

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. หลักการบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารสถานศึกษา
 - 1.3 คุณลักษณะของผู้บริหาร
 - 1.4 ทฤษฎีการบริหารการศึกษา
2. พฤติกรรมของผู้บริหาร
 - 2.1 พฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้นำ
 - 2.2 ภาวะผู้นำ
3. คุณธรรม จริยธรรม
 - 3.1 ความหมายของคุณธรรม จริยธรรม
 - 3.2 ประเภทของคุณธรรม จริยธรรม
 - 3.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรม จริยธรรม
4. คุณธรรม จริยธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพุทธธรรม
 - 4.1 คุณธรรม จริยธรรม ในการครองตน
 - 4.2 คุณธรรม จริยธรรม ในการครองคน
 - 4.3 คุณธรรม จริยธรรม ในการครองงาน
5. ความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็น
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

หลักการบริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษานั้น เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้อง กำหนดแผนงาน วิธีการ ตลอดจนขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบ บริหารภายในสถานศึกษาไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงานได้ ดังนั้นความ สำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษา จึงขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารสถาน ศึกษาเป็นสำคัญ มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะ และให้ความหมายของการบริหารสถาน ศึกษาไว้ ดังนี้

ธวัชชัย เปรมปรีดี (2542 : 88) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรม ต่าง ๆ ที่บุคคลหลาย ๆ คนร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและ ผู้สนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความรู้ความสามารถ เจตคติ ค่านิยม พฤติกรรมและคุณธรรม ต่าง ๆ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

กิติมา ปรีดาลก (2543 : 13) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การ ดำเนินการทุกอย่างในสถานศึกษาตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงาน อาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียนและนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

สมคิด บางโม (2544 : 153) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นแหล่งพัฒนาประชากร ของประเทศที่สำคัญยิ่ง เป็นหน่วยงานที่ใช้ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ จำนวนมากมาย หากการจัดการ บริหารงานในโรงเรียนขาดประสิทธิภาพ ผลผลิตของโรงเรียน คือนักเรียนที่สำเร็จออกไปย่อมมี ประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาประเทศย่อมล่าช้าตามไปด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2546 : 123) กล่าวไว้ว่า หลักการบริหารสถานศึกษา โดย ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM.) เป็นการกระจายอำนาจการบริหาร และจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบมีความ เป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหาร ทั่วไป หลักการบริหารมี 5 ประการ ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ เป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา ให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระและมีประสิทธิภาพ

2. หลักการบริหารตนเอง สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้อำนาจการบริหารเป็นองค์คณะบุคคล

3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้ามามีส่วนร่วมกำหนด นโยบายและแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมคิดร่วมทำ

4. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้กับประชาชน ปรับปรุง โครงสร้างและ วัฒนธรรมองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและได้รับความเห็นชอบ รวมทั้งได้รับการ สนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล สถานศึกษาต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่จำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องทำเป็นกระบวนการ โดยกลุ่มบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่น ก็คือการพัฒนาบุคคลากรทางการศึกษาและผู้รับบริการทางการศึกษา ให้เป็นผู้มีคุณภาพที่สังคมต้องการ และเป็นภารกิจที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องสามารถนำพาองค์กรให้อยู่รอด ต้องกำหนดแผนงาน วิธีการ ตลอดจนขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ โดย พึ่งพิงงบประมาณจากรัฐที่มีไม่มากนักด้วยความประหยัด ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า ทั้ง คน เงิน เวลา และทรัพย์สินอย่างอื่นเพราะถ้าระบบบริหารภายในสถานศึกษาไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วน อื่น ๆ ของหน่วยงานได้ ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษา จึงขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้สังเคราะห์งานวิจัยและพัฒนารูปแบบการ บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารต้นแบบ จากการศึกษารายงานการวิจัยของ สมชาย เสมากุล (2551 : 221-225) ได้นำเสนอปัจจัยที่ช่วย ให้การบริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้บรรลุความสำเร็จโดยได้ระบุดังต่อไปนี้

1. การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ และสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และ ระบุเป้าหมายของการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนให้ชัดเจน

2. การใช้กลยุทธ์การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจใน องค์กรแบบให้ทั่วถึง และเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากครู บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องจากทุก ฝ่ายทำให้มีพลังผลักดันร่วม หรือเกิดพลังร่วมอย่างมีเป้าหมายร่วม

