศาลบุตร (2544: 9-10) ได้อธิบายอย่าง สอดคล้องกันว่า คุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1. ความรู้เชิงคุณธรรม หมายถึง การมีความรู้ในลักษณะของคนที่รู้การกระทำชนิดใดดี ควรทำและการกระทำชนิดใดเลว ควรเว้น และลักษณะพฤติกรรมประเภทใดเหมาะสมมากน้อย เพียงใด ความรู้เชิงคุณธรรมนี้ ขึ้นอยู่กับอายุ ระดับการศึกษา และพัฒนาการทางสติปัญญาของบุคคล

2. ทักษะคติเชิงคุณธรรม หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงคุณธรรมต่างๆ ว่า ตนชอบหรือไม่ชอบพฤติกรรมนั้นๆ มากน้อยเพียงใด ทักษะคติเชิงคุณธรรมของบุคคลส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับค่านิยมในสังคมนั้น ทักษะคติเชิงคุณธรรมของบุคคลอาจเปลี่ยนแปลงได้เมื่อเวลาผ่านไป

3. เหตุผลเชิงคุณธรรม หมายถึง การที่บุคคลใช้เหตุผลในการเลือกที่จะกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง การศึกษาเหตุผลเชิงคุณธรรมจะทำให้ทราบว่าบุคคลผู้มีคุณธรรมในระดับแตกต่างกัน อาจมีการกระทำที่คล้ายคลึงกันได้เสมอและบุคคลที่มีการกระทำเหมือนกัน อาจมีเหตุผลเบื้องหลังการกระทำตลอดจนระดับจริยธรรมที่แตกต่างกันได้

4. พฤติกรรมเชิงคุณธรรม หมายถึง การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมที่สังคมนิยมชมชอบ หรือ งดเว้นการแสดงที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ หรือค่านิยมในสังคมนั้น พฤติกรรมคุณธรรมจริยธรรม เป็นสิ่งที่สังคมให้ความสำคัญมากกว่าด้านอื่นๆ ทั้งนี้เพราะการกระทำในทางที่ดีและเลวของบุคคลนั้น ส่งผลโดยตรงต่อความผาสุกและความทุกข์ของสังคม

กรมวิชาการ อ้างถึงใน สุจิตรา พัฒนะภูมิ (2541: 77) สรุปจากการประชุมทางวิชาการเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมของไทยว่า คุณธรรมจริยธรรมของบุคคลประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ส่วนประกอบทางด้านความรู้ คือ ความเข้าใจในเหตุผลของความถูกต้องดีงาม สามารถตัดสินใจแยกความถูกต้อง ออกจากความไม่ถูกต้อง

2. ส่วนประกอบทางด้านอารมณ์ คือ ความพึงพอใจ ศรัทธาเลื่อมใส เกิดความนิยมยินดีที่จะรับ นำคุณธรรมมาเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติ

3. ส่วนประกอบทางด้านพฤติกรรมแสดงออก คือ พฤติกรรมการกระทำที่บุคคลตัดสินใจจะกระทำถูกหรือผิดในสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ

อินถา ศิริวรรณ (2544: 28-29) ได้กล่าวไว้ว่า คุณธรรม เป็นเครื่องกำหนดหลักปฏิบัติในการดำเนินชีวิต เป็นแนวทางให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบเรียบร้อย ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ระเบียบวินัย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง สังคมที่ขาดกฎเกณฑ์ ทุกคนสามารถทำทุกอย่างได้ตามอำเภอใจ ย่อมเดือดร้อนระส่ำระสาย ขาดผู้นำผู้ตาม ขาดระบบที่กระชับความเข้าใจเป็นแบบแผนให้ยึดถือปฏิบัติ การหย่อนระเบียบวินัย ทำให้เกิดการละเมิดสิทธิและหน้าที่ตามบทบาทของแต่ละบุคคลชาติใดไร้ระเบียบวินัยย่อมยากที่จะพัฒนาไปได้ทัดเทียมชาติอื่น จึงควรประพฤติตามจารีตประเพณีของสังคม

2. สังคม การรวมกลุ่มกันประกอบกิจกรรมอย่างมีระเบียบแบบแผน ก่อให้เกิดขนบธรรมเนียมประเพณีดีงาม วัฒนธรรมอันเป็นความมีระเบียบเรียบร้อย และศีลธรรมอันดีของประชาชนเป็นกลุ่มชนที่ขยายกว้างเรียกว่าสังคม

3. อิสระเสรี ความมีสำนึกในมโนธรรม ที่พัฒนาเป็นลำดับก่อให้เกิดความอิสระสามารถดำรงชีวิตตามสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการศึกษา และประสบการณ์ในชีวิตมีความสุขอยู่ในระเบียบวินัยและสังคมของตนเป็นค่านิยมสูงสุดที่คนได้รับการขัดเกลาแล้ว สามารถบำเพ็ญตนตามเสรีภาพเฉพาะตนได้อย่างอิสระ สามารถปกครองตนเองและชักนำตนเองให้อยู่ในทำนองครองธรรมสามารถปกครองตนเองได้

กระทรวงศึกษาธิการ อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร (254: 10-11) ได้สรุปองค์ประกอบของ คุณธรรมไว้ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันด้วยความพากเพียร และความละเอียดรอบคอบ ยอมรับผลการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จความมุ่งหมาย ทั้งความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น
2. ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การประพฤติอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริง ประเพณีปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมาทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น
3. ความมีเหตุผล หมายถึง ความสามารถในการใช้ปัญญาในการประพฤติปฏิบัติ รู้จักไตร่ตรองพิสูจน์ให้ประจักษ์ ไม่หลงงมงาย มีความยับยั้งชั่งใจ โดยไม่ผูกพันกับอารมณ์ และความยึดมั่นที่มีอยู่เดิม ซึ่งอาจผิดก็ได้
4. ความกตัญญูทศเวที ความกตัญญู หมายถึง ความรู้สึกสำนึกในการอุปการคุณของผู้อื่นที่มีต่อเรา ทศเวที หมายถึง การแสดงออกและการตอบแทนบุญคุณ ดังนั้น ความกตัญญูทศเวที จึงหมายถึง ความรู้บุญคุณและการตอบแทนคุณต่อผู้อื่นและสิ่งที่มีบุญคุณ
5. การรักษาระเบียบวินัย หมายถึง การควบคุมการประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องและเหมาะสมกับจรรยาบรรณ ขอบบังคับ กฎหมายและศีลธรรม
6. ความเสียสละ หมายถึง การละความเห็นแก่ตัว กาให้ปันกับคนที่ควรให้ด้วยกำลังกาย กำลังทรัพย์ กำลังสติปัญญา รวมทั้งการรู้จักสละทั้งอารมณ์ร้ายในตนเอง
7. ความสามัคคี หมายถึง ความพร้อมเพรียงเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมมือกันกระทำกิจการให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว
8. การประหยัด หมายถึง การใช้สิ่งทั้งหลายพอเหมาะพอควร ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด ไม่ยอมให้มีส่วนเกินมากนัก
9. ความยุติธรรม หมายถึง การปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรง สอดคล้องกับความจริงและเหตุผล ไม่ลำเอียง
10. ความอดุทนสาหะ หมายถึง ความพยายามอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน

## 2.5 แหล่งที่มาของคุณธรรม

พระมหาอดิศร ธีรสีโล (2540) ได้กล่าวถึง แหล่งที่เป็นบ่อเกิดของคุณธรรมที่สำคัญมี ดังนี้

1. หลักปรัชญา คือ ผลที่เกิดจากการใช้ปัญญาของมนุษย์ ปรัชญามีหลายแขนง แขนงหนึ่งคือ “จริยศาสตร์” ซึ่งว่าด้วยจริยธรรม วิชาปรัชญาเป็นวิชาที่ว่าด้วยหลักแห่งความรู้และความจริง เป็นแนวความคิดจะกล่าวถึงลักษณะของชีวิตที่พึงปรารถนา ธรรมชาติของมนุษย์สภาพสังคมที่ดี ความคิดเชิงปรัชญาจะถูกกลั่นกรองอย่างรอบคอบ มีเหตุผลในเรื่องเกี่ยวกับความดี ความถูกต้อง ค่านิยม แล้วยึดเป็นหลักปฏิบัติ
2. ศาสนา ได้แก่ หลักคำสอนเป็นหลักปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางในดำรงชีวิต ทุกศาสนาสอนเน้นหนักให้ปฏิบัติเพื่อความสงบสุข ขงจื้อ กล่าวว่า “อุดมคติทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และศาสนามีจุดศูนย์กลางอยู่ที่จริยธรรม โลกนี้แห่งชีวิต คือความรัก กระจกสันหลังของชีวิต คือ คุณธรรมหรือจริยธรรม ถ้าปราศจากคุณธรรมหรือจริยธรรมแล้วชีวิตไม่อาจดำรงอยู่ได้ ปราศจากความรักชีวิต

คือ ความตาย การพัฒนาชีวิตขึ้นอยู่กับการพัฒนาคุณธรรมหรือจริยธรรม และการไหลออกแห่งความรักชีวิตจะรุ่งเรืองเมื่อคุณธรรมหรือจริยธรรมรุ่งเรือง จะแผ่ขยายเมื่อความรักแผ่ขยาย ดังนั้น คุณธรรมหรือจริยธรรมของขงจื้อในเบื้องต้นจึงมี 5 ประการ คือ เมตตากรุณา ความชอบธรรม ความเหมาะสม ปัญญา และความเป็นผู้เชื่อถือได้” พระธรรมคำสอนของศาสนาต่างๆ ประจักษ์แล้วว่า มีอิทธิพลให้ผลดีแก่ผู้ปฏิบัติและสังคมอย่างมาก

3. สิ่งแวดล้อม ภูมิศาสตร์ ภูมิประเทศ ลมฟ้า อากาศ สภาพสังคม วรรณคดี ศิลปะ สถาบัน
4. วรรณกรรมและศิลปกรรม นวนิยาย ภาพยนตร์ โทรทัศน์ มีอิทธิพลต่อความประพฤติของเด็กที่จะเป็นผู้ใหญ่ในวันหน้า
5. สถาบันครอบครัว มีอิทธิพลต่อจริยธรรมของสมาชิกในครอบครัวมาก
6. เพื่อนบ้านมีความสำคัญต่อเด็กๆ เพราะเด็กมักจะเอาอย่าง เกิดความเคยชินโดยไม่รู้ตัว
7. โรงเรียนมีอิทธิพลต่อจิตใจนักเรียนมาก

กล่าวโดยสรุป แหล่งที่มาของคุณธรรม ได้แก่ เกิดจากหลักปรัชญา ศาสนา สิ่งแวดล้อม วรรณกรรมหรืองานเขียนที่ตนเองชอบ เกิดจากการสั่งสอนจากครอบครัว จากเพื่อนบ้าน และจากโรงเรียน เป็นต้น

## 2.6 ความสำคัญของคุณธรรม

ความสำคัญของคุณธรรมสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและประเทศชาติมีการพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว

ธีรศักดิ์ อัครบวร (2544: 119) ได้สรุปความสำคัญของคุณธรรมต่อผู้ประกอบการวิชาชีพไว้ 4 ด้าน คือ

1. ด้านตัวครู ทำให้ครูมีความก้าวหน้าและมีความมั่นคงในงานอาชีพ ได้รับค้ำยกย่องสรรเสริญจากบุคคลทั่วไป เป็นที่เคารพเชื่อฟังของศิษย์ อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ไร้ภัยอันตรายใดๆ เพราะแวดล้อมด้วยความรักและความนับถือจากศิษย์และประชาชนทั่วไป ครอบครัวมีความอบอุ่นมั่นคง ฐานะทางเศรษฐกิจไม่ฝืดเคือง
2. ด้านสถาบันวิชาชีพครู ทำให้ชื่อเสียงของคณะครูเป็นที่ศรัทธาเลื่อมใสของปวงชน งานวิชาชีพครูมีความก้าวหน้าเพราะครูอาจารย์ทำงานเต็มกำลังความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ใหม่ๆ สถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ เพราะได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากประชาชนเต็มที่
3. ด้านสังคมและชุมชนสมาชิกของสังคมเป็นคนดีมีคุณธรรมสูง รู้จักสิทธิและหน้าที่อย่างถูกต้อง สังคมมีสันติสุขเพราะสมาชิกของสังคมได้รับการสั่งสอนจากผู้มีคุณธรรม สังคมได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าในทุกๆ ด้านเพราะสมาชิกมีคุณธรรม
4. ด้านความมั่นคงของชาติ สถาบันชาติศาสนาพระมหากษัตริย์ มีความมั่นคง เพราะประชาชนมีความรักความเข้าใจและเห็นความสำคัญอย่างแท้จริง ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของชาติ มีความมั่นคงถาวร เพราะครูอาจารย์ได้อบรมสั่งสอนศิษย์ให้มีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

วิลโลว์ ตั้งจิตสมคิด (2544: 123) กล่าวว่า คุณธรรมเปรียบเสมือนหลักการสำคัญที่ให้ไว้สำหรับบุคคลหรือสังคมได้นำไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิต จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น มีความสำเร็จในงานที่ทำ เป็นคนดีของครอบครัว สังคม และประเทศชาติ

ยนต์ ชุ่มจิต (2541: 324) ได้กล่าวโดยสรุปว่า คุณธรรมก่อให้เกิดประโยชน์หรือมีความสำคัญทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น ดังนี้

#### 1. ประโยชน์ต่อตนเอง

1.1 ทำให้ตนเองมีชีวิตที่สงบเย็น ไม่ต้องเดือดเนื้อร้อนใจ ไม่ต้องอยู่อย่างหวาดระแวง เพราะตนเองไม่ได้เบียดเบียนผู้ใด มีแต่สร้างประโยชน์สุขให้แก่สังคมและผู้อื่น

1.2 ทำให้ตนเองมีความเจริญรุ่งเรืองในชีวิตส่วนตัว และการงานอาชีพมีความมั่นคงก้าวหน้า

1.3 ได้รับการยกย่องสรรเสริญ เทิดทูนบูชาจากบุคคลทั่วไป

1.4 ครอบครัวอบอุ่น มีความสุข ฐานะทางเศรษฐกิจมั่นคง

#### 2. ประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

##### 2.1 ประโยชน์ต่อสถาบัน เช่น

2.1.1 สถาบันครอบครัวของตน ได้รับการยกย่องสรรเสริญจากบุคคลทั่วไป

2.1.2 สถาบันการศึกษาหรือสถาบันที่ประกอบอาชีพธุรกิจมีชื่อเสียง ทำให้บุคคลอื่นศรัทธาเลื่อมใส

2.1.3 สถาบันหรือหน่วยงานที่ตนเองสังกัด มีความเจริญก้าวหน้าได้รับการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องทั้งนี้เพราะสมาชิกทุกคนเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมอันดีงาม

##### 2.2 ประโยชน์ต่อชุมชน เช่น

2.2.1 สังคมได้รับความสงบสุขเพราะทุกคนเป็นคนดีมีคุณธรรม

2.2.2 สังคมได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวดเร็ว เพราะสมาชิกทุกคนต่างกระทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ

##### 2.3 ประโยชน์ต่อชาติบ้านเมือง

2.3.1 สถาบันชาติ ศาสน์ กษัตริย์ มีความมั่นคงเพราะประชาชนมีความจงรักภักดี และเห็นความสำคัญของสถาบันดังกล่าวอย่างแท้จริง

2.3.2 ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของชาติ มีความมั่นคงถาวร เพราะทุกคนมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และเต็มใจยึดถือปฏิบัติตาม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสำคัญของคุณธรรม มีความสำคัญทั้งต่อตนเอง ต่อองค์กร ต่อสังคมและประเทศชาติ ช่วยให้คุณเป็นคนที่ดีงาม

#### 2.7 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรม

นักปราชญ์ได้ให้ความคิดหรือทัศนะเกี่ยวกับคุณธรรมไว้อย่างต่าง ๆ กัน ดังนี้

โสเครติส (Socratic, อ้างถึงใน บุรุษชัย จงกลณี, 2528: 40) ได้ให้แนวคิดว่า ความรู้ คือ คุณธรรม โดยอธิบายว่า ถ้าใครรู้ว่าอะไรดีเขาจะทำสิ่งนั้น และไม่มีใครทำชั่วโดยสมัครใจ คนต้องใช้ความรู้เพื่อสร้างและรักษาความดี โสเครติส เชื่อว่า คุณธรรมเป็นสิ่งติดตัวมา แต่ก็สอนกันได้ แต่

ลำบากที่จะหาครูผู้สอน และยากที่จะหาคนรู้จักแบบของคุณธรรมอันเป็นความรู้ที่มีค่าอย่างยิ่งและเชื่อว่าเหตุผลเป็นคุณธรรมที่รวมคุณธรรมอื่นๆ เข้าไว้ด้วยกัน

เพลโต (Plato, อ้างถึงใน อุดลย์ สาระบาล, 2536: 64) มีแนวคิดว่าคุณธรรมเป็นความรู้ เช่นเดียวกับโสเครติส และเชื่อว่าคนไม่สามารถปฏิบัติชอบได้ถ้าไม่รู้ว่าเขากำลังทำอะไร เพื่ออะไรและทำอย่างไร เพลโตเสนอคุณธรรมไว้ 4 ประการ คือ

1. ปรีชาญาณ (wisdom)
2. ความกล้าหาญ (Courage)
3. การรู้จักประมาณตน (Temperance)
4. ความยุติธรรม (Justice)

ในบรรดาคุณธรรมทั้ง 4 ประการนี้ ความยุติธรรมเป็นคุณธรรมสูงสุด เพราะคลุมเอาคุณธรรมข้ออื่นไว้ด้วย คุณธรรมไม่มีอยู่เป็นอิสระแต่ก็มีลักษณะเป็นเอกภาพ

อริสโตเติล (Aristotle, อ้างถึงใน อุดลย์ สาระบาล, 2536: 65) รับทฤษฎีคุณธรรมหลัก 4 ประการของเพลโตแต่เปลี่ยนแปลงคำว่า “ปรีชาญาณ” เป็น “ความรอบคอบ” ซึ่งก็คือ ปรีชาญาณในการปฏิบัติตนเอง และอธิบายเพิ่มเติมว่า คุณธรรม ได้แก่ การเดินสายกลางระหว่างกิเลสที่ตรงกันข้ามกัน เช่น ความกล้าหาญเป็นทางสายกลางระหว่างความขี้ลาดกับความบ้าบิ่น การรู้จักประมาณเป็นทางสายกลางระหว่างความตระหนี่กับความฟุ่มเฟือย เป็นต้น