3. ต้องมีการพัฒนาบุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้มีความรู้ความเข้าใจ มีเจตคติร่วมโดยเฉพาะความเข้าใจในการปฏิรูปการเรียนรู้ให้ไปในแนวทางเดียวกันร่วมกัน
4. การพัฒนาครู บุคลากรของสถานศึกษาให้มีสมรรถนะเพียงพอในการจัดการศึกษา ในการจัดการเรียนรู้ตามแนวการปฏิรูปและตามบทบาทหน้าที่
5. ต้องมีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นประกอบนอกเหนือไปจากการเรียนในชั้นเรียน
6. ให้ความสำคัญกับการติดตาม ประเมินผลอย่างจริงจัง ต้องมีการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานและการปฏิรูปการเรียนรู้และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่องสม่ำเสมอ
7. การจัดการให้นักเรียนส่วนใหญ่พัฒนาด้านวิธีการเรียนรู้ ใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย เรียนรู้และทำงานเป็นทีม เรียนรู้จากสภาพจริง จากแหล่งสื่อต่างๆ ที่หลากหลายจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและจากระบบ ICT
8. ตัวผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา และร่วมพัฒนา
9. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการแบบผู้บริหารมืออาชีพ มีความรู้ความเข้าใจเรื่องหลักสูตรเป็นอย่างดี รู้หลักการ จุดหมายหรือจุดประสงค์ของหลักสูตร มาตรฐานการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รู้การวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง และมีความสามารถในการนิเทศการเรียนการสอนโดยตรง นิเทศและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
10. ผู้บริหารต้องมีความสามารถสูงในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ สามารถสร้างความเข้าใจให้แก่ครู บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน ให้สามารถรับรู้เข้าใจการปฏิรูปการศึกษา รู้และเข้าใจแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้แก่ทุกฝ่าย
11. ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีทักษะสัมพันธ์และการประสานงานได้เป็นอย่างดี สามารถสื่อสาร ติดต่อประสานงาน เจรจาขอความร่วมมือ ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายและกับเครือข่าย ในการประสานงาน ในการนำการเปลี่ยนแปลงการปฏิรูปการเรียนรู้ การระดมความร่วมมือ ระดมงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ
12. การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และแหล่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

12. การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และแหล่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

13. มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมกระบวนการกลุ่มเพื่อการพัฒนา และการทำงานแบบเป็นทีมงาน

14. มีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี และ ICT เพื่อการเรียนการสอนโดยตรง และใช้การสนับสนุนในระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

15. การดำเนินการให้บุคลากรในสถานศึกษา มีจิตร่วมใจไปในทิศทางเดียวกัน รู้เข้าใจเห็นในคุณค่า และเห็นถึงความสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ ตื่นตัวในการปรับการเรียน เปลี่ยนการสอน เน้นการปฏิรูปการเรียนรู้ที่มีนักเรียนเป็นสำคัญ มีแรงจูงใจร่วม ยินดีร่วมมือ ใฝ่พัฒนา ใฝ่ปฏิรูปการศึกษา ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

16. บุคลากรในโรงเรียน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนมีส่วนร่วม และให้ความร่วมมือ เข้าใจในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของโรงเรียน

17. คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมโดยตรง ให้การสนับสนุนด้านนโยบาย งบประมาณและทรัพยากร

18. มีกระบวนการจัดการความรู้สนับสนุนอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างเครือข่าย เพื่อนร่วมทาง มีการแบ่งปันความรู้ ความคิด ประสบการณ์ มีการสร้างสัมพันธ์มิตรร่วมช่วยเหลือ เกื้อกูลและส่งผลต่อการพัฒนาต่อกัน

สรุปได้ตั้งนี้จากการนำเสนอปัจจัยที่ช่วยให้การบริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้บรรลุความสำเร็จ ทำให้ทราบทิศทางการพัฒนางานด้านการบริหารสถานศึกษา ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันรวมทั้งบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การพัฒนางานด้านการศึกษابรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดทั้งกับผู้เรียน คณะครูตัวผู้บริหารเอง และสถานศึกษาที่รับผิดชอบ

จันทราณี สงวนนาม (2545 : 28) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยในการบริหารงานในทุกระดับองศา ไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็ก ขนาดปานกลาง หรือขนาดใหญ่ จำเป็นจะต้องมีปัจจัยขั้นพื้นฐานหรือองค์ประกอบ หรือทรัพยากรทางการบริหาร โดยทั่วไปถือว่าปัจจัยที่สำคัญของการบริหารมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4M ได้แก่

1. คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การที่ร่วมกันทำงาน
2. เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุก ๆ ส่วนขององค์การ
3. วัสดุสิ่งของ (Materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ

อย่างหนึ่งไม่ได้ คือทั้ง 4 ประการต้องเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน แต่ถ้าจะพิจารณาในแต่ละประการแล้ว คน (Man) นับได้ว่าเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้ใช้หรือบริหารเงิน วัสดุ สิ่งของ และดำเนินการงานทุกอย่างในองค์กร ดังที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้กล่าวไว้ว่า คน เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทุกชนิด

เปรม กীরตวงศ์ชัชวาล (2552 : 13) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานให้เกิดผลผลิตหรือปัจจัยนำออกมีอยู่ 4 ประการ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management) คน บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่งของการดำเนินงานทุกประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่มีความรู้ มีทักษะ หรือมีความสามารถเป็นทรัพยากรที่หายาก สมควรที่จะทะนุบำรุงเอาไว้ให้ดี

พระมหาบุญมี มาลาโว ได้กล่าวไว้ว่า (2553 : 16 – 17) ปัจจัยในการบริหารที่เป็นพื้นฐานมีอยู่ด้วยกัน 5 ประการ คือ 1. คน (Man) 2. เงิน (Money) 3. วัสดุ (Materials) 4. เทคนิควิธี (Method) 5. เครื่องจักร (Machine) ปัจจัยทั้งหมดนี้จะทำให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปได้อย่างราบรื่นตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามปัจจัยทั้ง 4 ประการ นี้อาจจะยังไม่เพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพสังคมปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงในทุก ๆ ด้าน จึงอาจมีปัจจัยอื่น ๆ ที่จะช่วยให้การบริหารประสบความสำเร็จมากขึ้น เช่น การตลาด (Market) และการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การบริหารที่เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ต้องอาศัยทรัพยากรที่มีความสมบูรณ์ และมีคุณภาพ เป็นปัจจัยในการบริหารงาน โดยมีปัจจัย 4 ประการ หรือที่เราเรียกกันดีในชื่อว่า ปัจจัยการบริหาร 4 M คือ

1. คน (Man)
2. เงิน (Money)
3. วัสดุอุปกรณ์ (Material)
4. การบริหาร (Management)

3. คุณลักษณะของผู้บริหาร

มีผู้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารทั่ว ๆ ไปไว้มากมายแต่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าไม่มีบุคคลใดที่เพียบพร้อมไปด้วยคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีทั้งหมด และคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไม่จำเป็นว่าผู้บริหารทุกคนต้องมีเหมือนกัน ทั้งนี้เพราะลักษณะอุปนิสัยใจคอและวิธีการทำงานของแต่ละคนย่อมแตกต่างกันไปและยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เวลา สถานที่ ด้วยแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารที่ดี นักวิชาการบริหารได้แสดงทัศนะไว้ ดังนี้

ทั่วไปว่าไม่มีบุคคลใดที่เพียบพร้อมไปด้วยคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีทั้งหมด และคุณลักษณะผู้บริหารที่ดีไม่จำเป็นว่าผู้บริหารทุกคนต้องมีเหมือนกัน ทั้งนี้เพราะลักษณะอุปนิสัยใจคอและวิธีการทำงานของแต่ละคนย่อมแตกต่างกันไปและยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เวลา สถานที่ ด้วยแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารที่ดี นักวิชาการบริหารได้แสดงทัศนะไว้ ดังนี้

สุเมธ แสงนิมนวล (2540 : 45-53) ได้กล่าวถึงผู้นำหรือผู้บริหารยุคใหม่ไว้ ดังนี้
 ผู้บริหาร คือ บุคคลที่สามารถในการปกครองบังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับแต่งตั้งยกย่อง มอบหมายให้เป็นหัวหน้าหรือตัดสินใจแทนกลุ่ม และเป็นผู้นำในการดำเนินงานให้กลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันทำงานให้สำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารจะต้องบริหารใน 3 ประการ คือ

1. บริหารตนเอง
2. บริหารคน
3. บริหารงาน

ในการบริหารทั้ง 3 ประการนี้สิ่งที่คุณบริหารจะต้องมีและขาดไม่ได้คือ ทักษะ 3 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill)
2. ทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Skill)
3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill)

ซึ่งการนำไปใช้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะใช้ทักษะใดมากหรือน้อยเพียงใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ สถานการณ์ที่เป็นอยู่ อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่ จะต้องเป็นนักบริหารมืออาชีพ เสียสละ ทั้งนี้เพราะสังคมในยุคนี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงตัวเร็วมาก ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพยายามเรียนรู้หลักการ แนวคิดทฤษฎีทางการบริหาร และฝึกฝนให้เกิดความชำนาญจนมีทักษะทั้ง 3 ด้าน

ชาญชัย อาจิมสมจรรย์ (2548 : 97-101) กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานนั้น จะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติหลาย ๆ ประการ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. คุณสมบัติทางกาย
 - 1.1 ว่องไว สง่า
 - 1.2 บุคลิกภาพมีเสน่ห์
 - 1.3 แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม
 - 1.4 เสียงพูดชัดเจน
 - 1.5 อิริยาบถเป็นไปตามธรรมชาติ

- 2.2 เจตคติชอบสืบสวน (Enquiry)
- 2.3 ตระหนักในบทบาทของตนเอง
- 2.4 มีความสามารถในการก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์
- 2.5 มีทักษะในการปฏิบัติงาน
- 2.6 ฉลาด
- 2.7 มีความคิดริเริ่ม
- 2.8 มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องเด็กและความเจริญงอกงามของเด็ก
- 2.9 มีความรู้เกี่ยวกับปัญหาสังคม
- 2.10 รู้จุดอ่อนของตัวเอง
- 2.11 เข้าใจทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการศึกษา
- 2.12 มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารความหมาย
- 2.13 มีความสามารถในการวางแผนได้เป็นอย่างดีและเป็นระบบ
- 2.14 เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 2.15 มีความรู้กว้างขวาง
3. คุณสมบัติทางอารมณ์
 - 3.1 มีความสามารถเข้าใจในอารมณ์ของบุคคลอื่น
 - 3.2 แจ่มใส ร่าเริงและมีความสุข
 - 3.3 มีอารมณ์มั่นคง
 - 3.4 มีความอิสระจากการเผชิญหน้า
 - 3.5 ไม่ตื่นตัวง่าย
 - 3.6 ไม่เสียใจเมื่อประสบกับปัญหาและความผิดหวัง
 - 3.7 มีความหวัง
 - 3.8 มีแรงจูงใจสูง
4. คุณสมบัติทางส่วนบุคคล
 - 4.1 มีสามัญสำนึก
 - 4.2 มีความคิดสร้างสรรค์
 - 4.3 เป็นที่ฟังของคนอื่นได้
 - 4.4 มีความเสียสละ
 - 4.5 เป็นคนตรงไปตรงมา
 - 4.6 มีความยุติธรรม