เพลโต (Plato, อ้างถึงใน วิจิตร ศรีสอ้าง, 2535: 724) เห็นว่าศีลธรรม คือ ความดีมีคุณค่าในตัวเอง คุณธรรมมี 2 ประเภท คือ คุณธรรมทางปรัชญาและคุณธรรมทางสังคม คุณธรรมทางปรัชญาต้องอาศัยปัญญาและความเข้าใจในหลักแห่งคุณธรรมนั้นๆ ส่วนคุณธรรมทางสังคม คือ การกระทำที่ถูกต้องตามครรลองของขนบธรรมเนียมประเพณีและความเชื่อ ซึ่งอาจจะนำไปสู่คุณธรรมทางปรัชญา ซึ่งเป็นคุณธรรมสูงสุดในทรรศนะของเพลโต สิ่งที่ควรถือว่าเป็นคุณธรรมควรประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. คุณธรรมของเหตุผล คือ ปัญญา คนที่มีปัญญาย่อมรู้ว่าอะไรคือความดี รู้ว่าอะไรดี สำหรับตนและผู้อื่น

2. คุณธรรมของวิญญาณฝ่ายสูง คือ ความกล้าหาญ สามารถรู้ว่าอะไรควรกลัว อะไรไม่ควรกลัวและรู้ว่าความกลัวที่แท้จริงนั้น คือ ความชั่ว แต่คนที่จจะรู้ว่าอะไรดี อะไรชั่วนั้นจะต้องอาศัยคุณธรรมของเหตุผล คือ ปัญญา

3. คุณธรรมของความกระหายฝ่ายต่ำ คือ ความพอดีหรือความข่มใจ หรือการรู้จักควบคุมตนเอง รู้จักเสียสละ

4. คุณธรรมที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง คุณธรรมทั้ง 3 ประการดังกล่าว คือ ความยุติธรรม จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคุณธรรมทั้ง 3 ประการแรกได้ทำหน้าที่ของมันโดยสมบูรณ์

มัวร์ (Moore อ้างถึงใน บุรุษชัย จงกลนี้, 2528: 40) ได้จำแนกคุณธรรมเป็น 2 ประการ คือ

1. คุณธรรมทางศีลธรรม เป็นรูปแบบทั่วไปของคุณธรรม เช่น ความขยัน ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความเอื้อเฟื้อ

2. คุณธรรมพิเศษ เป็นความสามารถพิเศษที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ดีที่ตั้งไว้ เพื่อทำสิ่งดีจรรวมถึงเจตจำนงที่กระทำดีด้วย

คุณธรรม 2 ประการนี้เกี่ยวเนื่องกัน คือ คุณธรรมทางศีลธรรมควรกระทำเพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์อันเป็นคุณธรรมพิเศษ

ฮัม (Hume, อ้างถึงใน ธวัช โพธิกุล, 2528: 33) แบ่งคุณธรรมออกเป็น 2 ประการ คือ

1. คุณธรรมตามธรรมชาติ เช่น ความเมตตา ความอดทน ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ซึ่งผู้ใช้ได้รับความอึดใจ

2. คุณธรรมที่เราสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ให้ความสุขในปัจจุบันแก่เรามาจากขนบธรรมเนียมประเพณี เช่น ความเห็นอกเห็นใจ ใจกว้าง ใจกุศล เป็นสิ่งที่มีประโยชน์แก่สมาชิกทางสังคม

ผู้บริหารการศึกษาเป็นครูที่เหนือกว่าครูธรรมดา เพราะเป็นครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งหมายความอยู่ในตัวว่าใหญ่กว่าครูธรรมดา ผู้บริหารการศึกษาจึงควรเป็นครูตามแบบฉบับที่สมบูรณ์ด้วยสมบัติทางคุณธรรมโดยแท้จริง

คุณธรรม หมายถึง หลักความประพฤติที่เป็นคุณประโยชน์ต่อผู้ยึดถือและปฏิบัติ ส่วนจริยธรรม หมายถึง ธรรมหรือหลักความประพฤติที่ควรแก่การยึดถือและปฏิบัติตาม เมื่อรวมคุณธรรมและจริยธรรมเข้าด้วยกันแล้วจะหมายถึง ธรรมหรือหลักธรรมที่ควรประพฤติอันดีงามและถูกต้องเป็นที่พึงยึดถือและปฏิบัติจะให้คุณประโยชน์แก่ผู้ที่ปฏิบัติตาม

คุณธรรมที่ประชาชนเคยยึดถือและถ่ายทอดสืบกันมา และประชาชนชาวไทยสามารถบำเพ็ญต่อให้เป็นพลเมืองดีได้อย่างสมบูรณ์อยู่มากรายและพอจะยกมาเป็นตัวอย่างได้ ดังนี้ (สำราญ นาคลำภา และคณะ, 2531: 34)

1. ความสามัคคี
2. ความกล้าหาญ
3. ความมีระเบียบวินัย
4. ความซื่อสัตย์ สุจริต
5. การเสียสละเพื่อส่วนรวม
6. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่
7. การไม่โลภไม่ขโมย และไม่ประทุษร้ายต่อชีวิตของผู้อื่น
8. การละเอียดและเกรงกลัวในการกระทำชั่ว
9. ความนิยมการปกครองระบอบประชาธิปไตย รักษาชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
10. ความเชื่อมั่นในตนเอง และมีเหตุผลในการกระทำ กล้าทำกล้าแสดงออกอย่างมีเหตุ

มีผลแล้ว การทำงานใหญ่ๆ ก็จะได้สำเร็จ

คุณธรรมสำหรับผู้เป็นกัลยาณมิตรหรือครูที่อาจเรียกว่า “กัลยาณมิตรธรรม 8”

(อดุลย์ สาระบาล, 2536: 64) มีดังนี้

1. ศรัทธา หมายถึง การเชื่อกรรมและผลของกรรม
2. ศีล หมายถึง การประพฤติหรือการกระทำปกติมีวินัย
3. สุตะ หมายถึง การมุ่งฟังตั้งใจใฝ่ศึกษา
4. จาคะ หมายถึง การตั้งหน้าแบ่งปันเสียสละ
5. วิริยะ หมายถึง การพากเพียรด้วยใจชอบ
6. สติ หมายถึง การรู้ตัวรอบคอบไม่เพ้อฝัน

7. สมาธิ หมายถึง การตั้งใจมั่นไม่หวั่นไหว

8. ปัญญา หมายถึง การรู้แจ้งชัดกว้างไกลและลึกซึ้ง

คุณธรรมทั้งหมดที่กล่าวมานั้น ถ้าทุกคนได้รับการปลูกฝังและสืบทอดไว้ในสังคมไทยแล้ว ก็จะมีประโยชน์ต่อบ้านเมืองเป็นอย่างมาก เพราะในการพัฒนาใดๆ ก็ตาม ทุกคนคงเห็นพ้องต้องกันว่า เราจะมุ่งพัฒนาแต่ทางวัตถุอย่างเดียวหาเพียงพอไม่ เราจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพหรือคุณสมบัติของคนในชาติด้วยการร่วมมือกันเสริมสร้าง ปลูกฝัง และปฏิบัติตามหลักแห่งคุณธรรมพื้นฐาน 5 ประการ (บุญมี แทนแก้ว, 2539: 48)

1. การพึ่งตนเอง ขนินหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ
2. การประหยัดและการหมั่นออม
3. การมีระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย
4. การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนา
5. ความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

คุณธรรม 5 ประการนี้ คือ แนวทางปฏิบัติที่จะทำให้คนไทยมีคุณภาพแห่งชีวิตดีขึ้น ทุกคนจะประกอบอาชีพด้วยความขยันขันแข็ง อดทน รู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ รู้จักใช้จ่ายให้พอดี ไม่ฟุ่มเฟือยจนเกินไป ไม่สุรุ่ยสุร่ายจนเกินตัว รักษากฎระเบียบแบบแผนบ้านเมืองไว้ ใช้หลักธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ เกิดทุนชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และมีความภาคภูมิใจในความเป็นไทยของเรา

คุณธรรมเป็นหลักธรรม ซึ่งทุกคนคงปลูกฝังให้เกิดมีในตน ควรจะศึกษาและน้อมนำมาปฏิบัติให้เป็นนิสัย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชผู้ทรงเป็นอัครมหาราช ฉลาดในสนธรรมทั้งหลาย ทรงเห็นคุณค่ายิ่งในคุณธรรม จึงทรงนำเอาคำแปลพระศาสนาธรรมคำสอนทางพุทธศาสนาที่เรียกว่า “ฆราวาสธรรม” กับ “อริยฐานธรรม” ในหนังสือนวโกวาท ซึ่งพระบาทสมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส ทรงแต่งไว้และคำแปล พระศาสนาธรรมที่แสดงลักษณะสัจธรรมฝ่ายกุศลธรรมมารวมเป็นพระบรมราโชวาท เพื่อเป็นหลักที่ประชาชนคนไทยทุกคนควรจะศึกษาและน้อมนำมาปฏิบัติปลูกฝังและบำรุงให้เจริญงอกงามขึ้นในจิตใจของตนเองโดยทั่วกันจัดเป็น คุณธรรม 4 ประการ คือ

1. การรักษาความสัจ ความจริงใจต่อตนเองที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม
2. การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัจความดีนั้น
3. การอดทน อดกลั้น และอดออม ที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัจสุจริตไม่ว่าด้วยเหตุ ด้วยผลประการใด
4. การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตน เพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

คุณธรรมทั้ง 4 ประการนี้ ถ้าแต่ละคนพยายามปลูกฝังและบำรุงให้เจริญงอกงามขึ้นโดยทั่วกันแล้ว จะช่วยให้ประเทศชาติบังเกิดความสุภาพ ความร่มเย็น และมีโอกาสที่จะปรับปรุงพัฒนาให้มั่นคงก้าวหน้าต่อไปดังประสงค์



ผู้บริหารหน่วยงาน องค์กร หรือสถาบัน ต้องเป็นผู้มีจิตใจกว้างขวาง หูกว้าง ตากว้าง หมั่น สอดส่องดูแลความทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอหน้ากัน ในหนังสือคู่มือสอน จริยศึกษาระดับ วิทยาลัยของกรมการศึกษานอกโรงเรียนกล่าวไว้แจ้งชัดว่า คุณธรรม (จริยธรรม) ของ ผู้บริหารควรมีดังต่อไปนี้ ( กรมการศึกษานา, 2521: 36-38)

1. มีความละเอียดใจในการทำชั่วทุจริตทั้งปวง
  2. มีความสะดุ้งกลัวหรือเกรงกลัวในการทำชั่ว และความทุจริตประการต่างๆ ทั้ง ต่อตนเอง ต่อคณะครู-อาจารย์ ต่อนักเรียน หรือนักศึกษาและบุคคลทั่วไป
  3. มีความอดทน รู้จักอดกลั้นต่อความยาก มีความอดทนต่อความลำบากของงาน ความ อดทนต่ออุปสรรคทั้งหลาย ตลอดทั้งความเข้าใจผิดและความไม่สุจริตต่างๆ ที่คนอื่นมีต่อตน
  4. มีความสงบเสงี่ยม ความอ่อนน้อมถ่อมตน
  5. มีสติสัมปชัญญะตลอดเวลาต่อหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ไม่มีการลืมหิวหรือ ละเลยต่อหน้าที่ความรับผิดชอบของตน
  6. รู้จักอุปการะ คือ ทำคุณ ทำประโยชน์ให้แก่บุคคลอื่น นึกถึงประโยชน์ของบุคคลอื่นเป็น ที่ตั้ง พร้อมทั้งจะให้ความอนุเคราะห์แก่คนอื่นในงานหน้าที่และความรับผิดชอบของตน
  7. ไม่อคติใดๆ ในการปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานต่อศิษย์และต่อบุคคลทั่วไป อคติที่ควรละเว้น ได้แก่
    - 7.1 การลำเอียงเพราะการรักใคร่ชอบพอกัน
    - 7.2 การลำเอียงเพราะความไม่ชอบไม่พอใจกัน
    - 7.3 การลำเอียงเพราะความเขลา ความไม่รู้ ความเห็นแก่อำมีส
    - 7.4 การลำเอียงเพราะกลัวภัยต่างๆ
  8. การจะทำงานให้เสร็จสิ้นนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมที่ทำให้เสร็จความประสงค์ได้แก่
    - 8.1 ความพอใจและความเอาใจใส่งานของตน
    - 8.2 ความพากเพียรในการประกอบกิจการงานในหน้าที่
    - 8.3 ความเอาใจฝักใฝ่ในงานไม่ทอดทิ้ง
    - 8.4 ความหมั่นตริตรอง พิจารณาหาเหตุผลและวิธีการที่จะทำให้การทำงานเจริญก้าวหน้า
- เสมอ
9. มีพรหมวิหาร 4 คือ คุณสมบัติอันประเสริฐของผู้บริหาร ได้แก่
    - 9.1 มีความเมตตา ปรารถนาจะให้บุคคลอื่นเป็นสุข
    - 9.2 มีความสงสารคิดหาทางจะช่วยเหลือให้บุคคลอื่นพ้นจากความทุกข์
    - 9.3 มีความปลาบปลื้มปีติยินดีในความสำเร็จความก้าวหน้าของบุคคลอื่น
    - 9.4 มีความวางเฉยและเห็นอกเห็นใจแก่บุคคลผู้ได้รับความทุกข์
  10. มีความรอบรู้ หมั่นศึกษาหาความรู้ เพื่อให้บุคคลทันต่อเหตุการณ์ ทันต่อบุคคล และ ทันต่อปัญหา
    11. มีคุณธรรมที่เป็นเครื่องผูกน้ำใจบุคคลอื่นโดยทั่วไป ได้แก่
      - 11.1 ให้ปันสิ่งของแก่บุคคลอื่นที่เห็นสมควรให้ปัน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อคนอื่นตาม สมควรแก่กรณี

11.2 มีวาจาที่อ่อนหวาน สุภาพเรียบร้อย

11.3 ประพฤติตนเป็นผู้ทำคุณประโยชน์ให้แก่คนอื่น

11.4 เป็นคนไม่ถือตัว ไม่ถือยศศักดิ์ เข้ากันได้กับบุคคลผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมกับฐานะหน้าที่

12. ประพฤติตนให้ห่างจากอบายมุข เช่น การเป็นคนเจ้าชู้ การดื่มสุราจนครองสติไม่ได้ หรือดื่มเป็นประจำ การเล่นเกมการพนัน การคบคนชั่วช้าเสเพล เป็นต้น

13. มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน ต่อศิษย์ ต่อบุคคลทั่วไป ไม่เป็นคนมีเล่ห์กระเท่ห์ หรือเชื่อถือไม่ได้

14. ไม่กระทำตนเป็นคนเบียดเบียนผู้อื่น ผู้ร่วมงานและศิษย์

15. มีคำพังเพยในสังคมไทยปัจจุบันถึงความอคติของผู้บริหาร ในการพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา ในทำนองเสียดสีว่ามีจะถือเอาประโยชน์และอามิสเป็นที่ตั้ง คำพังเพยต่อไปนี้

15.1 สืบสายโลหิต คือ เห็นแก่ญาติมิตร คนสนิท

15.2 เป็นศิษย์ข้างเคียง คือ เห็นแก่บุคคลที่เคยเป็นศิษย์

15.3 นำเสปียงส่งหลังบ้าน คือ เห็นแก่อามิสของรางวัล

15.4 กราบกรานสอพลอ คือ เห็นแก่การประจบสอพลอ การบอ้ยอ การยกย่องเชิดชู

15.5 ล่อไข่แดง คือ สนองความอยากและตัณหาของนายในทุกทาง นายอยากได้อะไรก็หามาบำเรอปรนเปรอ รวมทั้งการสนองความอยากในตัณหาในทางกาย

15.6 แรงวิชา คือ บุคคลที่มีสติปัญญา มีวุฒิความรู้สูง มีความสามารถในการปฏิบัติงานดี

15.7 ถลามาเอง คือ บุคคลได้รับบำเหน็จรางวัลโดยถือว่าเป็นโชติ เพราะนายไม่อยากจะให้เพราะอคติประการต่างๆ แต่โคควตาเหลือก็เลยถือว่าเป็นโชคของบุคคลผู้นี้ไป

คำพังเพยนี้สะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติบางประการของผู้บริหารราชการซึ่งมีความจริงปนกับความเท็จ แต่ในฐานะนักบริหารที่ดี ก็ควรจะรับฟังและนำมาใคร่ครวญให้เกิดประโยชน์ทั้งตงามแก่ตนเอง

การบริหารโดยใช้หลักธรรมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ หลักธรรมที่ใช้ในการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้หลักธรรมในฐานะผู้ร่วมงานคนหนึ่ง และหลักธรรมสำหรับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำในองค์กร มีดังนี้

1. หลักธรรมที่ใช้ในการส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันและในองค์กรใช้หลักการเดียวกัน ในการทำงานร่วมกันนอกจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานจะใช้หลักทางโลกในการสร้างมนุษยสัมพันธ์แล้ว จำเป็นจะต้องใช้หลักธรรมที่สอดคล้องกับหลักมนุษยสัมพันธ์ คือ หลักธรรมสำหรับตนเอง หลักธรรมสำหรับรู้จักผู้อื่น และหลักธรรมในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น หลักธรรมในข้อนี้นับได้ว่าเป็นหลักธรรมทั่วไปสำหรับผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ร่วมงานคนหนึ่ง ดังนี้

1.1 หลักธรรมสำหรับตนเอง เป็นการใช้หลักธรรมในการรู้จักตนเอง และพัฒนาตนเอง เพราะศาสนาสอนให้แก้ที่ตนเองก่อน ดังคำกล่าวของ กรมวิชากร (2535: 34) ที่ว่า

พระพุทธศาสนาสอนให้แก้ทางเสื่อมทางศีลธรรม สอนให้คนแก้ความชั่วด้วยความดีและสอนให้แก้ที่ตนเองก่อน แม้การสอนให้แผ่เมตตาจิตก็ให้ตนเองก่อน เรียกหลักธรรมนี้ว่า “ธรรมส่วนบุคคล” มีดังนี้