- 4.7 ไม่คุยโอ้อวด
- 4.8 เป็นคนเปิดเผย
- 4.9 เป็นคนเชื่อถือได้
- 4.10 เคารพบุคลิกภาพของคนอื่น
- 4.11 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 4.12 เป็นคนแก้ปัญหาเก่ง
- 4.13 อุดหนุนต่อจุดอ่อนของคนอื่น
5. คุณสมบัติทางสังคม
 - 5.1 ว่องไวและปรับตัวเข้ากับสังคมได้
 - 5.2 หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น
 - 5.3 ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น
 - 5.4 เสียสละเพื่อความก้าวหน้าของสังคม
 - 5.5 มีความยุติธรรมและความเสมอภาค
 - 5.6 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
 - 5.7 เป็นความเชื่อถือของทุกคน
 - 5.8 แก้ปัญหาให้คนอื่นได้
 - 5.9 มีความซื่อสัตย์
 - 5.10 รู้ปัญหาของผู้อื่น
 - 5.11 สนใจในกิจกรรมของสังคม
 - 5.12 มีความอดทน
 - 5.13 เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย
 - 5.14 มีน้ำใจในการให้บริหารต่อสังคม
 - 5.15 มีความจริงใจ
 - 5.16 เข้าใจความสามารถและความฉลาดของคนอื่น
 - 5.17 อุทิศตนเพื่องานของสังคม
6. คุณสมบัติทางศีลธรรม
 - 6.1 มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งที่ถูกและที่ผิด
 - 6.2 มีความเชื่อในค่านิยมแบบประชาธิปไตย
 - 6.3 มีจริยธรรม
 - 6.4 คุณลักษณะดี

6.5 มีอุดมการณ์สูง

6.6 ควบคุมตัวเองได้

6.7 ตระหนักในตัวเองโดยผ่านทางบริการทางสังคม

6.8 เคารพตัวเอง

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต, 2549 : 38-39) ได้กล่าวว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทุติยปาปณิกสูตร ดังนี้

1. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล
2. วิจฺจโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ
3. นิสยสัมปັນโน หมายถึง ฟังพาทอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์

ที่ดี

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2549 : 88-89) ได้กล่าว ถึงผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างสมบูรณ์ ต้องมีทักษะหรือความสามารถ 3 อย่าง คือ เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิดซึ่งตรงกับผลงานวิจัยของ Robert L. Katz ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิควิธีการ (Technical Skill) คือ ความสามารถรอบรู้เชี่ยวชาญงานในหน้าที่ เช่น ถ้าเป็นทหารก็มีความชำนาญในการใช้อาวุธต่าง ๆ ถ้าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาก็มีความรู้เรื่องหลักสูตร แผนการสอน เทคนิคการสอนแบบต่าง ๆ เป็นต้น ถ้าเป็นผู้จัดการบริษัทก็มีความชำนาญหรือทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของการบริหารงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถด้านเทคนิควิธีนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งงาน”
2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือ ความสามารถในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา มีภาวะผู้นำ หรือความสามารถในการใช้คนให้ร่วมมือกันทำงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถในด้านนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคน”
3. ทักษะในด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือ มีวิสัยทัศน์ (Vision) ความสามารถในการคิด เพื่อวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ และสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำ เพื่อนำพาองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เป็นต้นผู้บริหารที่มีความสามารถในด้านนี้ จัดเป็นผู้บริหารที่ “เก่งคิด”

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549 : 11-12) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพ จากผลงานวิจัยว่าสามารถจำแนกได้ 10 ประการ คือ

1. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ (Command of Basic Facts) ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศช่วยในการดำเนินการและบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant Professional Knowledge) เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหารเช่น หลักการทฤษฎีการบริหารการวางแผน การจัดองค์การ หลักสูตรการสอน การวัดผลประเมินผลเหล่านี้ เป็นต้น
3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing Sensitivity of Events) สามารถปรับตัวและสนองตอบได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง
4. มีทักษะในการเข้าสังคม (Social Skill and Abilities) โดยการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และตัดสินใจ (Analytical Problem Solving, Decision Making Skills) อาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณ์ญาณเข้าช่วยเพื่อรักษาความสมดุลที่เกิดขึ้นทุก ๆ ด้านในองค์การ
6. การควบคุมอารมณ์ (Emotional Resilience) ผู้บริหารต้องมีจิตใจเข้มแข็ง มั่นคงในอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึก มีจิตระลึกละเมอและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม
7. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง (Proactively – inclination to Respond Purpose Fully to Events) ผู้บริหารการศึกษาที่มีอาชีพต้องมองงานได้ทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทำงานอย่างดีรู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตนเอง และสมาชิกในองค์กร และรู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอคำนึงถึงประโยชน์ระยะยาวและเป้าหมายโดยรวม
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม
9. มีความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น (Mental Agility) เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญาสามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น

10. มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced Learning Habits and Skill) ต้องรู้ว่าจะต้องรู้อะไร และต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็น คิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้ สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางาน วิชาการและรูปแบบ วิธีการจากทฤษฎีได้

ทวน พินธุพันธ์ (2549 : 38) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ ตามแนวปฏิรูปการศึกษาไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องเป็นผู้ที่มี “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์” เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และเจริญรุดหน้าไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างรวดเร็ว เพราะวิทยาการต่าง ๆ ในโลกก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการมีโลกทัศน์ที่กว้างไกลจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีอาชีพมี วิสัยทัศน์ สามารถกำหนดภาพอนาคตของ สถานศึกษาได้อย่างชัดเจนและเหมาะสมกับยุคสมัย ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อนำ สถานศึกษาไปสู่จุดหมายนั้น

2. มีจิตวิญญาณนักบริหาร ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องมีจิตวิญญาณนักบริหาร คือ

2.1 อุทิศตนเพื่อหน้าที่ เป็นผู้ที่มีความรักและมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่มี มั่นขยัน อดทน และเสียสละที่จะทำงานในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ ความสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างสมบูรณ์ตามจุดหมายของการปฏิรูปการศึกษา

2.2 มีความเป็นปัญญาชน เป็นผู้ที่ดำเนินชีวิตและทำงานในหน้าที่โดยใช้ ปัญญาพิจารณาด้วยเหตุผล ตามหลักกาลามสูตร ไม่ตกเป็นทาสของอารมณ์ โลก โกรธ หลงและ ความลำเอียงด้วยอคติต่าง ๆ มีจิตใจที่เข้มแข็งหนักแน่นในเหตุผลแห่งความถูกต้องในความซื่อ สัตย์ สุจริต และยุติธรรม

2.3 บริหารตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการประพฤติตน เป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน ทั้งด้านความเก่ง ความดี และความมีความสุขสมบูรณ์ทั้งสุขภาพกาย และสุขภาพจิตในฐานะที่มีหน้าที่เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยยึดหลักว่า “จะพัฒนา ใครเขาต้องพัฒนาตัวเราก่อน” นอกจากนี้การพัฒนาดนให้มี “ภูมิรู้ ภูมิธรรมและภูมิฐาน” ยัง ช่วยให้ผู้บริหารได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากครู ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ทำให้การบริหาร ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายและประสบความสำเร็จสูงขึ้น

3. เป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จะต้องเป็นผู้มี “ภูมิรู้” ทางด้านการศึกษา เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการศึกษากับสภาวะแวดล้อมในสังคม

มารณิเคราะห์ ปัญหาและแนวโน้มทางการศึกษาของไทยได้อย่างชัดเจน มีความเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพการศึกษา

4. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ นอกจากจะต้องมี “ภูมิรู้” ทางด้านการศึกษาแล้วยังต้องมี “ภูมิรู้” ทางด้านการบริหารอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ในหลักการบริหาร เทคนิคการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำหลักวิชาดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูง

5. มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจะต้องมีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลปะในการบริหารมาพัฒนาการบริหารงานด้านต่าง ๆ ภายในสถาบันการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ สู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความสามารถในการบริหารทรัพยากร ทั้งบุคคล เงิน วัสดุครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

6. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในยุคปัจจุบัน จะต้องรู้จักนวัตกรรมการและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาผู้เรียนประสบความสำเร็จ มีคุณภาพสมบูรณ์ ทั้งเป็นคนเก่งเป็นคนดีและมีความสุขในชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เดสเลอร์ (Dessler. 2004 : 256 - 258) กล่าวถึงคุณสมบัติและลักษณะที่ดีของผู้บริหารว่ามี 6 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารที่มีแรงจูงใจ หมายถึง เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ มีพลังอย่างมาก และมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ
2. มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ชอบและลักษณะที่จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม และจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น
3. มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม
4. เป็นผู้มีความมั่นใจ ซึ่งความมั่นใจจะมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในผู้นำ
5. มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด
6. ต้องเป็นผู้ที่รู้จักองค์การเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 111-113) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยยึดประเด็นตามการแบ่งคุณลักษณะของผู้บริหารตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรงเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณการบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารงานด้านวิชาการ

- 1.1 มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ
- 1.2 มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
- 1.3 สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้ง
- 1.4 มีวิสัยทัศน์
- 1.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.6 ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 1.7 รอบรู้ทางด้านการศึกษา
- 1.8 ความรับผิดชอบ
- 1.9 แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
- 1.10 รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
- 1.11 ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร
- 1.12 คำนี้ถึงมาตรฐานวิชาการ

2. ด้านการบริหารงบประมาณ

- 2.1 เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน
- 2.2 มีความรู้ระบบงบประมาณ
- 2.3 เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
- 2.4 มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- 2.5 มีความละเอียดรอบคอบ
- 2.6 มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- 2.7 หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
- 2.8 รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

- 3.1 มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
- 3.2 เป็นแบบอย่างที่ดี

- 3.3 มีมนุษยสัมพันธ์
- 3.4 มีอารมณ์ขัน
- 3.5 เป็นนักประชาธิปไตย
- 3.6 ประณีประนอม
- 3.7 อุดหนุน อดกลั้น
- 3.8 เป็นนักพูดที่ดี
- 3.9 มีความสามารถในการประสานงาน
- 3.10 มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
- 3.11 กล้าตัดสินใจ
- 3.12 มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร
- 4. ด้านการบริหารทั่วไป
 - 4.1 เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
 - 4.2 เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
 - 4.3 มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
 - 4.4 เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
 - 4.5 รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
 - 4.6 มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
 - 4.7 มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
 - 4.8 กำกับ ติดตาม และประเมินผล