1.1.1 สติสัมปชัญญะ สติ คือ การระลึกได้ สัมปชัญญะ คือ การรู้ตัว ทำให้บุคคลรู้ว่าตนเองคือใคร รู้ว่ากำลังทำอะไรอยู่ และรู้ว่าจะทำอะไร

1.1.2 หิริโอตตปปะ หิริ คือ ความละอายแก่ใจในการทำ ความชั่ว โอตตปปะ คือ ความเกรงกลัวต่อบาป เกรงกลัวต่อการทำผิดกฎหมาย ขนบธรรมเนียมประเพณี ถ้าบุคคลมีธรรมะข้อนี้ก็就不用กลัวทำความชั่ว

1.1.3 ชันติะ ชันติ คือ ความอดทน โสรัจจะ คือ ความสงบเสงี่ยมการปฏิบัติตามหลักธรรมข้อนี้ทำให้บุคคลสามารถประสบความสำเร็จได้ เพราะมีความอดทนต่อความยากลำบากและสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์

1.1.4 ความสันโดษ หมายถึง การมีความยินดีและพอใจในตนเอง พพอใจในสิ่งที่มีอยู่ พพอใจในความเป็นอยู่ของตน ไม่คิดอยากได้ของคนอื่น ไม่อิจฉาริษยาผู้อื่น ไม่แข่งขันไม่เบียดเบียนผู้อื่น นอกจากหลักธรรม 4 ประการนี้แล้วยังมีหลักธรรมที่สอนให้คนตระหนักถึงตนเองในเรื่องการประมาณตนหลักธรรมนี้เรียกว่า “สัปปุริสธรรม” เป็นคุณธรรมของสัตบุรุษ คือ คนที่น่านับถือ (พระราชมุนี, 2528: 1-4)

1.1.5 สัปปุริสธรรม 7 ประการ คือ

1.1.5.1 ความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้ว่าอะไรเป็นเหตุแห่งสิ่งทั้งปวง เรียกว่า “อัมมัญญาตา” ธรรมข้อนี้ทำให้คนคิดใคร่ครวญก่อนที่จะทำอะไรลงไป

1.1.5.2 ความเป็นผู้รักผล รู้ว่าผลที่เกิดจากการกระทำเป็นคุณหรือเป็นโทษแก่ตนหรือผู้อื่นอย่างไรเรียกว่า “อัตถัญญาตา”

1.1.5.3 ความเป็นผู้รู้จักเวลา รู้ว่าเวลาใดควรหรือไม่ควรทำอะไรทำให้ตรงเวลาให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้ถูกเวลา เรียกว่า “กาลัญญาตา”

1.1.5.4 ความเป็นผู้รู้จักประมาณ รู้จักประมาณในการบริโภค รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอเหมาะพอดีในการพูด ตลอดจนการพักผ่อนหลับนอนและการสนุกสนานรื่นเริงต่างๆ เรียกว่า “มัตตัญญาตา”

1.1.5.5 ความเป็นผู้รู้จักตน รู้จักสถานภาพของตนเอง รู้ชาติ รู้ตระกูล รู้ตำแหน่งหน้าที่ รู้บุคคลแล้วปฏิบัติให้เหมาะสม และรู้จักแก้ไขปรับปรุงส่งเสริม ทำการต่างๆ ให้สอดคล้องกับจุดตรงทางที่จะให้เจริญงอกงามบังเกิดผลดี เรียกว่า “อัตถัญญาตา”

1.1.5.6 ความเป็นผู้รู้จักมารยาทในสังคม รู้จักใช้คำพูดแสดงกิริยาท่าทางให้เหมาะสมกับสังคมและสถานการณ์เรียกว่า “ปริสัจญาตา”

1.1.5.7 ความเป็นผู้รู้จักเลือกคน รู้จักเลือกบุคคลว่าใครเป็นคนดีควรคบ ใครเป็นคนไม่ดีไม่ควรคบ ถ้าเป็นหัวหน้างานก็รู้ว่าควรจะใช้คนประเภทใดให้เหมาะสมกับงาน เรียกว่า “บุคคลัญญาตา”

1.1.6 อิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมที่สอนให้คนมีความมานะพยายามให้ถึงความสำเร็จหรือคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมายมี 4 ประการ ได้แก่ (บุญมี แทนแก้ว, 2539: 264-265; สมพร สุทัศนีย์, 2537: 446)

1.1.6.1 ฉันทะ คือ ความพอใจ ต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ มีความพอใจ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป

1.1.6.2 วิริยะ คือ ความเพียร ขยันประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็งอดทน ไม่ท้อถอย

1.1.6.3 จิตตะ คือ ความสนใจฝึกใฝ่อยู่กับงานที่ทำ ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย ขาดสติ

1.1.6.4 วิมังสา คือ มุ่งทำงานใช้ปัญญาพิจารณาทำงานด้วยความรอบคอบหมั่นตรวจสอบสาเหตุและผลที่เกิดจากการกระทำนั้น

การใช้หลักธรรมในการตรวจสอบของตนเอง เพื่อจะรู้จักตนเองนั้นเป็นสิ่งสำคัญมาก ดังได้กล่าวแล้ว เช่น บางคนต้องการที่จะเป็นที่รักของทุกคนเพราะคิดว่าการเป็นที่รักของทุกคนเป็นความสุขจึงแสวงหาความรักด้วยการครอบครอง หวงแหน ดื้อดึง เอาแต่ใจ เราอุปาทานเป็นเครื่องวัดคนที่ตนรักว่าต้องเป็นเหมือนอย่างตน คอยบีบบังคับคนที่ตนรักและประเมินผลโดยการเรียกร้องโดยไม่มีที่สิ้นสุด (พระมหาคีรีธรรมาจารย์, 2540: 8) ตัวอย่างเช่นนี้บ่งบอกได้ชัดเจนว่าคุณไม่ได้ตรวจสอบตนเองและปรับปรุงตนเอง โดยเฉพาะในองค์การถ้าผู้บริหารถือสิทธิโดยคิดว่าตนมีอำนาจจะโยกย้ายสับเปลี่ยนอะไรตามใจของตน ความสัมพันธ์ย่อมเสื่อมสลายลง ดังนั้น การยึดถือหลักธรรมหรือคุณธรรมส่วนบุคคลย่อมก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

1.2 หลักธรรมสำหรับรู้จักผู้อื่น นอกจากหลักธรรมส่วนบุคคลแล้ว ยังมีหลักธรรมบางประการที่อธิบายถึงธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นหลักธรรมที่สอนให้รู้จักบุคคลอื่นด้วย เช่น หลักธรรมที่กล่าวว่าคนเราต่างจิตต่างใจ คือ มีความแตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับจิตวิทยา แต่ส่วนที่คล้ายคลึงกัน คือ ต่างก็มีกิเลส ตัณหา โลภะ โทสะ โมหะ หรือมีความต้องการด้วยกันทุกคน เช่น ต้องการลาภ ยศ สรรเสริญ สุข (มหาเมฆกัณฐกชาดก, 2470 อ้างถึงใน รุจิร ภูสาระ, 2541: 62)

1.3 หลักธรรมสำหรับติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีดังนี้

1.3.1 พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่ก่อให้เกิดความรักใคร่ (พระราชมุนี, 2523: 9; ไสว มาลาทอง, 2542: 139-140) ได้แก่

1.3.1.1 เมตตา หมายถึง ความรัก ความปรารถนามิตรีต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

1.3.1.2 กรุณา หมายถึง ความสงสาร อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์

1.3.1.3 มุทิตา หมายถึง ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุขก็มีใจเบิกบาน เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จก็พลอยยินดีด้วย

1.3.1.4 อุเบกขา หมายถึง ความมีใจเป็นกลางวางเฉย ไม่ลำเอียง ไม่ว่าเพราะรักหรือชัง

1.3.2 สังคหัตถุธรรม เป็นบุคคลที่ใช้ในการสงเคราะห์ให้ความช่วยเหลือเป็นการสร้างมิตรภาพที่ดีต่อกันหรือคุณธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจผู้อื่น

1.3.2.1 ทาน คือ การให้ปันสิ่งของให้ปันความรักให้ความช่วยเหลือกันด้วย  
สิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

1.3.2.2 ปิยะวาจา คือ วาจาที่เป็นที่รัก กล่าวคำสุภาพไพเราะ อ่อนหวาน  
สมานสามัคคีให้เกิดไมตรี และความรักใคร่กัน

1.3.2.3 อัถถจริยา คือ การประพฤติให้เป็นประโยชน์ต่อกันและช่วยเหลือ  
ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

1.3.2.4 สมานัตตา คือ ความเป็นคนที่ตนเสมอ วางตนเหมาะสมเสมอดันเสมอ  
ปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอกับต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบและเสมอในสุขทุกข์โดย  
ร่วมรับรู้ร่วมแก้ไขเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน

1.3.3 ขรราวาธรรม 4 ได้แก่ ธรรมของขรราวาสที่ใช้สำหรับการสร้างความสัมพันธ์กับ  
ผู้อื่น ได้แก่ (ไสว มาลาทอง, 2542: 11-21)

1.3.3.1 สัจจะ คือ การมีความซื่อสัตย์จริงใจต่อกัน ไม่นินทาว่าร้าย

1.3.3.2 ทมะ คือ การข่มใจตนเอง รู้จักระงับใจไม่วู่วาม ไม่แสดงความโกรธ  
เคืองจนออกนอกหน้า

1.3.3.3 ชันติ คือ ความอดทน อดกลั้นต่อกิเลส ความชั่วร้ายต่างๆสามารถ  
เอาชนะความยากลำบากได้

1.3.3.4 จาคะ คือ การให้บริจจาคสิ่งของให้ผู้อื่นที่กำลังได้รับความเดือดร้อน

2. คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นผู้นำในองค์การคล้ายกับพระราชที่ปกครอง  
แผ่นดินที่ทรงไว้ซึ่ง “ทศพิธราชธรรม” ผู้บริหารจึงควรปฏิบัติหลักธรรมเยี่ยงพระราชต่อไปนี้  
(พระราชวรมณี, 2523: 19-21; ไสว มาลาทอง, 2542: 75-77; อดุลย์ สารบาล, 2536: 70)

## 2.1 ทศพิธราชธรรม

2.1.1 ทาน การให้สิ่งของที่ควรให้ ให้ในสิ่งที่เขาต้องการ คือ ให้เมื่อผู้ใต้บังคับ  
บัญชาได้รับความเดือดร้อน การให้ดังกล่าวมี 2 ประการ คือ ให้อภัย และให้ความยุติธรรม

2.1.2 ศีล ความประพฤติดีงาม คือ การไม่ประพฤติชั่วทั้งทางกาย วาจา ใจ แต่เป็นการ  
สำรวมกาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อย

2.1.3 บริจจาคะ การบริจจาค คือ เสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของ  
ตนเพื่อรักษาประโยชน์สุขของประชาชนและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

2.1.4 อาชวะ ความซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มี  
ความจริงใจไม่หลอกลวงประชาชน

2.1.5 มัทวะ ความอ่อนโยน คือ มีอัธยาศัยไมเย่อหยิ่งหยาบคายกระด้างถือองค์ มี  
ความงามสง่าเกิดท่วงทีที่ริยาสุภาพนุ่มนวลละมุนไม่ให้ได้ความรักภักดีแต่มีขาดยำเกรง

2.1.6 ตปะ ความทรงเดช คือ ผดเผากิเลสต้นหามิให้มาครอบงำ ระวังยับยั้งข่มใจได้  
ไม่หลงใหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและความปรนเปรอมีความเป็นอยู่สม่ำเสมอหรืออยู่อย่างสามัญ  
มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจให้สมบูรณ์

2.1.7 อักโกธะ ความไม่โกรธ คือ ไม่กริ้วกราดลุอำนาจความโกรธ จนเป็นเหตุให้ วินิจฉัยความและกระทำการต่างๆ ผิดพลาดเสียธรรม แต่มีความรักเมตตาปรารถนาดีต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความบริสุทธิ์และสม่ำเสมอ ปรารถนาให้ผู้อื่นเจริญทุกด้าน

2.1.8 อวิหิงสา ความเบียดเบียน คือ ไม่บีบบังคับกดขี่ ไม่เบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความ ทุกข์ยากไม่กลั่นแกล้งรังแกลูกน้อง

2.1.9 ชั้นติ ความอดทน คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหนื่อยยาก อด กลั่นขมใจ และหักห้ามใจตนเองมิให้พ่ายแพ้แก่กิเลส

2.1.10 อวิโรธนะ ความไม่คลาดธรรม คือ การประพฤติตนเที่ยงตรง มีความยุติธรรม การระวังไม่ทำอะไรผิดพลาด จะทำอะไรก็ศึกษาพิจารณาไตร่ตรองคิดให้รอบคอบให้รู้ทั่วถึงแน่นอนถึง ทางดีทางเสีย ทางถูกทางผิด ทางควรทางไม่ควรเสียก่อนแล้วจึงตัดสินใจทำโดยไม่ให้ผิดพลาด

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารการศึกษาผู้ใดประกอบพร้อมไปด้วยคุณธรรมของ กัลยาณมิตร คุณธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจผู้อื่น คุณธรรมสำหรับผู้ที่ไม่ใช่นักบวช คุณธรรมของ คนที่น่านับถือจะได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารตามแบบฉบับที่สมบูรณ์ด้วยสมบัติทางคุณธรรม ตามนัยพระ บรมราชาชาวมหาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวดังกล่าว

ในยุคข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและไร้พรมแดน มีการวิเคราะห์วิกฤติที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน แล้วปรับวิกฤตินั้นให้เป็นโอกาสในการพัฒนางานวิชาการ ที่สำคัญผู้บริหารการศึกษาจะต้องมี คุณสมบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมอันดีงามตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับ บัญชา หรือบุคคลทั่วไป ศรัทธาและเชื่อถือในคุณธรรมจริยธรรมมาใช้ในชีวิตประจำวัน และยึด คุณธรรมจริยธรรมดังกล่าวมาใช้ประกอบในการบริหารงาน สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีการวางแผนการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มีแผนงานต่างๆ ทุก งานทั้งในระดับกองการศึกษาและสถานศึกษา มีการนิเทศงานระหว่างการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารการศึกษาที่ดี และประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องมีทักษะด้านการประสานที่ดี มีการจัดระเบียบ การทำงานให้การทำงานไม่เกิดความซับซ้อนกัน โดยให้รู้ซึ่งกันและกันว่าใครทำอะไร เพื่อให้งานบรรลุ ตามวัตถุประสงค์การประสานงานจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานเป็น ประโยชน์ต่อการบริหารงานของผู้บริหารงานทุกระดับ และทุกหน่วยงาน เพราะทำให้ได้รับความ ร่วมมือร่วมใจจากทุกๆ ฝ่าย ทำให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมายอย่างราบรื่นและรวดเร็วประหยัดเวลา ในการทำงาน และลดความขัดแย้งในการทำงาน และช่วยให้ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ทั้งด้านส่วนตัวและส่วนรวม ทำให้หน่วยงานหรือองค์การเจริญก้าวหน้าในที่สุด โดยนำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ และทฤษฎีการจูงใจมาประกอบ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติการบริหารงานใน องค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายที่องค์การได้ตั้งไว้ และเพื่อ ประโยชน์สูงสุดกับผู้มีส่วนได้เสียให้มากที่สุด นั่นคือ

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

พัชสิรี ชมพุดำ (2552: 197-207) ได้กล่าวเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำไว้ว่า เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจอย่างมาก จึงเกิดแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นมากมาย โดยทฤษฎีส่วนใหญ่จะพยายามอธิบายว่า บางคนเป็นผู้นำและบางคนไม่ได้เป็นผู้นำและทำไมบางคน

เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ในขณะที่บางคนเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล จากการศึกษาภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถแบ่งกลุ่มของทฤษฎีตามเวลาที่ศึกษาและมีแนวคิดในทางเดียวกันได้ 3 กลุ่ม คือ

**1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)** ในการศึกษาภาวะผู้นำในช่วงแรกๆ ให้ความสนใจกับการศึกษาถึงลักษณะที่ทำให้บุคคลหนึ่งกลายเป็นผู้นำและลักษณะที่ทำให้ผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยเริ่มต้นจากการศึกษาถึงลักษณะที่เห็นได้ง่ายที่สุด คือ ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง น้ำหนัก เป็นต้น เพื่อหาความสัมพันธ์ของลักษณะทางกายภาพกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ อีกแนวหนึ่งแนวคิดนี้มีความเชื่อพื้นฐานว่า คนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (Born to Be) คนเป็นผู้นำได้ เพราะเกิดมากับลักษณะนั้น แต่เมื่อศึกษาได้ระยะหนึ่งไม่สามารถสรุปได้ถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ต่อมาจึงได้เปลี่ยนไปศึกษาคุณลักษณะที่เป็นบุคลิกลักษณะ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญของผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยการศึกษาที่แพร่หลายในแนวคิดนี้ได้แก่ การศึกษาของ ราล์ฟ สโตกคิล (Ralph Stogdill) ในปี ค.ศ. 1948 ที่ได้เสนอว่าลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 1. การมีอำนาจครบองค์ประกอบอื่นได้ 2. ความฉลาด 3. ความมั่นใจในตนเอง 4. เต็มไปด้วยพลัง 5. มีความรู้ในงาน

**2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)** ถึงแม้ว่า คุณลักษณะไม่สามารถช่วยได้มากนักในการอธิบายถึงการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลความพยายามในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำยังคงมีอยู่ โดยในสงครามโลกครั้งที่สอง การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำได้เปลี่ยนความสนใจจากการศึกษาคุณลักษณะมาเป็นการศึกษารูปแบบ (Style) สิ่งที่ทำผู้นำทำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นโดยรูปแบบภาวะผู้นำ มี 3 ประเภทใหญ่ๆ ด้วยกัน ได้แก่

1. รูปแบบเผด็จการ (Autocratic Style) ผู้นำที่มีรูปแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่ชอบใช้อำนาจและตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้ตามเป็นเพียงผู้คอยรับฟังคำสั่งและปฏิบัติตาม การสื่อสารระหว่างผู้นำและผู้ตามมักเป็นแบบทิศทางเดียว คือ จากผู้นำถึงผู้ตาม ข้อดีของรูปแบบภาวะผู้นำนี้ คือ การตัดสินใจมักเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เฉียบขาด แต่ข้อเสีย คือ ลดโอกาสที่จะได้ใช้ความความเชี่ยวชาญของผู้ตามในการวางแผนและการตัดสินใจ

2. รูปแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) รูปแบบประชาธิปไตย เป็นรูปแบบของผู้นำที่ให้อำนาจผู้ตามในการตัดสินใจในขอบเขต แต่ผู้นำยังคงต้องมีความรับผิดชอบในเรื่องนั้นๆ เป็นการบริหารแบบการมีส่วนร่วมแก่ผู้ตาม ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสื่อสารระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นแบบสองทาง คือ ทั้งจากผู้นำสู่ผู้ตาม และจากผู้นำสู่ผู้ตามซึ่งแน่นอนว่า เมื่อรูปแบบประชาธิปไตยนี้ ทำให้คนมีส่วนร่วมและจะเพิ่มความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ แต่มีข้อเสียที่อาจทำให้ไม่สามารถตัดสินใจ ได้รวดเร็ว

3. รูปแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-Faire Style) เป็นรูปแบบที่ผู้นำไม่ทำอะไรเลย โดยให้อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบทั้งหมดแก่ผู้ตาม ผู้ใต้อยากจะทำอะไรก็สามารถทำได้ตามใจชอบ ผู้นำจะวางตัวอยู่เหนือปัญหา ดังนั้น การสื่อสารส่วนใหญ่จึงเกิดในแนวนอน คือ ระหว่างผู้ตามกันเอง ข้อดีของรูปแบบภาวะผู้นำนี้ที่พอจะมีบ้าง คือ ทำให้ผู้ตามได้ดูแลตนเองมีอิสระในการที่จะทำสิ่งต่างๆ แต่ข้อเสีย คือ ขาดเป้าหมายและทิศทางของกลุ่ม

จากรูปแบบภาวะผู้นำข้างต้น เคยเป็นที่เชื่อกันว่ารูปแบบที่ดีที่สุดคือ รูปแบบประชาธิปไตย แต่จากหลายการศึกษาไม่สามารถสรุปได้อย่างแน่นอนตรงกันเช่นนั้น ถึงแม้ว่าหลายการศึกษาพบว่า รูปแบบประชาธิปไตย มีแนวโน้มนำมาสู่ความพึงพอใจของผู้ตาม แต่ก็ในบางกรณีเช่น ผู้ตามบางคน ชอบที่จะถูกบอกให้ทำมากกว่าที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และในบางครั้งกรณีฉุกเฉิน รูปแบบเผด็จการอาจดีกว่าเพราะเร็วและเฉียบขาด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2636: 76-79) ได้เสนอรูปแบบการบริหารงานแบบตาข่ายการบริหารหรือตารางการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งพัฒนาโดย เบลค และมูตัน (Blake and Mouton, 1964) ตาข่ายการบริหารประกอบด้วย 2 มิติ คือ

#### 1. มิติมุ่งคน (Concern for People)

มิติมุ่งคน หมายถึง วิธีการที่ (how) ผู้นำใช้ในการทำงานร่วมกับผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันของบุคคล เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การตระหนักถึงและส่งเสริมศักดิ์ศรีของผู้ตาม ความรับผิดชอบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจมากกว่าการออกคำสั่ง การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เป็นต้น

#### 2. มิติที่มุ่งผลผลิต (Concern for Production)

มิติที่มุ่งผลผลิต หมายถึง วิธีการที่ (How) ผู้นำใช้เพื่อให้เกิดผลผลิต ซึ่งประกอบด้วย ทักษะที่มีต่อสิ่งต่างๆ เช่น คุณภาพในการตัดสินใจ นโยบาย กระบวนการในการปฏิบัติงานความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการวิจัยปริมาณของผลงานคุณภาพของผลงาน เป็นต้น โดยทั้งสองมิติเป็นอิสระแก่กัน แต่ละมิติแบ่งออกเป็น 9 ช่อง จาก 1 ถึง 9 ซึ่ง 1 หมายถึง ต่ำ , 5 หมายถึง ปานกลาง และ 9 หมายถึง สูง ดังนั้น ตาข่ายการบริหารของ เบลค และมูตัน จึงมี 81 ช่อง แต่ละช่องแทนแบบหนึ่งของการเป็นผู้นำ (Blake and Mouton, 1964:11)

	(1,9)							(9,1)
มุ่งที่คน								
					(5,5)			
				มุ่งที่ผลผลิต				
	(1,1)							(9,1)
								รูปภาพ

ภาพประกอบ 1 ตาข่ายการบริหารหรือตารางการจัดการของ เบลค และมูตัน (Blake and Mouton อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536: 77)



ลักษณะของผู้บริหารแบบต่างๆ และพฤติกรรมของผู้บริหาร รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. ผู้นำแบบ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหน (Impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและ ไม่หวังผลของงาน บริหารงานแบบเนือๆ เฉื่อยชา ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ได้เท่าไรก็เอาเท่านั้น ทำงานประจำไปเรื่อยๆ โดยไม่มีจุดมุ่งหมาย เป็นผู้นำที่แยกตนเองออกจากคนอื่นๆ ในองค์กร มอบอำนาจให้คนอื่นทำ ตนเหมือนผู้นำสารจากผู้บังคับบัญชาไปส่งให้ได้ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพน้อยที่สุด เพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำ แบบ (1,1) จะพยายามวางตัวเป็นกลาง แยกตัวเองออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยง ความขัดแย้ง ให้มีรายงานเกี่ยวกับความขัดแย้ง เป็นลายลักษณ์อักษร โดยอ้างว่าเพื่อจะได้ข้อมูล เพิ่มเติมแต่แท้ที่จริงแล้วเป็นการเลี่ยงคำถามที่อาจไปยุ่งให้เกิดความเห็นไม่ตรงกัน การมอบอำนาจ ให้ผู้อื่นมากจนเกินไปก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้นำแบบนี้ใช้ในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้นำแบบนี้จะ สร้างกฎระเบียบขึ้นมา ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะดำเนินการแก้ปัญหาตามระเบียบนี้ (Blake Mouton and Williams 1981)

2. ผู้นำแบบ (1,9) หรือแบบขมขมสร้างสรรค์ (Country Club) เป็นผู้นำแบบลูกทุ่งที่มีความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นประการสำคัญ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด เป็นผล ทำให้ผลิตผลของงานมีน้อย พยายามสร้างความเป็นกันเอง โดยเป็นมิตรกับคนทั้งหลาย แต่มีได้มุ่งที่จะเห็นผลิตผลของงานมากนัก พยายามทำให้ผู้ตามพอใจ และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งผู้นำแบบ (1,9) จะพยายามกลบเกลื่อนหรือจะพยายามให้ความ ขัดแย้งนั้นเงียบหายไป พยายามเอาใจใส่ผู้อื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของคนอื่น แม้ ความคิดของตนเอง จะถูกต้องก็ตาม ทั้งนี้ เพราะไม่อยากให้คนอื่นเกิดความไม่พอใจ พยายาม หลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าจำเป็นต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยตนเอง ก็จะพยายามจะ ระวังอารมณ์ของคนทั้งหลาย พยายามให้ล้มความต้องการที่แตกต่างไปจากคนอื่น พยายามรักษา น้ำใจคนเป็นประการสำคัญ

3. ผู้นำแบบ (9,1) หรือแบบมุ่งแต่งงาน (Task Oriented) เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมองมุ่งแต่ จะให้งานเสร็จเพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน โดยไม่ค่อยคำนึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน ใช้อำนาจกับลูกน้อง เป็นผู้ชี้ว่าลูกน้อง ควรจะทำอะไรและจะทำอย่างไร ชอบใช้อำนาจ กฎ ระเบียบและการสั่งการ เมื่อเผชิญกับความ ขัดแย้ง ผู้นำแบบ (9,1) จะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การเอาแพ้เอาชนะกันโดยที่ ตนเองต้องเป็นผู้ชนะ ในสถานการณ์ความขัดแย้ง มักจะถามเพื่อนร่วมงานว่าจะอยู่หรือจะไป เมื่อ ตนเองเป็นฝ่ายมีอำนาจ ดังนั้น ลูกน้องจึงต้องเป็นฝ่ายแพ้ ผู้บริหารแบบนี้ไม่ชอบการทำงานเป็นทีม เพราะกลัวจะรวมหัวกันคัดค้าน แก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือโดยวิธีการที่ตนเองเป็นฝ่ายชนะ

4. ผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบเล่นเป็นทีม (Team) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลงาน ทำงาน เป็นทีม หรือหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานให้ความร่วมมือ มีความผูกพันกับ งานที่ทำ และกับองค์กร ทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจในผลงานที่ทำ เมื่อ เผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบ (9,9) มักจะไม่ค่อยสนใจว่า คู่ขัดแย้งเป็นใคร แต่จะพยายามหาว่า ปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุของความขัดแย้ง หาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับความ

ขัดแย้ง แล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ พยายามแก้ปัญหาของความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็ไม่ได้เลิกร้ายเสมอไป พยายามให้คนทั้งหลาย มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด

5. ผู้นำแบบ (5,5) หรือแบบทางสายกลาง (Middle of the road) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงาน พอสมควร ให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามควร เป็นผู้นำที่พยายามคงสภาพเดิม (Status qua) ไม่ปรารถนาจะเห็นความเปลี่ยนแปลง เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งผู้นำแบบ (5,5) จะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลางให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล มักใช้วิธีการผ่อนปรน เข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาหรือให้ลูกน้องแก้ปัญหาตนเองอาจโดยการแยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน พยายามไกล่เกลี่ยต่อรองหรือการประนีประนอม

**3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theories)** เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นมาหลังจากที่ทฤษฎีก่อนหน้านี้ไม่สามารถที่จะเสนอลักษณะและรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ได้ โดยทฤษฎีในกลุ่มนี้เสนอว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเกิดจากความเหมาะสมลงตัวของรูปแบบภาวะและสถานการณ์ โดยทฤษฎีหลักๆ ที่มักได้กล่าวถึงในกลุ่มนี้ประกอบด้วย ทฤษฎีตามสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เฮอร์เชย์ และ แบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard)

### 3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

ฟิดเลอร์ เป็นผู้ริเริ่มการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งเกิดขึ้นประมาณกลางปี ค.ศ.1960 โดยฟิดเลอร์ ใช้เวลาศึกษากว่า 30 ปี และได้เสนอว่าประสิทธิผลของผู้นำอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบผู้นำและสถานการณ์ โดย ฟิดเลอร์ ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Least Preferred Co-worker (LPC) ในการประเมินรูปแบบผู้นำว่า มีรูปแบบเน้นความสัมพันธ์หรือเน้นงาน ซึ่ง LPC เป็นแบบสอบถามที่ถามความคิดเห็นของผู้นำที่มีต่อเพื่อนร่วมงานที่อยากร่วมงานน้อยที่สุด โดยแบบสอบถามนั้น ใช้คำคุณศัพท์ที่เป็นเชิงบวกและเชิงลบ โดยเชิงบวกเป็นส่วนของคะแนนสูง ส่วนลักษณะเชิงลบเป็นส่วนของคะแนนต่ำ เช่น

ไม่เป็นมิตร	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	เป็นมิตร
	1	2	3	4	5	6	7	8	
ไม่น่าคบ	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	น่าคบ
	1	2	3	4	5	6	7	8	

ที่มา : พิชลรี ชมพุดำ (2552: 207)

ตามตรรกะของฟิดเลอร์ คือ ผู้นำที่ได้คะแนน LPC สูงจะเป็นคนที่มีมองเพื่อนร่วมงานที่อยากร่วมงานน้อยที่สุดในแง่บวก แสดงว่าเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ส่วนคะแนน LPC ต่ำ แสดงถึงรูปแบบผู้นำที่เน้นงาน ในทางด้านสถานการณ์ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-member Relations) นั่นคือ ระดับที่ผู้นำและผู้ตาม ส่งเสริม สนับสนุน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน
2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) เป็นระดับวางแผนโครงสร้างงานภายในกลุ่ม
3. อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) คือ ระดับอำนาจตามตำแหน่งที่ผู้นำสามารถให้คุณ หรือให้โทษผู้ตามในกลุ่มได้

### 3.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard's Theory)

วิเชียร วิทยอดม (2548: 84-87) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีของ เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard's Theory) เป็นทฤษฎีวงจรชีวิตของความเป็นผู้นำ ซึ่งได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นผลมาจากความเหมาะสมระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำ และความเต็มใจของผู้ตาม (Hersey and Blanchard, 1966: 42-47) ความเต็มใจของผู้ตามจะเพิ่มขึ้นในช่วงของชีวิตของความสัมพันธ์ของพวกเขากับผู้นำ ซึ่งเรียกว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบความเป็นผู้นำอยู่ตลอดเวลา ทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นไปที่ 2 มิติของรูปแบบความเป็นผู้นำมี ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของผู้นำ หน้าที่ของส่วนตัวบุคคลหรือของกลุ่ม กิจกรรมและความรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ได้วางไว้ การจัดการ การจัดตารางเวลา การอำนวยความสะดวกและการควบคุม

2. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship behavior) หมายถึง พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้นำ เช่น การฟัง การให้การสนับสนุน การส่งเสริมให้มีการปฏิบัติต่อกัน การเตรียมข้อมูลป้อนกลับ และการสนับสนุนส่วนบุคคล และกลุ่ม เฮอร์เชย์ และ แบลนชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

- 2.1 การบอกกล่าว (Telling) (1 หรือ S1 มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะระบุงานของพนักงานอย่างรอบคอบ และอธิบายสิ่งที่ต้องทำและทำอย่างไร โดยมีการชี้แนะแนวทางการจัดวางแนวทางเอาไว้ให้ จัดเตรียมการสอนเฉพาะอย่าง และควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดรูปแบบของผู้นำแบบนี้จะใช้ดีที่สุดเมื่อพนักงานยังไม่เต็มใจและขาดความสามารถและขาดความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะกับลูกน้องที่มีคุณภาพน้อย และใช้กับผู้ที่ไม่สามารถรับผิดชอบตนเองได้อันจะนำมาซึ่งความเสียหายได้

- 2.2 การขายความคิด (Selling) (2 หรือ S2 มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง) ผู้นำจะทำงานในขณะที่เดียวกันก็จะความต้องการของพนักงานด้วย โดยมีการอธิบายถึงการตัดสินใจทำให้พวกเขาเกิดความกระจ่างชัดและโน้มน้าวพนักงานให้ทำตามด้วยความจำเป็น รูปแบบของผู้นำแบบนี้ จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อพนักงานมีความเต็มใจในการทำงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะกับลูกน้องที่มีความพร้อมน้อยจนถึงปานกลาง ใช้กับบุคคลที่ไม่สามารถทำตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ต้องใช้การสั่งการ ชี้แนะด้วยการอธิบาย และการให้การสนับสนุน เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น

- 2.3 การมีส่วนร่วม (Participating) (3 หรือ S3 มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง) ผู้นำจะดำเนินการติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนและแสดงบทบาทอำนาจการเฉพาะอย่างเพื่อให้สำเร็จด้วยการเปลี่ยนความรับผิดชอบที่สำคัญต่อผู้ตาม กระตุ้นพนักงานให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจและ

ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ง่ายขึ้น รูปแบบของผู้นำแบบนี้ มีจะ เหมาะสมเมื่อพนักงานเริ่มจะมีทักษะแต่ขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะกับลูกน้องที่มีความพร้อมปานกลางถึงมาก สามารถที่จะรับผิดชอบด้วยการใช้วิธีสร้างแรงจูงใจให้เขามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณค่าในการทำงานมากขึ้น

#### 2.4 การมอบหมายงานให้ทำ (Delegating)

(4 หรือ S มุ่งงานต่ำมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะแนะแนวทางหรือการให้การสนับสนุนน้อยและเปิดโอกาสให้แก่พนักงานสามารถทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเองโดยใช้เฝ้าการสังเกตและการตรวจการทำงาน ของพนักงานหลังจากให้ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการนำไปปฏิบัติ การใช้ประโยชน์ที่ไม่เหมาะสมของรูปแบบนี้สามารถส่งผลให้ผู้นำหลุดออกจากการควบคุมการตัดสินใจ รูปแบบของผู้นำแบบนี้จะใช้ได้ดีที่สุดกับพนักงานที่มีความสามารถและยินดีที่จะรับผิดชอบ

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามวงจรชีวิตนี้ต้องการให้ผู้นำสามารถพัฒนาสมรรถภาพในการวิเคราะห์และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ใส่ใจต่อความรู้สึกของลูกน้องและงานที่ได้รับมอบหมาย และเพื่อควมมีประสิทธิภาพจึงต้องเน้นที่ความแตกต่างในความพร้อมของลูกน้องเป็นสำคัญ

#### 3.3 ทฤษฎีเส้นทาง – เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

พัซลีย์ ชมพูคำ (2552: 208-211) ได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ว่า เป็นทฤษฎีที่ถูกนำเสนอโดย โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) ครั้งแรกในปี ค.ศ.1971 โดยพัฒนาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ที่เชื่อว่าความพยายามจะนำมาสู่ผลการทำงาน และผลการทำงานจะนำมาสู่ผลการตอบแทน (Effort...> Performance...> Outcome) เพราะฉะนั้น พฤติกรรมผู้นำจึงถูกคาดหวังให้เป็นคนบอกหนทางที่จะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายของผู้ตามได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง พฤติกรรมผู้นำจะเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจได้หากผู้นำสามารถ ลดสิ่งกีดขวางการบรรลุเป้าหมายให้แนวทางและสนับสนุนตามที่ต้องการ และผูกรางวัลเข้ากับการบรรลุเป้าหมาย โดย เฮาส์ มองว่างานหลักของผู้นำ คือ ช่วยให้ผู้ตามเดินไปตามเส้นทาง (Path) ที่ถูกต้อง ในการบรรลุเป้าหมาย และมีรางวัลที่มีคุณค่าสำหรับผู้ตาม ซึ่ง เฮาส์ เชื่อว่า ผู้นำแต่ละคนแสดงรูปแบบภาวะผู้นำได้มากกว่า 1 รูปแบบ และควรปรับปรุงแบบผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์และมีการแก้ไขเพิ่มเติมในปี ค.ศ. 1996 เป็นทั้งหมด 8 รูปแบบ ซึ่งได้แก่

1. การทำให้เห็นหนทางไปสู่เป้าหมายชัดเจน (Path-Goal Clarifying)
2. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-Oriented)
3. การช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน (Work Facilitation)
4. การให้การสนับสนุน (Supportive)
5. การช่วยการประสานปฏิสัมพันธ์ (Interaction Facilitation)
6. การเน้นการตัดสินใจด้วยกลุ่ม (Group Oriented Decision Making)
7. การเป็นตัวแทนและสร้างเครือข่าย (Representation and Networking)
8. การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Based)

ซึ่งสถานการณ์ในทฤษฎีนี้ประกอบด้วย

1. ลักษณะของผู้ตาม อันได้แก่ บุคลิกลักษณะของผู้ตาม ความสามารถในงาน

ความต้องการบรรลุความสำเร็จ ประสบการณ์ หรือความต้องการความชัดเจน เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม อันได้แก่ ระบบทำงาน หรือพลวัตรของกลุ่ม เป็นต้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวข้างต้น เป็นเพียงสิ่งที่ทฤษฎีเสนอแนะเบื้องต้น โดยอาจมีองค์ประกอบของแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ผู้นำควรปรับปรุงรูปแบบของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น ในกรณีที่ผู้ตามมีความสามารถในการทำงาน ก็มีแนวโน้มที่รูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความสำเร็จ จะเหมาะสมกว่าในกรณีที่ผู้ตามไม่มีความสามารถและขาดประสบการณ์ในการทำงาน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525: 18-19 อ้างถึงใน Hodge and Johnson: 255-259)

กล่าวว่า ทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำอยู่ 4 แบบ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (The traitist theory) ทฤษฎีนี้ ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีบุคลิกลักษณะหรือคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งเกื้อกูลให้ประสบความสำเร็จ เช่น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักมีร่างกายสูง

2. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (The situational theory) ทฤษฎีนี้ ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งก็เพราะเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เข้าเป็นผู้นำ

3. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (The follow ship theory) ทฤษฎีนี้ เป็นการขยาย ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ โดยถือว่าการศึกษาคควรเป็นผู้ตามเป็นการศึกษาคควรเป็นผู้นำ โดยทางอ้อมทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า เครื่องชี้บ่งคุณภาพของผู้นำคือคุณภาพของผู้ตาม ดังนั้น วิธีการที่ดีที่สุดในการประเมินผลคุณค่าของผู้นำก็คือ การวิเคราะห์ผู้ตาม

4. ทฤษฎีของผลรวม (The eclectic theory) ทฤษฎีนี้ เป็นผลรวมของทฤษฎีทั้งหลายเป็นการนำเอาคำอธิบายจากทฤษฎีต่างๆ มารวมกันเพื่อที่จะอธิบายว่าการเป็นผู้นำ ตัวอย่าง เช่น ความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล คุณสมบัติที่สำคัญยิ่งสำหรับครูในสถานศึกษา สำหรับครูใหญ่ในสถานศึกษาประถม และครูใหญ่สถานศึกษามัธยม ครูใหญ่แต่ละระดับจะต้องรู้จักโครงสร้างของสถานศึกษา ของตน จากตัวอย่างนี้ ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ จะช่วยอธิบายลักษณะของผู้นำที่ดี ทฤษฎีทางสถานการณ์ จะช่วยให้เรารู้จักความแตกต่างของโรงเรียนแต่ละระดับ ถ้าเอาทฤษฎีมารวมกันก็ทำให้เราเข้าใจการเป็นผู้นำได้ดีขึ้น

สมยศ นาวิการ (2540: 159-216) ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavior Theories) จะมุ่งเน้นไปที่แบบพฤติกรรม หรือสไตล์ความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติเป็นประจำ และเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถพัฒนาได้

2. ทฤษฎีคุณสมบัติ (Trait Theories) จะเกี่ยวข้องกับด้านคุณลักษณะ ด้านร่างกาย ภูมิหลังสติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะงาน และคุณลักษณะทางสังคม โดยชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่เป็นผู้นำจะถูกแยกจากกลุ่มที่ไม่ใช่ผู้นำ

3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theories) ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler และทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์ และบารมี (Transformational Leadership: Through Vision and Charisma) ซึ่งเป็นมุมมองใหม่ แนวคิดมุ่งไปที่ผู้นำสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ

สรุปได้ว่า การที่จะบริหารให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น โดยจะต้องยึดถือ ปฏิบัติตามคุณธรรมทั้ง 3 ด้านแล้ว การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารก็เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ทำให้บุคลากรในองค์กรให้การยอมรับนับถือ ให้ความเคารพยกย่อง เป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตาม ทั้งนี้ต้องมีทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อมาเป็นแนวทางปฏิบัติ และเลือกใช้ทฤษฎีให้สอดคล้อง หรือให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ในขณะนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

#### 1. ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herz's Two Factors Theory)

เฮิร์ซเบิร์ก (อ้างถึงใน อานาจ ธีระวนิช, 2537: 92-93) และเพื่อนร่วมงานของเขาได้สัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี จำนวน 200 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบด้านต่างๆ ของงานที่ทำ ผลจากการศึกษานี้ ทำให้สามารถแยกองค์ประกอบต่างๆ ได้เป็นสองพวก กล่าวคือ องค์ประกอบพวกแรก เป็นองค์ประกอบที่มีขึ้น เพื่อป้องกันความไม่พอใจ (การมีปัจจัยเหล่านี้ไม่มีเพราะต้องการสร้างความพอใจ เพียงแต่เป็นการป้องกันการเกิดความไม่พอใจเท่านั้น) องค์ประกอบพวกที่สอง เป็นองค์ประกอบที่มีขึ้นเพื่อสร้างความพอใจ เฮิร์ซเบิร์ก เรียกกลุ่มองค์ประกอบที่ป้องกันความไม่พอใจว่า ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor หรือ Dissatisfiers) และเรียกกลุ่มองค์ประกอบที่สร้างความพอใจกับงานว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) การศึกษาของ เฮิร์ซเบิร์ก พบว่า ปัจจัยอนามัย ก็คือ เงิน การบังคับบัญชา สถานะ ความมั่นคง สภาพแวดล้อมการทำงาน นโยบาย และการบริหารงาน ปัจจัยดังกล่าวเหล่านี้ ไม่ได้จูงใจคน แต่มีหน้าที่เพียงป้องกันความไม่พอใจไม่ให้เกิดขึ้นเท่านั้น ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้จูงใจให้อยู่ในระดับศูนย์ ป้องกันแรงจูงใจไม่ให้เกิดในทางลบ ส่วนปัจจัยที่มีผลในทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน ก็คือ ลักษณะงาน การยกย่อง ความก้าวหน้า โอกาสเจริญเติบโต และความสำเร็จ

พรนพ พุกพันธ์ (2544: 48) เสนอว่า ปัจจัยจูงใจช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ มี 6 ประการ คือ

1. ลักษณะงาน คือ เนื้อหาสาระของงานที่ทำทลายความสามารถ เป็นงานที่มีประโยชน์ มีความสำคัญ ซึ่งลักษณะของงานนี้เป็นแรงบันดาลใจให้พอใจที่จะเสี่ยงทำงานนี้ให้ได้
2. ความสำเร็จของงาน คือ ความมุ่งหวังที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
3. โอกาสเจริญเติบโต คือ ความเป็นตัวของตัวเองที่จะทำงานโดยมีอิสระในการคิดที่จะทำงานนั้น หรือได้รับความไว้วางใจให้ทำงานนั้นโดยอิสระ
4. ความรับผิดชอบ คือ มีความรับผิดชอบต่องานนั้นอย่างแท้จริง การมีความรับผิดชอบย่อมบันดาลใจให้เขาทำงานอย่างทุ่มเทให้ประสบผลสำเร็จ
5. ความก้าวหน้า คือ มีโอกาสที่ทำให้มีความเจริญก้าวหน้าในงานของตน
6. ความเป็นที่ยกย่อง ยอมรับ คือ ได้รับการยกย่องยอมรับผลงานที่ทำจากบุคคล

อื่นๆ

ส่วนปัจจัยนามัย มี 7 ประการ คือ

1. สถานะของงาน
2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. เทคนิคการบริหาร/การบังคับบัญชา
4. นโยบายและการบริหาร
5. ความมั่นคงในงาน
6. เงิน/เงินเดือน
7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

### 2. ทฤษฎีการจูงใจของ แมค เกรเกอร์ (Douglas McGregor)

แมค เกรเกอร์ (อ้างถึงใน อานาจ ธีระวนิช, 2537: 91-91) กล่าวถึง พฤติกรรม การทำงานของคนแต่ละคนจะแบ่งออกเป็น 2 แบบ ตามทฤษฎีสมมุติ คือ ทฤษฎี X ที่เป็นข้อสมมุติว่า คนงานมีความขี้เกียจและทฤษฎี Y ที่เป็นข้อสมมุติว่าคนงานมีความรับผิดชอบอยากทำงาน ดังนี้

ทฤษฎี X

1. คนมีความเกียจคร้านและต้องการหลีกเลี่ยงงานที่ทำอยู่
2. คนไม่มีความทะเยอทะยาน ไม่ต้องการความรับผิดชอบ และชอบให้มีการ

ควบคุมสั่งการ

3. คนจะต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกผลักดันให้ทำงาน เพื่อความสำเร็จ

ขององค์กร

4. คนส่วนใหญ่ไม่เต็มใจและไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาขององค์กรได้

ทฤษฎี Y

1. การทำงานเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน
2. คนไม่เพียงแต่ยอมรับความรับผิดชอบเท่านั้นแต่คนจะแสวงหาความรับผิดชอบ

ด้วย ถ้าหากสถานการณ์เอื้ออำนวย

3. คนต้องการควบคุมและสั่งการตนเองในการทำงานเพื่อความสำเร็จของ

องค์กร

4. คนมีความเต็มใจและสามารถช่วยแก้ปัญหาขององค์กรได้

### 3. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

มาสโลว์ (อ้างถึงใน พะยอม วงศ์สารศรี, 2538: 49) มีความเชื่อว่า พฤติกรรมของบุคคล เป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการ ความต้องการของบุคคลจะเป็นไปตามลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูง บุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการระดับต่ำเรื่อยๆขึ้นไปก่อน เพราะความต้องการระดับต่ำเป็นฐานของความต้องการระดับถัดไป ถ้าความต้องการระดับต่ำยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่อไปก็จะไม่พัฒนาขึ้น แต่ทั้งนี้มิได้ หมายความว่า การได้รับการตอบสนองแต่ละขั้นต้องสมบูรณ์เสร็จสิ้นไปก่อนแล้วขั้นสูงจึงจะเกิดขึ้น การเกิดความต้องการจะวนย้อนกลับแล้วไต่ขึ้นไปในระดับสูงขึ้นตามลำดับขั้นตอน ความต้องการของ มาสโลว์ ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย หรือความต้องการพื้นฐาน เช่น อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เป็นความต้องการซึ่งจำเป็นจะต้องได้รับการสนองตอบเพื่อการดำรงชีวิตของมนุษย์
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เมื่อมีปัจจัยที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตแล้วมนุษย์ก็ต้องการความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิต เช่น ความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย รวมทั้งการมีหลักประกันว่า ปัจจัยที่จำเป็นด้านการดำรงชีวิตและจะมีไว้อย่างไม่ขาดแคลน
3. ความต้องการทางสังคม เมื่อมีความมั่นคงปลอดภัยแล้วมนุษย์จะต้องมีความต้องการด้านสังคมเพิ่มเข้ามา กล่าวคือ ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม เช่น การมีโอกาสร่วมทำงานกับคนอื่น ร่วมเล่นกีฬาหรือร่วมเป็นสมาชิกในสโมสร สมาคม ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เขาได้รับการยอมรับจากกลุ่มคนในสังคม กลุ่มนั้นๆ นั้นเอง
4. ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง เมื่อได้มีโอกาสเป็นสมาชิกในสังคมแล้วความต้องการต่อไป ก็คือ มนุษย์อยากให้คนในสังคมยกย่องเป็นพิเศษกว่าที่เป็นสมาชิกธรรมดาทุกๆ ไปของสังคม
5. ความต้องการประจักษ์ตนเอง หมายถึง ความต้องการที่จะใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างสิ่งที่มีค่าในความคิดของตนเอง (อำนาจ ศรีพูนสุข. 2537 : 92)

#### 4. ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์และคณะ (McClelland and Others)

แมคคลีแลนด์ (อ้างถึงใน เรียม ศรีทอง. 2542: 362) กล่าวว่า มนุษย์ทำงานโดยมีความต้องการที่แตกต่างกัน 3 ประการ ได้แก่

1. มนุษย์ทำงานเพื่อมุ่งความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการ มีผลงาน และบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนาให้ได้
2. มนุษย์ทำงานเพื่อมุ่งความสัมพันธ์ (Need for Affiliation) ได้แก่ ความต้องการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น
3. มนุษย์ทำงานเพื่อมุ่งอำนาจ (Need for Power) ได้แก่ ความต้องการมีอิทธิพลและครอบงำผู้อื่น

#### 5. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

ทฤษฎีนี้มีแนวคิดมาจากนักจิตวิทยาหลายคน เช่น เลอลิน โทลแมน (Tolman) และ ฟรูม (Vroom) (อ้างถึงใน เรียม ศรีทอง. 2542: 362) มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การจูงใจในการทำงาน อยู่กับ ความคาดหวังของแต่ละบุคคล ที่เพิ่มความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุผล
2. การจูงใจในการทำงาน เกี่ยวข้องโดยตรงกับ คุณค่าที่แต่ละคนจะได้รับจากการทำงาน ความคิดในการกระตุ้นให้คนทำงาน ตามแนวทฤษฎีนี้ สามารถทำได้ 2 แนวทาง ได้แก่ การเพิ่มคุณค่าทางบวกของผลที่เกิดขึ้น โดยการสื่อสารให้ชัดเจน และอีกประการหนึ่ง คือ การเพิ่มความคาดหวังในผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นกับงาน หรือการสื่อสารให้ทราบความน่าจะเป็นไปของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น



## 6. ทฤษฎีการจูงใจของอีริก เบิร์น (Eric Berne)

อีริก เบิร์น (อ้างถึงใน เรียม ศรีทอง. 2542: 263-267) ได้กล่าวถึง การจูงใจจากเทคนิค การพูดหรือการสื่อสาร โดย อีริก เบิร์น กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการรับและถ่ายทอด ข้อมูลจากแหล่งหนึ่งไปยังแหล่งหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้าใจ จูงใจให้ร่วมมือและรักษา มิตรภาพระหว่างผู้ที่ติดต่อกัน โดยนำเสนอทฤษฎีตามทัศนะของ TA (Transaction Analysis) ว่า เป็นเครื่องมือสื่อสารช่วยพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ที่ติดต่อกัน การวิเคราะห์การติดต่อสื่อสาร ระหว่างบุคคล จะช่วยให้บุคคลสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามทัศนะของ TA เชื่อว่า คนที่รู้จักตนเอง เป็นตัวของตัวเอง เป็นบุคคลที่เปิดเผยตนเอง สามารถที่จะติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้อย่างใกล้ชิดสนิทสนมและมีความจริงใจเข้ากับผู้อื่น

ในการวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นผลทำให้ทราบลักษณะความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล และปัจจัยของการสื่อสารที่ดีหรือไม่ดี เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการสื่อสารระหว่าง บุคคล และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ซึ่งการติดต่อสื่อสารในทัศนะของ TA มี 3 แบบ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารแบบสอดคล้องกัน (Complementary Transaction) หมายถึง การ สื่อสารที่เป็นไปตามความต้องการของคู่สนทนา ทำให้เกิดความราบรื่นสะดวกสบาย เกิดความเข้าใจ และสร้างความพึงพอใจต่อกัน

2. การติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้งกัน (Crossed Transaction) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่ เป็นไปตามความต้องการของคู่สนทนา มักเป็นอุปสรรคต่อการติดต่อที่ราบรื่นก่อให้เกิดความขัดแย้ง ไม่พึง พึงพอใจต่อกัน

3. การติดต่อสื่อสารแบบซ่อนเร้น (Ulterior Transaction) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีสิ่ง แอบแฝงอยู่ ทำให้การแสดงออกทางวาจาไม่สอดคล้องกับความคิดและความรู้สึกที่แท้จริง คำพูดกับการ แสดงออกไม่ไปด้วยกัน

## 7. ทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity Theory)

เฟสติงเจอร์ (Festinger; อ้างถึงใน เรียม ศรีทอง. 2542: 365) มีแนวความคิดว่า คนจะ พึงพอใจมากที่สุด และแรงจูงใจมากที่สุด เมื่อเขาเชื่อว่าเขาได้รับความยุติธรรม นั่นคือ ความเหมาะสม ระหว่างการลงทุน (Inputs) กับผลที่ได้รับ (Outputs) ถ้าอัตราส่วนของผลที่ได้รับกับการลงทุนเท่ากัน ก็จะยุติธรรม แนวคิดทฤษฎีนี้ ช่วยให้คนหนีจากสภาวะอารมณ์เชิงลบ ได้แก่ ความโกรธ (Angry) และความรู้สึกผิด (Guilt) ทฤษฎีความเป็นธรรมยอมรับวิธีการหลายอย่างที่จะช่วยให้อยู่ในสภาวะ ยุติธรรมและในการตัดสินใจว่า ยุติธรรมหรืออยุติธรรมนั้น ผู้ทำงานสามารถเปรียบเทียบได้จาก อัตราส่วนระหว่างผลที่ได้รับการลงทุนไปบุคคลสามารถแสดงปฏิกิริยาตอบสนองความไม่ยุติธรรมได้ เพื่อช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความยุติธรรมมากขึ้น

สรุปได้ว่า การที่จะบริหารให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น โดยจะต้องยึดถือ ปฏิบัติ ตามคุณธรรมทั้ง 3 ด้านแล้ว ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องมีการจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา มีการให้ขวัญและกำลังใจ ส่งเสริมให้มีความเจริญในหน้าที่อยู่