ถวิล อรัญเวศ (2554 : 15-19) ได้กล่าวไว้ว่า นักบริหารมืออาชีพควรมีลักษณะ

ดังนี้

1. กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร นักบริหารต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจ โดยยึดภาชิตว่า “ก่อนจะเชื่อสิ่งใดให้พิสูจน์ ก่อนจะพูดให้ยั้งคิดวินิจฉัย ก่อนจะทำกิจการงานใด ๆ คิดให้รอบคอบก่อน”
2. ไวต่อข้อมูล นักบริหารจำเป็นต้องเป็นคนทันสมัย ไวต่อข้อมูลการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ฉะนั้นจึงต้องเป็นผู้ติดตามข่าวสารต่าง ๆ อยู่เสมอ ทั้งจากวิทยุ หนังสือพิมพ์ และสื่อมวลชน เป็นต้น
3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ นักบริหารจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถมองเห็นภาพในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี

4. ชื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน นักบริหารจะต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นประการหนึ่งคือ “ความซื่อสัตย์ และสร้างผลงาน” คือนอกจากจะเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตแล้ว ต้องมีการสร้างผลงานให้ปรากฏต่อสายตาเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

5. ประสานสิบทิศ นักบริหารจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่สามารถประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถขจัดปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานได้

6. คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ นักบริหารจำเป็นต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ นั่นคือ “หลักการทำงาน” เช่น ต้องรู้ว่าทำอะไร จะทำอย่างไร เป็นต้น

7. จูงใจเพื่อนร่วมงาน นักบริหาร จำเป็นต้องมีบุคคลที่สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่องานสูง เช่น ใช้วิธีการประเมินผลงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม เป็นต้น

8. ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค นักบริหารจะต้องมีความอดทน อดกลั้น ต่อปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญ และพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยอย่างสันติสุข ไม่หนีปัญหา ไม่หมกหมมปัญหาไว้ประดุจดินพอกหางหมู

9. รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ นักบริหารต้องรู้จักยืดหยุ่นและอ่อนตัวตามเหตุการณ์นั้น ๆ ไม่ตึงเกินไป หรือหย่อนเกินไป บางครั้งต้องดำเนินการในสายกลาง แต่บางครั้งต้องมีความเด็ดขาดเพื่อจะแก้ไขปัญหาให้สงบ หรือเรียบร้อย

10. บริหารงานแบบมีส่วนร่วม นักบริหาร จะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบโดยเฉพาะในยุคเขตพื้นที่ กำหนดไว้ในมาตรา 32 แห่ง พรบ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้มีองค์กร 4 องค์กร ในระดับกระทรวง คือ สภาการศึกษา คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา และคณะกรรมการการอาชีวศึกษาแล้วโดยสรุป ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจ ไวต่อข้อมูล เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ ชื่อสัตย์และสร้างผลงาน ประสานสิบทิศ คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ จูงใจเพื่อนร่วมงาน ทนทานต่อปัญหา อุปสรรค รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ บริหารงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณสมบัติ คือเป็นคนมีภูมิรู้ ภูมิธรรม มีทักษะในการบริหารงานเป็นผู้มีเทศหรือประสานงานการเรียนการสอน เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานเป็นทีมได้ มีความเสียสละสูง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเป็นประชาธิปไตยที่อยู่ในกรอบของคุณธรรม จริยธรรม

4. ทฤษฎีการบริหารการศึกษา

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต. 2549 : 4 – 5) ได้กล่าวถึงแนวทางการบริหารตามแบบอย่างของพุทธศาสนาไว้ว่า การศึกษาพุทธบริหารในที่นี้ได้ใช้หน้าที่ของนักบริหารเป็นกรอบในการพิจารณาหน้าที่ (Function) ของนักบริหารมีอยู่ 5 ประการ ตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก และสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

โดยพุทธวิธีบริหารยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นธรรมาธิปไตย เขายึดถือคิดว่าถูกต้องไม่จำเป็นต้องถูกใจข้าพเจ้าหรือต้องถูกใจทุกคน เขากล้าตัดสินใจลงมือทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมโดยไม่พยายามลยตัวหนีปัญหา เขาถือคิดว่าอำนาจหน้าที่มาพร้อมกับความรับผิดชอบ เขายอมเสียสละประโยชน์สุขส่วนตนประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่มิฉะนั้นคือประโยชน์ส่วนรวม ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ถ้าเห็นว่าจะได้ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่เพราะสละประโยชน์สุขเล็กน้อย บุคคลควรสละประโยชน์สุขเล็กน้อยเพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่”

หวน พิณรุฬพันธ์ (2552 : 3) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษาว่า หมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิดความสามารถและความเป็นคนดี

หวน พิณรุฬพันธ์ (2549 : 4-5) ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์การบริหารการศึกษาโดยใช้ทฤษฎี 4 Ps ดังนี้

1. Purpose คือ ความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยในการบริหารการศึกษา นั้น มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ไม่หวังผลกำไรเป็นตัวเงิน