ตลอดเวลา ทั้งนี้ต้องมีทฤษฎีการจูงใจ เพื่อมาเป็นแนวทางปฏิบัติ และเลือกใช้ทฤษฎีที่สอดคล้อง หรือให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ในขณะนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปใจความสำคัญได้ว่า มนุษย์ทุกคนมีความอยาก มีความต้องการ จึงเป็นธรรมชาติที่เราจะต้องค้นหาทางดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองปรารถนา พนักงานในองค์กรก็มีความต้องการโดยส่วนตัวเช่นเดียวกัน ผู้บริหารต้องพยายามหาวิธีการที่จะสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงบนพื้นฐานความแตกต่างของเขาแต่ละคน วิธีการที่นักบริหารได้คิดค้นขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการของพนักงานในหน่วยงานอย่างยุติธรรมและเป็นสากล รวมไปถึงคุณธรรมที่ใช้ในการบริหารองค์การ ไม่ว่าจะเป็นคุณธรรมด้านการครองตน คุณธรรมด้านการครองคน และคุณธรรมด้านการครองงาน คือ การออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกำหนดบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติเท่าเทียมกัน โดยมีทฤษฎีภาวะผู้นำ และทฤษฎีการจูงใจมาบริหารจัดการภายในองค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ให้มากที่สุด

### 3. คุณธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

#### 3.1 ความมีคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน

การอยู่ร่วมกันในสังคมจะเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยและสงบสุขได้นั้น นอกจากจะต้องมีระเบียบ กฎหมาย และประเพณีเป็นกรอบในการปฏิบัติแล้ว สมาชิกในสังคมยังต้องมีคุณธรรมอีกด้วย ทั้งนี้เพราะคุณธรรมเป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งจิตใจบุคคลให้ประพฤติปฏิบัติในทางที่ถูกต้องและเป็นเครื่องช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือยกย่องของคนทั่วไป ด้วยคุณลักษณะดังกล่าว คุณธรรมจึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหารซึ่งอาจสรุปเป็นข้อๆ ได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536; บุญชัย จงกลณี, 2528: 31)

1. ทำให้เป็นที่เคารพยกย่องนับถือแก่ผู้ร่วมงานและคนทั่วไป
2. ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. ช่วยให้การบริหารงานของโรงเรียนดำเนินไปอย่างราบรื่น
4. ช่วยให้ผู้ร่วมงานในโรงเรียนอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข
5. ช่วยให้เกิดความมั่นคงในโรงเรียนและอาชีพครู
6. ช่วยอาชีพครูเป็นที่ยอมรับนับถือแก่คนทั่วไป
7. มีเมตตา กรุณาต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น
8. ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน
9. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
10. มองโลกในแง่ดี
11. ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน
12. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และผู้อื่น
13. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
14. มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

15. มีความยุติธรรม มีเหตุผล และวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ

อดุลย์ สารยะบาล (2536: 67) ได้กล่าวว่า คุณธรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่เสริมสร้างความงบสุขและความเจริญให้แก่บุคคล เพราะว่าคุณธรรมเป็นเครื่องช่วยให้แต่ละคนประสบความสุขความเจริญในหลายๆ ทาง เช่น

1. คุณธรรม เป็นเครื่องธำรงศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ เราไม่ตีคุณค่าของมนุษย์เป็นตัวเงิน แต่จะตีค่ากันด้วยคุณธรรม ผู้ที่มีคุณธรรมจะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นคนดีเป็นคนมีคุณค่ามาก ส่วนผู้ที่ไร้คุณธรรมอาจจะถูกประณามว่า “เหมือนมิใช่คน” เป็นคนมีค่าน้อย
2. คุณธรรม เป็นเครื่องเสริมบุคลิกภาพ เช่น “ความซื่อตรง” ทำให้คนมีความสมบูรณ์ในความคิดคำพูด และการกระทำ
3. คุณธรรม เป็นเครื่องเสริมมิตรภาพ เช่น “ความจริงใจ” ทำให้ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นไปอย่างราบรื่น คนไม่จริงใจย่อมไม่ได้รับความไว้วางใจ ทำให้เสียประโยชน์ที่ควรจะได้รับ
4. คุณธรรม เป็นเครื่องสร้างความสบายใจ สบายใจที่ไม่ต้องระแวงระวังในอันตรายที่จะมีมา เพราะผู้ที่มีคุณธรรมจะเป็นผู้ประพฤติแต่ในทางที่ถูกต้องและไม่ทำผิดทั้งจะเป็นผู้นำรัก
5. คุณธรรม เป็นเครื่องส่งเสริมความสำเร็จ และความมั่นคงปลอดภัยในการประกอบอาชีพ และดำรงชีวิต

กล่าวโดยสรุป คุณธรรม ดังกล่าว เป็นเรื่องที่ได้รับการยอมรับจากสังคมและเป็นความคาดหวังทั้งของทางราชการและสังคมที่จะได้เห็นข้าราชการได้ประพฤติปฏิบัติโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะ “ครู” ด้วยแล้วก็ยิ่งได้รับการคาดหวังไว้ในระดับสูงกว่าข้าราชการในตำแหน่งอื่น เพราะต้องดำรงอยู่ในตำแหน่งที่เป็นทั้งครูและผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ ทั้งด้านคุณธรรมและหน้าที่การงานแก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถ “ครองตน ครองคน และครองงาน” อันเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บุรุษชัย จงกลณี, 2536: 32)

### 3.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

การบริหารการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการที่จะนำเอาทรัพยากรมาประกอบกันตามกระบวนการบริหารให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นักการศึกษาส่วนมากเห็นพ้องต้องกันว่า บทบาทของผู้บริหารควรมีอยู่ 3 ประการใหญ่ๆ คือ เป็นผู้มีความสามารถต่างๆ ไป คือ รู้บางอย่างของทุกสิ่ง หรือรู้บางสิ่งของทุกอย่าง เป็นผู้นำหรือหัวหน้า และเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรนั้น ๆ

ฉลอง มาปรีดา (2537: 9-13) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารว่ามี 4 ประการ คือ จัดบริการภายในโรงเรียน ทำงานถูกต้องตามระเบียบ หน้าที่นี้ผู้บริหารจะต้องรักษาระเบียบ นักบริหารซึ่งเป็นนักบริหารราชการตามปกติจะพึงเล็งเฉพาะหน้าที่เท่านั้น ทำงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ผู้ที่มาบริหารงานในองค์การการศึกษาโดยเฉพาะบริหารโรงเรียน จะต้องพยายามกระทำหน้าที่นี้ คือ จะต้องทำงานให้ก้าวหน้าและไม่ละเลยหน้าที่ เรื่องทุกเรื่องที่เกิดขึ้นในองค์การ ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องสั่งการทุกกรณีไป ถ้าผู้บริหารคนใดคิดจะไปสั่งการทุกกรณีแล้ว การบริหารของหน่วยงานนี้จะล้มเหลว โดยสิ้นเชิง มีผู้ชอบพูดกันว่าผู้บริหารที่เก่ง คือ ผู้บริหารที่ไม่ต้องทำงานและมอบหมายงานให้คนอื่นไปทำ

หมด ซึ่งไม่ถูกต้อง เพราะการมอบหมายงานให้ใครหมายความว่า ผู้มอบจะต้องรับผิดชอบงานนั้นด้วย ฉะนั้นจะพูดว่าผู้บริหารงานที่เก่ง คือ ผู้ที่ไม่ได้ทำอะไรเลยไม่ได้ ผู้บริหารที่เก่งจะต้องทำงานหนัก เพราะงานบริหารเป็นงานจุกจิก จะต้องเอาใจใส่ติดตามทุกกระยะ ไม่มีแบบแผนและไม่ต้องการวินิจฉัย โดยด่วนทุกกรณีไป การมอบหมายความรับผิดชอบที่ตนมีก็เป็นเรื่องที่จะต้องระมัดระวังมาก และการมอบหมายนี้ถ้ามอบหมายเป็นทางการก็ต้องรับผิดชอบและตามผลงานที่คนอื่น ๆ นั้นทำด้วย และการติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดการบริหารที่ไม่ค่อยสมบูรณ์ ฉะนั้น การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ให้เป็นพิเศษ คนเราติดต่อสื่อสารด้วยวิธีการต่างๆ มากมาย ไม่จำเป็นต้องเป็นการพูด การเขียน การดูหรือการอ่านเสมอไป การสื่อสารโดยมากอาศัยการสื่อสารโดยพูดเป็นกิจจะลักษณะ คือ การออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมากผู้บริหารการศึกษาจะคิดว่าการสื่อสารในลักษณะนี้เป็นเรื่องสำคัญที่สุดและให้ความเอาใจใส่แก่เรื่องนี้มากเป็นพิเศษ แต่ความจริง การสื่อสารโดยไม่ใช้เครื่องหมายภาษาเรื่องที่ต้องระมัดระวัง การสื่อสารจะต้องมีกระบวนการสองทางในการสื่อสาร มีการประชุมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พูดและเขียนให้ชัดเจน ภาษาง่าย สอดคล้องแก่การเข้าใจ แต่การสื่อสารด้วยวิธีนอกระบบทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนกันมาก บางที่เราสื่อสารด้วยวาจาพูดไปอย่างนี้แต่มีได้แปลไปอย่างนี้ คนฟังเขาก็รู้ว่าไม่ได้แปลอย่างนี้เขาก็แปลอย่างนี้ที่พูดได้ตั้งไว้ ฉะนั้นความละเอียดของการสื่อสารเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังมาก ผู้บริหารต้องวินิจฉัยวิเคราะห์ด้วยตนเองว่าการสื่อสารโดยไม่ใช้สัญลักษณ์นี้จะใช้อย่างไรจึงจะเกิดประโยชน์มากที่สุด

### 3.3 ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหาร

ฉลอง มาปรีดา (2537: 20-25) ได้กล่าวว่า เป็นที่ยอมรับกันว่า การบริหารที่ประสบความสำเร็จ จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเป็นยอดปรารถนาของผู้บริหารโรงเรียนทุกคน แต่มักปรากฏเสมอว่าความไม่สามัคคี การยุให้ร้ายตำหนิ ขาดความไว้วางใจกัน ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม มีลักษณะเรือเกลือ เบื่องาน ผลาญเวลา บ้าหอบ ฟาง ทิ้งกลางคัน ฉันทไม่เกี่ยว เขี้ยวลากดิน ช่างนิหนาทาพาเพื่อนเสีย เสียเจ้านาย บ้างก็อดทนเหมือนอูฐ ไม่พูดเหมือนควาย ประคบนายเหมือนสุนัข ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารโรงเรียน จึงพยายามนำเทคนิคการบริหารหลายๆ รูปแบบมาใช้อย่างไม่หยุดหยั่ง ทั้งนี้ด้วยความมุ่งหวังว่าเมื่อนำมาใช้แล้วจะช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจขึ้นในโรงเรียนของตนมากขึ้น เพื่องานในองค์การจะได้ดำเนินไปโดยราบรื่น เรียบร้อย และรวดเร็ว

ในหนังสือสุภาสิตพระร่วง มีคำสอนอยู่ว่า “ยกครูยอต่อหน้า ยกข้าเมื่อแล้วกิจ” หมายความว่า เมื่องานเสร็จแล้วอย่าลืมหักใจคนทำงานด้วย ในความเป็นจริงของธรรมชาติ ผู้ใต้บังคับบัญชา นั้นเกือบทุกคน มีความจงรักภักดี “นาย” เป็นทุนเสมออยู่แล้วเพียงแต่ท่านจะทำดีต่อพวกเขาเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย คนที่เป็น “ลูกน้อง” อาจจะยอมตายแทนได้ทีเดียว

หลักการเบื้องต้น สำหรับการผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ประการแรก ได้แก่ การยอมรับว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นคนเหมือนท่าน มีความปรารถนา มีความคิด มีความรู้สึก เช่นเดียวกับท่าน ดังนั้น ท่านพึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ประหนึ่งว่าปฏิบัติต่อตัวท่านเองหรือยิ่งกว่าท่านเอง ตำรา

พิชัยสงครามของจีน กล่าวไว้ว่า “แม่ทัพไม่พึงกินอาหารจนกว่าจะแน่ใจว่า ทหารทุกคนกินอาหารแล้ว”

หลักประการที่สอง เป็นหลักการใช้ธรรม หลักธรรมที่จะใช้ประพจน์ปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างมนุษย์จนสามารถเอาชนะใจ ครองใจเราได้นั้นมีอยู่มากมายอย่างไรก็ตาม ควรประกอบด้วย ธรรมของผู้ปกครอง ธรรมช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และธรรมสำหรับบุคคลโดยทั่วไป

หลักประการที่สาม การรู้จักเผชิญปัญหาและแก้ปัญหาของผู้บริหาร ที่ได้ประสบซึ่งการแก้ปัญหาใดๆ นั้นจะต้องเริ่มจากการศึกษา วิเคราะห์สาเหตุแห่งปัญหา กำหนดแนวทางการแก้ปัญหา ดำเนินการแก้ปัญหา และติดตามผลอย่างใกล้ชิดอยู่เสมอ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องอดทนและจริงจังในการแก้ปัญหา

สิ่งที่ผู้บริหารพึงละเว้น เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสื่อมศรัทธา และขาดความจงรักภักดี ถ้าท่านปฏิบัติตนในภาวะที่เกิดปัญหา ดังนี้ ชัดทอดความผิด ไม่กล้ารับผิดชอบ อดฉลาด ทำตัววิเศษกว่าคนอื่น หวาดระแวง หูเบา ไม่รับฟัง ไม่เคารพ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ไม่สนใจปัญหาในงานที่เกี่ยวข้อง เจ้าอารมณ์โมโหจนเฉียว เลือกที่รักมักที่ชัง ลำเอียงไม่เที่ยงธรรม ใจรวนเร ไม่แน่นอน ทำตัวเป็นไม้หลักปักเลน ขอบรวมอำนาจ และดูหมิ่นผู้ใต้บังคับบัญชา

มนุษย์ทุกคนโดยธรรมชาติแล้ว มักแสวงหาแต่สิ่งที่ดี หรือหาสิ่งต่างๆ ในอันที่จะเพิ่มพูนสิ่งที่มีอยู่แล้วให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และผู้บริหารก็ตกอยู่ในเกณฑ์นี้ด้วย เมื่อดวงวิญญานได้บรรลุถึงความสมบูรณ์โดยธรรมชาติแล้ว การปฏิบัติที่ดีตามหน้าที่ของวิญญาน เรียกว่า “คุณธรรม (Moral)”

คุณธรรม คือ ความรู้ คุณธรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในตัวบุคคลโดยฉับพลัน หรือโดยบังเอิญ มนุษย์ไม่สามารถปฏิบัติปฏิบัติชอบ ถ้าหากเขาไม่รู้ว่า เขากำลังทำอะไร ทำอย่างไร คุณธรรมทุกอย่างต้องเกิดจากความรู้ และก็ไม่ใช่ความรู้ที่เป็นทฤษฎี หากแต่เป็นความรู้เกิดจากการปฏิบัติ

บุคคลที่มีคุณธรรมนั้นจะต้องประกอบด้วยปัญญา คือ ทำกิจกรรมทุกอย่างด้วยการมีเหตุผลเสมอ ด้วยเหตุนี้ ปัญญาจึงเป็นรากฐานของคุณธรรมทั้งหมด นอกจากนี้ ผู้ที่มีคุณธรรมจะต้องมีความกล้าหาญ เพราะความกล้าหาญเป็นคุณธรรมที่จำเป็น มนต์การป้องกันชีวิตของเราให้หลุดพ้นจากสิ่งยั่วเย้าใจ ผู้ที่กล้าหาญเท่านั้นที่จะไม่ตกเป็นทาสของสิ่งยั่วเย้าใจที่ทำให้เสียคนและความกล้าหาญมักจะควบคู่ไปกับการรู้ การรู้จักประมาณตน หมายถึง รู้จักหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่จะทำให้ชั่วช้าตกต่ำ ทำให้มีวินัย รักความยุติธรรม ไม่ลำเอียงไปข้างใดข้างหนึ่ง ถ้าหากขาดความยุติธรรมแล้ว จะทำให้สังคมเกิดความวุ่นวายซึ่งไม่เป็นที่พึงปรารถนาของผู้ใด

คุณธรรม คือ ความดีสูงสุด เจตจำนงที่ดีตามหลักของทางศีลธรรม คนดีควรแสวงหาคุณธรรมเพื่อคุณธรรม คือ “แสวงหาความดีเพื่อความดี ไม่ควรแสวงหาคุณธรรมเพื่อความดี” ส่วนคนพาลมักจะคิดว่า “คนรับยอมได้ คนให้ยอมเสียของ” สำหรับผู้ที่เป็นบัณฑิตแล้วจะคิดว่า “คนรับยอมได้ คนให้ยอมมีความสุข” คุณธรรมหรือความดีนั้นอยู่ที่การปลุกฝัง อารมณ์จะต้องถูกกำจัดออกไปให้หมดโดยสิ้นเชิง ชีวิตที่มีเหตุผลไม่ถูกรบกวนโดยความรู้สึกและอารมณ์นั่นเองเป็นอุดมคติแห่งชีวิตทางศีลธรรม

คุณธรรม คือ อุปนิสัยอันดีงามซึ่งสั่งสมอยู่ในดวงจิต อุปนิสัยอันนี้ ได้มาจากความพยายาม และความประพฤติติดต่อกันมาเป็นเวลานาน

คุณลักษณะส่วนบุคคลหรือบุคลิกภาพที่เด่นๆ นี้ ผู้บริหารจะต้องเฝ้าหาพัฒนาหรือเสริมสร้างให้มีขึ้นเป็นคุณสมบัติประจำตัว ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานได้ผล นับว่ามีค่าแก่ผู้บริหารมาก ผู้บริหารที่มีลักษณะเหล่านี้ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง เคารพนับถือ เชื่อมมั่นและร่วมมือร่วมใจได้มาก

กล่าวโดยสรุป ความคาดหวังในการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหาร ควรต้องมีคุณธรรมและคุณลักษณะที่ดี เพื่อช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างเหมาะสม กิจกรรมงานเจริญก้าวหน้าไปด้วยดี และเป็นการเสริมให้เป็นผู้บริหารที่เพียบพร้อมทางด้านคุณธรรมอีกด้วย ตลอดจนการปฏิบัติตน ให้เป็นที่รักของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 3.4 ประโยชน์ของการประพฤติปฏิบัติตามคุณธรรม