2. People คือ บุคคลที่เป็นผู้ให้บริการในการบริหารการศึกษา คือ ครู อาจารย์ ผู้อำนวยการโรงเรียน อธิการบดี ตลอดจนผู้บริหารการศึกษาต้องเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ เป็นคนดี เป็นคนเก่ง และเป็นตัวอย่างแก่ผู้รับบริการหรือนักเรียน

3. Process คือ กรรมวิธีในการดำเนินงาน โดยในการบริหารการศึกษานั้นมี กรรมวิธีที่ละเอียดอ่อน มีกรรมวิธีในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพที่หลากหลาย

4. Product คือ ผลผลิต โดยที่ผลผลิตทางการบริหารการศึกษา คือ ได้คนที่มี คุณภาพซึ่งเป็นนามธรรม คือ เมื่อเด็กเข้าโรงเรียนแล้วสำเร็จการศึกษาออกไป จะได้เด็กที่มีความรู้ มีความคิด มีความสามารถ และเป็นคนดี

ว.วชิรเมธี (2553 : 15-34) ได้จำแนกทฤษฎีผู้บริหารมี 4 รูปแบบ คือ

1. ผู้บริหารแบบพนักงานรถไฟ (ไหลไปตามระบบ)

ผู้บริหารแบบพนักงานรถไฟในเมืองไทยก็คือ ไปตามราง มีโบกี้รถไฟ มีรางรถไฟ ขึ้นไปขึ้นรถไฟ ไปตามราง จากสถานีต้นทาง ถึงปลายทาง ถ้ามีรางให้วิ่ง อย่งไรก็ถึง ไม่คิดอะไรใหม่ ไม่ทำทนาย ไม่ลงทุน ไม่ปรับปรุงไม่ แสวงหาบริการเสริม ไม่ขายบริการ ขับไปเรื่อยๆ ก็ปีก็ชาติ ก็เป็นเช่นนั้นเอง นี่คือนักบริหารแบบพนักงานรถไฟ ปล่อยให้ระบบไหลไปตามกลไกของมันเองโดยที่ตนเอง แทบไม่แตะส่วนใดๆ

ผู้บริหารอย่างนี้จะทำให้องค์กรอย่างดีที่สุดคือทรง อย่งแย่งก็ทรุด แล้วคนเก่งก็ไม่อยู่กับผู้บริหารที่ทำงาน แบบพนักงานรถไฟ เพราะเขาต้องการอนาคต พอมารู้จักผู้บริหารที่ทำงานในลักษณะเช้าซามเย็นซาม หรือเรื่อยๆ มาเรื่อยๆ แบบพนักงานรถไฟ อย่งนั้นคนเก่งก็ต้องออก ไปสร้างเมืองใหม่กันทั้งนั้น นี่เป็นเหตุให้ผู้บริหารเช่นนี้ จำนวนมากไม่มีคนเก่งในองค์กร เพราะมัวแต่ขับรถไฟไป ตามรางแบบเรื่อยๆ เฉื่อยๆ ฉิวๆ ไม่มีการวางแผน ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจไม่ต้อง ทุกอย่างเป็นไปตามปกติว่ากันไป ตามขั้นตอน

2. ผู้บริหารแบบนายแพทย์ (แก้ปัญหเฉพาะหน้า)

ผู้บริหารแบบนายแพทย์ก็คือ เป็นนักแก้ปัญหา เวลา ปัญหาเกิดขึ้นมาจะทำ สมมุติฐาน หาสาเหตุ หาวิธีการ แล้วลงมือผ่าตัด เยียวยารักษา ถ้าเยียวยารักษาได้นายแพทย์จะมีความสุขมาก ดังนั้นผู้บริหารแบบนายแพทย์ ก็เป็นผู้บริหารนักรทำงาน แต่ก็เหมือนนายแพทย์ คือ ถ้า ไม่มีการเซ็นผู้ป่วยมาที่โรงพยาบาลก็ไม่ทำอะไรเหมือนกัน ถ้าผู้ป่วยไม่มาถึง ถึงเวลานัดหมาย แล้วคนไข้ยังไม่มา ก็อาจเล่นปี่ปี ทวิตข้อความขึ้นในทวิตเตอร์ หรืออาจติดตาม ใครสักคนใน Facebook เมื่อมีผู้ป่วยฉุกเฉินเข้ามาถึงจะลงมือทำงาน

อย่างไรก็ดี ผู้บริหารแบบนายแพทย์ก็ยิ่งดีกว่าแบบ พนักงานรถไฟ เพราะแบบรถไฟว่ากันไปตามขั้นตอน แต่ผู้บริหารแบบนายแพทย์พอมีปัญหาที่ลุกขึ้นมาแก้ไข ผู้บริหารแบบนี้เป็นนักแก้ปัญหาที่ดีของระบบที่ดี แต่ค่อนข้างขาดวิสัยทัศน์ในการรุกคืบไปข้างหน้า พูดง่ายๆ ว่า ทำงานเฉพาะสิ่งที่อยู่ตรงหน้าได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งมีปัญหาที่ไม่ถอยพร้อมที่จะลุกขึ้นมา กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้ารับผิดชอบ แต่ยังจำกัดพื้นที่ อยู่เฉพาะในองค์กรเท่านั้น นั่นคือถ้าไม่มีปัญหาก็จะไม่เห็น การลุกขึ้นทำงานของผู้บริหารแบบนายแพทย์