1. สามารถปฏิบัติตามและดำเนินชีวิตอย่างถูกต้อง “วิญญาน” คือ ผู้มีปัญญาสูงสุด และมีสติสมบูรณ์ สามารถใช้ปัญญาอย่างถูกต้อง ส่วน “ปัญญาชน” หมายถึง ผู้มีปัญญาสูงสุด แต่อาจใช้ปัญญาผิดทางได้ เพราะขาดคุณธรรม และจริยธรรม จึงใช้ปัญญาในทางทุจริตมีฉาปฏิบัติ
2. ทำให้บุคคลมีชีวิตอยู่อย่างมั่นใจ เพราะมั่นใจในความถูกต้องสุจริต ได้ดำเนินชีวิตอย่างดีที่สุด หนักแน่นมั่นคงในหลักธรรม ประพฤติสุจริตด้วยกาย วาจา และใจ และใช้ชีวิตให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า
3. ทำให้เกิดความมีระเบียบเรียบร้อย ความมีระเบียบเป็นเหตุให้สงบ สวยงาม เจริญรุ่งเรืองก้าวหน้า มั่นคง หลักธรรมที่ควรนำมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเรียบร้อย ได้แก่ หิริ ความละอายต่อบาป ละอายใจตนไม่กล้าทำความชั่ว เพราะจะเกิดทุกข์ เตือดร้อน โอด่ปะปะ ความกลัวบาป เกรงกลัวความชั่ว
4. ทำให้สามารถทำประโยชน์แก่สังคมได้อย่างกว้างขวาง ผู้มีจริยธรรม มีคุณธรรมสูง เป็นผู้มั่งใจดี ย่อมคิดถึงประโยชน์ส่วนรวม บำเพ็ญอรรถะ 3 ประการ คือ ทิฐุธรรม มิกัตถ์ สัมปรายิกัตถ์ และปรมาตถ์
5. ทำให้เจริญก้าวหน้าในชีวิต ชีวิตมนุษย์จำเป็นต้องมีจริยธรรม คุณธรรม มิฉะนั้นแล้ว แม้จะมีชีวิตก็เหมือนตายแล้ว พระพุทธองค์ตรัสไว้ว่า “ผู้ไร้คุณธรรม จริยธรรม แม้จะมีชีวิตอยู่ตั้งร้อยปี ยังสู้ผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมที่มีชีวิตอยู่เพียงวันเดียวไม่ได้” ผู้ต้องการความเจริญก้าวหน้าในชีวิตและความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นด้านการศึกษาหรืออาชีพการงานก็ตามพึงปฏิบัติตามหลักธรรมที่จะนำชีวิตไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองที่เรียกว่า “จักร” อันหมายถึงธรรมประดูล้อทั้ง 4 ล้อ ที่นำรถไปสู่จุดหมาย ฉลอง มาปรีดา (2537: 6-8)

### 3.5 พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2536: 57) ได้กล่าวไว้ว่า คุณธรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารและมนุษย์ทุกคน เพื่อให้บุคคลเป็นคนดีควรจะต้องมี “ธรรมสมบัติ” 3 ประการ คือ **คุณธรรมด้านการครองตน คุณธรรมด้านการครองคน และคุณธรรมด้านการครองงาน** ซึ่งสอดคล้องกับ ฉลอง มาปรีดา (2537: 68-69) ได้สรุปถึง คุณธรรมที่ควรประพฤติมี 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรมีคุณธรรมในด้านการครองตน คือ การรู้จักตนเอง ซึ่งการรู้จักตนเองเป็นสิ่งจำเป็นมาก เพราะผู้บริหารย่อมต้องรู้จักความสามารถของตน รู้จักปรับปรุงตนเองได้ ให้เข้ากับงาน เข้ากับคนและเข้ากับสิ่งแวดล้อมต่างๆ มีความเชื่อมั่นในตนเอง พึ่งตนเองเป็นอันดับแรก คุณธรรมที่ใช้ครองตนควรประกอบด้วย สติสัมปชัญญะ และหิริโอตตัปปะ

2. ผู้บริหารควรมีคุณธรรมในด้านการครองคน คือ การรู้จักเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารกับบุคคลอื่น คุณธรรมที่ใช้ครองคน ควรประกอบด้วย ชันติ โสรัจจะ ปธาน 4 เวสารชชกรณธรรม 5 มรรค 8 พรหมวิหาร 4 สัปปริสธรรม 7 และสังคหวัตถุ 4

3. ผู้บริหารควรมีคุณธรรมด้านการครองงาน หรือการครองงาน คือ มีความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบในงานที่ทำ และรู้จักระเบียบ กฎหมายทุกอย่างที่เกี่ยวกับงานที่ควรรู้ การทำงานต้องมีนโยบาย มีเทคนิควิธีการใหม่ๆ หรือมีเทคโนโลยี

จะเห็นว่าคุณธรรมที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จะเกี่ยวข้องกับ 3 ด้าน ด้วยกันคือ

1. คุณธรรมด้านการครองตน (การปฏิบัติตน)
2. คุณธรรมด้านการครองคน (การปฏิบัติต่อผู้อื่น)
3. คุณธรรมด้านการครองงาน (การปฏิบัติงาน)

### 3.5.1 คุณธรรมด้านการครองตน

สุรศักดิ์ ปาเส (2543: 34) ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จทางการบริหารทุกคนจะมีธรรมะประจำใจเสมอ สัจธรรม 7 เป็นธรรมะที่นำจะได้ปลูกฝังกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขึ้นในการประพฤติปฏิบัติตัวในฐานะนักบริหารที่เหมาะสมยิ่ง ซึ่งได้แก่

1. สัทธา คือ ความเชื่อในคุณธรรม ความดี เชื่อกฎแห่งกรรมว่ากรรมคือการกระทำ ทำดีก็ย่อมได้ดี ทำชั่วก็ต้องชั่วแน่ และต้องสร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติ ปฏิบัติชอบตามคำสั่งสอนทางศาสนา และต้องมองให้เห็นสัจธรรม ตามความเป็นจริงแห่งชีวิต คือ อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา “ถ้าผู้ใดไม่ศรัทธาในธรรมก็ย่อมมองไม่เห็นทางแห่งการพ้นทุกข์”

2. หิริ คือ ความขยะแหยงต่อความชั่วทั้งกาย วาจา และใจ จนไม่กล้าทำชั่ว ไม่ว่าทั้งต่อหน้าและลับหลัง

3. โอตตัปปะ คือ ความละอาย หวาดหวั่นต่อความชั่ว จนไม่กล้าทำผิดอะไร

4. พาหุสัจจะ คือ การเรียนรู้ให้มาก อ่านมาก ฟังมาก ผู้บริหารที่ดีควรชวนชวนเรียนรู้ให้มาก รู้ให้จริง และรู้มากๆ ฟังให้มาก ได้ยินมากๆ เพื่อสังคม ความรู้ทั้งหลายทั้งปวง “สั่งสมความรู้ทั้งปวง ประเสริฐกว่าสะสมเงินทองสมบัติพัสถานเพชรนิลจินดาใดๆ”

5. วิริยะ คือ ความเพียร ได้แก่

5.1 ความเพียรพยายามไม่ให้สิ่งชั่วร้ายใดๆ ที่ยังมีได้เกิดขึ้นไม่ให้บังเกิดขึ้นได้ไม่ว่าทางกาย วาจา ใจ

5.2 ความเพียรพยายามขบไล่สิ่งชั่วร้ายของตนเองไม่ว่าด้วยกาย วาจาใจให้หมดไป

5.3 เพียรพยายามปลูกฝังสิ่งที่ดี มีคุณธรรมที่ยังมีได้บังเกิดขึ้นให้ได้

5.4 เพียรรักษาสิ่งที่ดี ทั้งคุณธรรมจริยธรรมทั้งกายที่มีอยู่แล้วในใจตน ในตัวตน

มิให้เสื่อมสิ้นไป

6. สติ คือ การระลึกได้รู้ผิดชอบชั่วดี รู้ก่อนที่จะทำอะไรลงไปว่าทำแล้วจะถูกต้องเหมาะสมจะควรหรือไม่ เป็นการยับยั้งก่อนทำชั่ว ท่านพุทธทาสบอกว่า สตินั้น ก็คือ ปัญญาที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันถ้าได้ฝึกสติอยู่ประจำ จะไม่เผลอสติ ไม่ขาดสติ และไม่ทำในสิ่งผิด อาจารย์หลวงปู่ชา สุภทโท กล่าวว่า “การมีสติจะต้องเป็นการตามเท่าทันอารมณ์อยู่ตลอดเวลา โดยไม่ต้องเลือกเวลาสถานที่ หรือโอกาส แต่ทุกอิริยาบถ ทั้งการยืน เดิน นั่ง นอน นับเป็นการปฏิบัติอยู่ทั้งนั้น”

7. ปัญญา คือ การรู้แจ้งธรรม รู้แจ้งตลอด ท่านพุทธทาส กล่าวว่า “ผู้มีปัญญา คือ ผู้ที่รู้รักสาดใส่ยาที่เป็นข้าศึกต่อกิเลส ใส่ลงในสันดานเลย ปัญญาจะกวาดล้างกิเลสให้หมดสิ้น ปัญญาเป็นธรรมที่แลให้เห็นธรรมอื่นๆ เป็นที่เกิดของธรรมอื่น ปัญญาเป็นรันของนรชน”

บุญมี แทนแก้ว (2539: 146) ได้อธิบายว่า กุศลธรรมบถ 10 เป็นวิถีทางที่ก่อให้เกิดความดี หรือวิถีทางที่ผู้บริหารควรประพฤติ ซึ่งมี 10 ประการ ได้แก่

1. ประพฤติดีทางกาย เรียกว่า กายสุจริต ได้แก่

- 1.1 เว้นจากการฆ่าสัตว์
- 1.2 เว้นจากการลักทรัพย์
- 1.3 เว้นจากการประพฤติดีทางกาย

2. ประพฤติดีทางวาจา เรียกว่า วจีสุจริต ได้แก่

- 2.1 เว้นจากการพูดเท็จ
- 2.2 เว้นจากการพูดส่อเสียด
- 2.3 เว้นจากการพูดหยาบ

3. ประพฤติดีทาง เรียกว่า มโนสุจริต ได้แก่

- 3.1 เว้นจากการเพ่งโทษ หรือมุ่งร้ายผู้อื่น
- 3.2 เว้นจากการพยาบาทผู้อื่น
- 3.3 เว้นจากการประพฤตินในสิ่งที่ผิด

สุวิทย์ บุญช่วย (2525: 21-22) มีความเห็นว่า คุณสมบัติของผู้บริหาร สามารถแยกออกเป็น 2 ประการ คือ

1. คุณสมบัตส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็นอาชีพใดก็ตาม ผู้ที่มีสุขภาพดี เป็นหลักประกันประการแรกในการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำงานหนัก ต้องมีความอดทนทั้งกายและใจ ถึงแม้จะมีความสามารถอย่างอื่นสูงสักเพียงใด แต่สุขภาพไม่ดีจะทำงานอย่างเต็มที่ไม่ได้ นอกจากนี้แล้วผู้บริหารโรงเรียนต้องไม่มีปัญหาเรื่องการพูดและการฟังด้วย ทางด้านจิตใจ ทางด้านสมอง ความเฉลียวฉลาด รอบคอบ คล่องแคล่วว่องไว ทันทต่อเหตุการณ์หนักแน่นในการตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำ มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง มีความเป็นผู้ใหญ่ รู้จักรับผิดชอบ ใจกว้าง รู้จักเหตุผล ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ทั้งนี้รวมทั้งยอมรับเทคนิคใหม่ๆ ในการเรียนการสอน พร้อมทั้งจะรับการฝึกอบรมซึ่งนำมาถึงความก้าวหน้าทางการศึกษา

2. คุณสมบัตินทางวิชาชีพ เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นทั้งนักวิชาการและนักบริหาร จะขาดอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้ ดังนั้น ครูใหญ่จะต้องมีประสบการณ์ ทางด้านการสอนมากพอสมควร อย่างน้อย 2-3 ปี จะต้องมีความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป ความรู้ ทางด้านการบริหารการศึกษา การแนะแนว การวัดผลประเมินผล และปัจจัยอื่นเป็นองค์ประกอบ



ปริญญาบัตรอาจไม่ใช่เครื่องประกันว่าคุณคนนั้น มีความสามารถในการทำงาน แต่เป็นเครื่องประกันว่าผู้นั้นได้ผ่านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาไปแล้ว

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปใจความสำคัญได้ว่า คุณธรรมด้านการครองตน คือ เป็นพฤติกรรมทำให้เห็นดีเห็นงาม เป็นหลักประกันหรือเป็นแนวทางปฏิบัติประจำตัว เพื่อให้เกิดคุณงามความดีแก่ตัว เพื่อมิให้ตนปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ดี ซึ่งลักษณะคุณธรรมดังกล่าว ได้แก่ มีความระเบียบวินัยในการปฏิบัติตน แต่งกายสุภาพ เรียบร้อย และเหมาะสม ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ ไม่เป็นหนี้เป็นสินล้นพ้นตัว ไม่ใช้จ่ายฟุ่มเฟือยเกินฐานะของตน มีความกระฉับกระเฉง คล่องแคล่วว่องไว ละเว้นการประพฤติดูชั่ว ละเว้นจากอบายมุขต่างๆ ไม่ใช้วาจาหยาบคายล่วงเกินผู้อื่น มีความประหยัด อดออม มีความขยันหมั่นเพียร มีความรอบรู้ เฉลียวฉลาด มีความอดทน อดกลั้น มีความรัก และศรัทธา ในอาชีพ มีบุคลิกภาพที่ดี สง่างาม มีความสุขุมเยือกเย็น ปฏิบัติงานตรงต่อเวลา มีสุขภาพที่สมบูรณ์ แข็งแรง ไม่พยายาบปองร้ายผู้อื่น และมีจิตใจดีงาม

### 3.5.2 คุณธรรมด้านการครองคน

บุญมี แทนแก้ว (2539: 70) กล่าวว่า คุณธรรมด้านการครองคน คือ การมีพรหมวิหาร 4 ได้แก่

1. มีความเมตตาปรารถนาจะให้บุคคลอื่นเป็นสุข
2. มีความสงสาร คิดหาทางช่วยเหลือให้บุคคลอื่นพ้นจากความทุกข์
3. มีความปลาบปลื้มปีติยินดี ในความสำเร็จความก้าวหน้าของบุคคลอื่น
4. มีความวางเฉยและเห็นอกเห็นใจแก่บุคคลผู้ได้รับความทุกข์

ส่วนคุณธรรมที่เป็นเครื่องผูกใจบุคคลอื่น โดยทั่วไป ได้แก่

1. ให้ปันสิ่งของแก่บุคคลอื่นที่เห็นสมควรให้ปัน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อคนอื่นตามสมควรแก่กรณี
2. มีวาจาที่อ่อนหวานสุภาพเรียบร้อย
3. ประพฤติตนเป็นผู้ทำคุณประโยชน์ให้แก่คนอื่น
4. เป็นคนไม่ถือตัว ไม่ถือยศศักดิ์ เข้ากันได้กับบุคคลผู้ร่วมงานตามเหมาะสมกับฐานะหน้าที่ของตน

ปราโมทย์ ไม้กลัด (2543: 61) ให้ความเห็นว่า ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานจะต้องมีหลักมนุษยสัมพันธ์อยู่ด้วย หลักดังกล่าว ย่อมใช้ได้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เพื่อนร่วมงานและกับผู้บังคับบัญชาเหนือตน หลักต่างๆ ที่พึงยึดถือ ก็คือ

1. ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีความมั่นคงในการทำงาน
2. ให้ความเห็นอกเห็นใจ
3. ให้บำเหน็จความชอบตามควรแก่โอกาส
4. ให้การยอมรับนับถือว่าส่วนรวมในผลสำเร็จของงาน
5. ให้พยายามเอาใจใส่ในหน้าที่ความรับผิดชอบ
6. เอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีความเข้าใจอันดีต่อกัน
7. มีความแนบเนียน

### 8. รู้จักกาลเทศะ

หลักในการปฏิบัติต่อผู้อื่นมีดังนี้

1. แสดงความจริงใจบริสุทธิ์ต่อเขา
2. ไม่ติฉินนินทา วิพากษ์วิจารณ์
3. ยกย่องชมเชยตามควรแก่โอกาส
4. อย่าขัดทอดความผิดให้เพื่อน
5. ให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความจริงใจ
6. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
7. มีความสุขุมเยือกเย็น หนักแน่น ไม่หุเบา เสมอต้นเสมอปลาย
8. มีใจกว้างพอประมาณ รู้จักที่จะให้บ้าง
9. พบปะสังสรรค์กับเพื่อนตามควร
10. ให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้ เมื่อเพื่อนได้รับความเดือดร้อน

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปใจความสำคัญได้ว่า คุณธรรมด้านการครองคน คือ เป็นพฤติกรรมที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารบุคคล เพื่อให้เป็นที่รักเคารพและศรัทธาของ ผู้ร่วมงานและบุคคลอื่น คุณธรรมดังกล่าว ได้แก่ ความเป็นประชาธิปไตย มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่น ให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้อื่นทุกข์ยาก มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง รับฟังความคิดเห็นที่ขัดแย้ง ยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม รับฟังเหตุผลของผู้อื่น วางตนเหมาะสม ไม่ถือตัว ไม่ถือยศศักดิ์ มีความเป็นกันเอง แสดงออกต่อผู้อื่นด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส มีการยกย่องชมเชยผู้กระทำดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น มีความเมตตากรุณา มีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและผู้อื่น เข้าใจผู้ร่วมงานและผู้อื่น มีความเสียสละกำลังกายและกำลังทรัพย์ ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และมีความสามัคคี

### 3.5.3 คุณธรรมด้านการครองงาน

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช อ่างถึงใน ธีรศักดิ์ อัครบวร (2544: 98) ทรงมีพระราชดำรัสเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

ผู้ที่จะสร้างความสำเร็จในการงานและใช้ชีวิตได้แน่นอนนั้น ควรมีคุณสมบัติประกอบพร้อมกันอย่างน้อย 5 ประการ

ประการที่ 1 ควรจะต้องมีความสุจริต มีความจริงใจ ความตั้งใจจริง ความอุตสาหะอดทน และความเมตตาเสียสละเป็นพื้นฐานด้านจิตใจ

ประการที่ 2 ควรจะต้องมีวิชาความรู้ที่ถูกต้อง แม่นยำชำนาญ พร้อมทั้งมีฝีมือหรือความสามารถในเชิงปฏิบัติ เป็นเครื่องประกอบการ

ประการที่ 3 ควรจะต้องมีสติ ความยังงติ และวิจรรย์ญาณอันถ่องถ้วน รอบคอบ เป็นเครื่องควบคุมกำกับให้ดำเนินงานไปได้โดยถูกต้องเที่ยงตรงตามทิศทาง

ประการที่ 4 จะต้องมีความรอบรู้ มีความสามารถประสานงานและประสานประโยชน์กับผู้อื่นอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องส่งเสริมให้ทำงานได้คล่องตัวและก้าวหน้า

ประการที่ 5 ซึ่งสำคัญที่สุด จะต้องมีความฉลาดในเหตุผล ในความผิดถูกชั่วดีในความพอเหมาะพอสม เป็นเครื่องตัดสิน และสั่งการปฏิบัติงานทั้งหมด ให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ พระธรรมโกศาจารย์ (2542: 126) ได้กล่าวถึง หลักแห่งความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

1. ขยัน ประหยัด
2. ยืนหยัด อดทน
3. ทำตนเชื่อถือได้
4. อ่อนน้อมถ่อมตน
5. รู้จักประมาณตน
6. รู้ผิด รู้ชอบ
7. ตั้งปฏิธาน
8. เข้าใจจิตใจผู้อื่น
9. ไมโลภ รู้สันโดษ
10. เด็ดเดี่ยวมั่นคง
11. เป็นคนใจกว้าง
12. กล้าได้ กล้าเสีย

วันทนา เมืองจันทร์ (2542: 24) ได้กล่าวว่า แนวทางในการนำหลักธรรมไปใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษา คือ

1. ควรยึดถือในความจริง ความถูกต้องดีงาม
2. ความรักธรรม ใฝ่ธรรม
3. การถือธรรมะเป็นใหญ่ ให้มีแรงเหนือ “มานะ”
4. ทุกคนต้องยอมให้แก่ธรรมะ ไม่ต้องยอมให้แก่คนด้วยกัน
5. ยอมให้แก่คนด้วยกันได้เพื่อเห็นแก่ธรรมะ
6. พัฒนาคนให้มรศีธรรมฉันทะ ให้คนส่วนหลักของสังคมมีธรรมฉันทะ
7. อยู่ด้วยปัญญา
8. ไม่ต้องอาศัยกิเลสเป็นแรงผลักดันให้สร้างความคิด
9. พยายามต้านเอาชนะกิเลสให้ได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปใจความสำคัญได้ว่า คุณธรรมด้านการครองงาน คือ เป็นพฤติกรรมในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่งาน คุณธรรมดังกล่าว ได้แก่ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน มีความสามารถในการแก้ปัญหา ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเอาใจใส่ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความรับผิดชอบต่อภาระงานในหน้าที่ ไม่ใช่เวลาราชการเพื่องานส่วนตน มีความรอบคอบในการทำงาน มีความสามารถในการประสานงาน ปฏิบัติงานทันตามกำหนดเวลาที่ทางราชการกำหนด มีความสามารถใช้เทคโนโลยีและเทคโนโลยีวิธีการใหม่ๆในการบริหารงาน ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้โอกาสผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีความสามารถปรับปรุงงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความอดสาหัสในการทำงาน เป็นที่ศรัทธาของผู้ร่วมงาน และกล้าได้กล้าเสีย

ดังนั้น กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่า คุณธรรมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ คุณธรรมด้านการครองตน คุณธรรมด้านการครองคน และคุณธรรมด้านการครองงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารงานได้ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการดำเนินงานทางการศึกษา เพราะผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคคลที่วางแผนการดำเนินงานทางการศึกษาสำเร็จลุล่วงเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีความรู้ ความสามารถแล้ว สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารการศึกษาจะขาดไม่ได้ คือ คุณธรรม ในการปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมคุณธรรมด้านการครองตน คุณธรรมด้านการครองคน และคุณธรรมด้านการครองงาน ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารการศึกษา ดังต่อไปนี้

ปรีชา ชันธไพโรศรี (2535: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูมีทัศนะต่อคุณธรรม 4 ประการ คือ รักษาสิ่งจจะ การรู้จักข่มใจตนเอง ความอดทนและเสียสละ อยู่ในเกณฑ์สูงทุกด้าน
2. ผู้บริหารโรงเรียนและครู มีทัศนะต่อการปฏิบัติตามคุณธรรม 4 ประการของผู้บริหารแตกต่างกัน

วรเชษฐ์ สมแสง (2529: 109) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ในส่วนภูมิภาคที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู อาจารย์ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน

1. ผู้บริหารขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
2. ผู้บริหารส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติตามกฎข้อบังคับที่วางไว้
3. ผู้บริหารเน้นการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลา
4. ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความมุ่งหวังของหน่วยงานที่มีผู้ร่วมงาน
5. ผู้บริหารทำงานโดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า

สมใจ เขียวสด (2536: 55) ได้ศึกษาเรื่อง คุณธรรมและจริยธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวความคิดเห็นของครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา 4 หมวด คือ หมวดคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมวดคุณธรรม ต่อวิชาชีพต่อวิชาชีพการบริหารการศึกษา หมวดคุณธรรมต่อเพื่อร่วมงาน และหมวดคุณธรรมต่อสังคม บุคคลทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นต่อข้อกำหนดเป็นคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาทุกข้อที่ต่ำกว่าระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งในระดับเห็นด้วยมากได้แก่ มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน หรือสั่งงาน หากเกิดผิดพลาดจะไม่โยนความผิดให้ผู้อื่น ให้ความร่วมมือและประสานการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นมิตรอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดหลักพรหมวิหารธรรม ให้เกียรติและให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ เชื่อมั่น

ว่าการศึกษาเป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาคุณภาพของประชาชน ยึดหลักเหตุผลแลความมีสติสัมปชัญญะในการตัดสินใจและการควบคุมอารมณ์ของตนเอง

อัจฉรา พรสีมา (2538: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การปฏิบัติตนตามคุณธรรม 4 ประการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ทั้งผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอน ต่างก็มีความเห็นว่าการปฏิบัติตามคุณธรรม 4 ประการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา รวมทุกด้าน แต่ละด้านอยู่ในระดับพอใช้ ยกเว้นด้านการรักษาความลับ ความจริงใจต่อตนเอง ที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม และด้านการรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และสละประโยชน์ส่วนน้อยของตน เพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง ผู้บริหารเห็นว่ายู่ในระดับดี และระดับการปฏิบัติตนตามคุณธรรมตามคุณธรรม 4 ประการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามแนวคิดของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอน รวมทุกด้านแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 โดยผู้บริหารมีความเห็นว่าการปฏิบัติตนอยู่ในระดับมากกว่าความเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

มงคล ภาธรธวานนท์ ( 2539: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แสดงพฤติกรรมทางการบริการโดยส่วนรวม และแต่ละด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมทางการบริหารระหว่างด้านบุคลากรกับด้านวิชาการแล้ว ผู้บริหารและครูอาจารย์ต่างมีความคิดเห็นว่าคุณบริหารแสดงพฤติกรรมทางการบริหารด้านบุคลากรมากกว่าพฤติกรรมทางการบริหารวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพฤติกรรมทางการบริการโดยส่วนรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดเห็นของผู้บริหารกับความคิดเห็นของครู-อาจารย์ เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าคุณได้แสดงพฤติกรรมทางการบริหารมากกว่าที่ครู-อาจารย์ ส่วนตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับปานกลาง

วิสิทธิ์ บุญท้าว (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ที่เป็นจริงและพึงประสงค์ตามที่เสนอของผู้บริหาร และครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า ผู้บริหารและครู-อาจารย์ โรงเรียนมีทัศนะเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารและครู-อาจารย์ โรงเรียนมีทัศนะเกี่ยวกับการมีลักษณะอันที่พึงประสงค์ ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมเป็น 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารมีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริง ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม และเป็นรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน มากกว่าครู-อาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พิสุทธิ แก่งคำ ( 2542: บทคัดย่อ ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครู-อาจารย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา จังหวัดเลย พบว่า ครู-อาจารย์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา จังหวัดเลย ต้องการให้ผู้บริหารมีคุณลักษณะโดยรวม 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านลักษณะนิสัยอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาตามตัวแปร ปรากฏผล ดังนี้

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ครู-อาจารย์ต้องการตามที่เสนอแนะของครู-อาจารย์ชายหญิง โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ครู-อาจารย์ต้องการตามที่เสนอแนะของครูอาจารย์ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10-20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป โดยภาพรวม และในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ครู-อาจารย์ต้องการตามที่เสนอแนะของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ โดยภาพรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

วีรชัย ศรีหลิ่ง (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภูพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานในระดับมากและการปฏิบัติงานตามภาระงานหลักของโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 6 งาน ก็อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานตามภาระหลัก 6 งาน ไม่แตกต่างกัน

บุญร่วม คิดการ (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้า การปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามที่เสนอแนะของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครพนม พบว่า การปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม โดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากโดยเรียงตามลำดับดังนี้ คุณธรรมในการครองตน คุณธรรมในการครองคน และคุณธรรมในการครองงาน และการปฏิบัติตามคุณธรรมโดยส่วนรวมและเป็นรายด้านของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 โดยผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่

วิวัฒน์ สว่าง (2531: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรรู้จักปฏิบัติตนให้เหมาะสมและเป็นแบบอย่างที่ดี

ทองมัน สิทธิกัน (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ พฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามที่เสนอแนะของพนักงานครู สังกัดเทศบาลนครยะลา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครยะลา มีพฤติกรรมทางจริยธรรมด้านการปฏิบัติต่องาน ด้านการปฏิบัติต่อตนเอง และด้านปฏิบัติต่อบุคคลอื่นอยู่ในระดับมากทุกด้าน

นิยม ไผ่โสภ (2543: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา พฤติกรรมการครองตน ครองคน ครองงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคาดหวังของครู สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ยี่ตพงษ์ อินทโกษี (2537: 74) ได้ศึกษา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่เสี่ยงภัยจังหวัดยะลา พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแต่งกายสุภาพ เรียบร้อย เหมาะสมถูกกาลเทศะ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

อานวย จิตต์วงศ์ (2546: 75) ได้ศึกษา พฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียน ประถมศึกษาตามทัศนะของครูและกรรมการสถานศึกษาในจังหวัดนราธิวาส พบว่า ผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมแต่งกายสุภาพ เรียบร้อย และเหมาะสมฤดูกาลเทศะ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

มูฮัมหมัดฮัสสันอาสลัม อัลอิลลาส (2551: 59-60) ได้ศึกษา พฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูในอำเภอบาเจาะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 พบว่า ผู้บริหารให้ความเคารพผู้อาวุโสกว่าเสมอ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

อัมพวัน สวัสดิ์พงษ์ (2533: 87) ได้ศึกษา คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญจังหวัดกำแพงเพชร ตามความคิดเห็นของครู – อาจารย์โรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษามีการแต่งกายสุภาพเรียบร้อย เป็นภูมิฐานที่ดี แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

พิชญเนศ โคกทอง(2544: บทคัดย่อ) พบว่า ผลการศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียน สังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 7 ด้าน บุคลิกภาพ ได้แก่ มีการแต่งกายสะอาดเหมาะสมกับกาลเทศะ สุภาพเรียบร้อย ดังนั้น ผู้บริหาร สถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดี รวมถึงการเป็นผู้นำในการแต่งกาย มีบุคลิกภาพที่ดี มีความตระหนักในการแต่งกายให้สะอาด สุภาพเรียบร้อย และเหมาะสมกับโอกาส สถานที่ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง อีกทั้งเป็นแบบอย่างให้กับครู บุคลากร นักเรียน และบุคคลอื่นที่พบเห็น

ละเอียดย แซ่คู (2531: 83) ได้ศึกษาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตาม ทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่าผู้บริหารแต่งกาย สุภาพ เรียบร้อย และเหมาะสมกับกาลเทศะ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

จากผลการวิจัยที่ได้กล่าวมา การบริหารการศึกษานั้น นอกจากผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในด้านการปฏิบัติงานแล้ว การปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานได้นั้นก็มีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะการปฏิบัติตนที่ดีนั้น ส่งผลให้การดำเนินงานของคนมีความราบรื่น เป็นที่รักใคร่ของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ส่วนการปฏิบัติต่อผู้อื่นก็มีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะการบริหารการศึกษาเกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือแม้กระทั่งผู้ปกครอง การที่ผู้บริหารรู้จักการวางตนและการประพฤติดต่อผู้อื่นได้ดีนั้น จะเป็นที่รักใคร่ของผู้ร่วมงาน ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

### งานวิจัยในต่างประเทศ

แครร์รอลล์ (Carroll. 1992: 54-02A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในด้านคุณธรรม พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของโรงเรียน คือ คุณธรรมของผู้บริหารและครู ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความอดทน จิตวิทยา (การเกลี้ยกล่อม) การตัดสินใจ การแสดงออก ความสามัคคีปรองดอง สถานภาพของครู ภาวะเศรษฐกิจของครู (เงินเดือน) กิจกรรม-การบริหารของโรงเรียน ความสัมพันธ์กับชุมชน

สรุปคุณธรรมของครูส่งผลถึงการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ต่อการรักษาคุณค่าจรรยา รักษาภาพในองค์การและแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิก คุณธรรมของครูนั้นจะเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของ

ผู้บริหารเป็นประการแรกเลยรวมถึงการตัดสินใจและการแสดงออก นอกจากนี้แล้ว ความสัมพันธ์ในหลายมิติที่แตกต่างกันเกี่ยวกับคุณธรรมของครูต่อพฤติกรรมของผู้ นำ คือ แรงจูงใจ

สวินเนีย (Sweeney. 2000: 289) ศึกษาเรื่อง ความเข้าใจเกี่ยวกับการได้รับประสบการณ์ในการฝึกเป็นนักบริหารในโปรแกรมการฝึกผู้บริหารของ Patterson ของผู้เข้าร่วมโครงการ 5 คน โดยมีผู้เชี่ยวชาญ (Mentors) ช่วยในการแนะนำในการฝึกดังกล่าว ในการฝึกครั้งนี้เน้นกรอบความคิดในเรื่องการจัดระเบียบทางสังคมทางองค์กร การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การสัมภาษณ์ การสังเกตและเชิงเอกสาร ผลการศึกษาสรุปได้กรอบความคิด 3 ประการ คือ การฝึกการเป็นนักบริหารมีผลทำให้ผู้รับการฝึกประสบความสำเร็จในการเป็นนักบริหารที่ดี ผู้เข้ารับการฝึกต้องการความรู้ทางเทคนิคและวิธีการที่จะได้รับการพัฒนาทักษะในการเป็นผู้บริหารและผู้เข้ารับการฝึกต้องการมีโอกาสได้รับการฝึกปฏิบัติจริงที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีความรู้ ทักษะในการบริหารเพื่อจะได้พัฒนาหรือยกระดับการศึกษาให้ดีขึ้น

จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารงานการศึกษาผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเพื่อที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล สร้างสรรค์ระบบที่ดี ผู้บริหารการศึกษาต้องสนับสนุนการเคลื่อนไหวไปสู่การเปลี่ยนแปลงต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถวิเคราะห์งานในปัจจุบันได้ว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม และต้องสามารถวิเคราะห์ความก้าวหน้าขององค์กรในปัจจุบันได้ เพื่อนำไปสู่ทิศทางในอนาคตที่ดี ผู้บริหารการศึกษาจะต้องเรียนรู้ทฤษฎีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ ต้องเรียนรู้คุณลักษณะและคุณสมบัติที่สำคัญๆ สำหรับผู้บริหารที่จะต้องทำไว้ พยายามสร้างละประพฤติกรรมปฏิบัติให้ได้ ต้องเรียนรู้หลักการบริหารงานวิชาการ แนวความคิด กระบวนการบริหารที่เกี่ยวข้อง โดยนำเทคนิคการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง

ในยุคข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและไร้พรมแดน มีการวิเคราะห์วิกฤติที่เกิดขึ้นในหน่วยงานแล้วปรับวิกฤตินั้นให้เป็นโอกาสในการพัฒนางานวิชาการ ที่สำคัญผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติด้าน **คุณธรรมจริยธรรม** อันตั้งตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลทั่วไป ศรัทธาและเชื่อถือใน **คุณธรรมจริยธรรม** มาใช้ในชีวิตประจำวัน และยึด **คุณธรรมจริยธรรม** ดังกล่าวมาใช้ประกอบในการบริหารงาน สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีการวางแผนการปฏิบัติงานทุกชั้นตอน กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มีแผนงานต่างๆ ทุกงานทั้งในระดับกองการศึกษาและสถานศึกษา มีการนิเทศงานระหว่างการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารการศึกษาที่ดี และประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องมีทักษะด้านการประสานที่ดี มีการจัดระเบียบการทำงานให้การทำงานไม่เกิดความซับซ้อนกัน โดยให้รู้ซึ่งกันและกันว่าใครทำอะไร เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์การประสานงานจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของผู้บริหารงานทุกระดับ และทุกหน่วยงาน เพราะทำให้ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากทุกๆ ฝ่าย ทำให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมายอย่างราบรื่นและรวดเร็วประหยัดเวลาในการทำงาน และลดความขัดแย้งในการทำงาน และช่วยให้ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ทั้งด้านส่วนตัวและส่วนรวม ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรเจริญก้าวหน้าในที่สุด โดยนำทฤษฎีภาวะผู้นำ และทฤษฎีการจูงใจมาประกอบ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติการบริหารงานในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ และเพื่อ



ประโยชน์สูงสุดกับผู้มีส่วนได้เสียให้มากที่สุด ผู้วิจัยจึงได้รับเอาแนวคิดและหลักการดังกล่าวมาเป็น  
ประเด็นในการวิจัย เรื่องพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมของผู้บริหารที่เป็นจริงและที่คาดหวัง  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 ซึ่งประกอบด้วยคุณธรรมใน 3 ด้าน  
คือ คุณธรรมด้านการครองตน คุณธรรมด้านการครองคน และคุณธรรมด้านการครองงานมาศึกษา

Prince of Songkla University  
Pattani Campus