3. ผู้บริหารแบบชาวนา (รอฝนมุ่งผลผลิตพอเพียง)

ผู้บริหารแบบชาวนา คือ ผู้บริหารที่เอาธรรมชาติเข้ามาว่า การเมืองไม่ดีก็ไม่เป็นไร นักท่องเที่ยวไม่มากก็ไม่เป็นไร สบายๆ คือไม่คิดอะไรใหม่ ชาวนาแม้จะมุ่งผลผลิตก็จริง แต่ผลผลิตนั้นจะต้องอยู่ในพื้นที่ของตัวเองเท่านั้นจะไม่ ขยายตลาดเพิ่ม และที่ผู้บริหารชนิดนี้จะจำกัดพื้นที่ที่ได้ รับผิดชอบभीเท่าไรก็จะจำกัดอยู่แค่นั้น รอฟ้ารอฝน หมายความว่า ไม่ค่อยคิดงานใหม่ ปลดปล่อยให้สถานการณ์แวดล้อมพาไป แล้วแต่ว่าจะจับปลัด จับผลูให้ได้บริหารเรื่องอะไรไม่ค่อยคิดโครงการล่วงหน้าปฏิทินงานไม่ค่อยมีอะไรหรือหว่า ไม่ซับซ้อน เรียกว่า พนักงานในองค์กรนี้ นั่งเซ็งกันเป็นส่วนใหญ่ เพราะว่า ผู้บริหารนั้นรอฟ้ารอฝน ไม่มีงานพิเศษเข้ามาไม่มีความท้าทาย ไม่มีตื่นเต้น งานอีเว้นท์ก็ไม่ทำ หน้าตาก็แค่นั้นแหละ แค่นั้น แล้วก็ไม่ต้องด้วย นี่ก็คือผู้บริหารแบบชาวนา

แต่ผู้บริหารแบบชาวนาก็ยังดี คือมุ่งผลผลิต คือถึง แม้จะไม่ทำงานหรือหว่า แต่ชาวนาที่ดีก็ค่อยหวังที่จะมี ผลผลิตที่ดีเสมอ เช่นเดียวกันกับผู้บริหารที่ไม่เพิ่มงานใหม่ แต่ก็ยังพยายามที่จะบริหารงานหน้าตักให้มีผลออกเงย ก็ยังนับว่าเป็นผู้บริหารที่ใช้ได้

4. ผู้บริหารแบบชาวประมง (เสียง กล้า ทำหาย)

ชาวประมง ที่ออกทะเลไปนั้นพื้นที่ไม่จำกัด และมีความ เสี่ยงเพราะว่าตรงที่ที่เส้นขอบฟ้าสิ้นสุดนั้นไม่ใช่ทะเล จบแค่นั้น ชาวประมงต้องกล้าที่จะแล่นเรือออกไป ขยายเส้นขอบฟ้าออกไปเรื่อยๆ ไม่รู้ว่าคลื่นลมจะมาเมื่อไหร่และได้ มหาสมุทรจะมีปลาอย่างน้อยแค่ไหน ชาวประมงไม่รู้ ฉะนั้นผู้บริหารแบบชาวประมงคือนักเสี่ยง เป็นนักทำหาย เป็นนักแสวงโชคเชื่อมั่นในตนเองสูง กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้ารับผิดชอบ และกล้าเสี่ยง ข้อดีของชาวประมงคือถ้าไม่มีทักษะคุณก็จับปลาไม่ได้ แต่ข้อเสียก็คือเสี่ยง แต่ส่วนมากแล้วชาวประมงก็ กล้าที่จะเสี่ยงเพราะถ้าเสี่ยงจนเกิดทักษะแล้ว เสี่ยงนั่นเอง ก็กลายเป็นโชค เราจึงเรียกผู้บริหารที่กล้าทำหายว่า นักเสี่ยงโชค เห็นไหม เสี่ยงต้องมากับโชค

ฉะนั้นในสี่แบบนี้เราบูรณาการให้เหลือเพียงแบบเดียวแต่มีสี่ทักษะก็ได้ ถ้าใครทำได้ นั่นคือผู้บริหารที่พึงประสงค์ ระเบิดระว่างแบบพนักงานรถไฟ กล้าผ่าตัดแบบแพทย์ ทำ

ในสิ่งที่องค์กรของตนเองเชี่ยวชาญแบบชำนาญและกล้าท้าทายโอกาส กล้าตัดสินใจกล้าลงทุน แบบชาวประมง ผู้บริหารสี่แบบเรารวมให้เหลือแบบเดียวเราก็ได้ผู้บริหารที่พึงประสงค์แต่ถ้าเป็นแต่ละแบบนั้น อันตรายมากเพราะเสี่ยงอย่างเดียวไม่ระมัดระวังก็อันตราย ระมัดระวังอย่างเดียวไม่เสี่ยงเลยก็อยู่ที่เก่า การแก้ปัญหาอย่างเดียวแต่ไม่ลุกขึ้น มาสร้างสรรค์ก็ไม่ไปไหนอีก ทำเฉพาะที่ตัวเองถนัดมันก็วนอยู่ในหนังสือเท่านั้น ผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักบูรณาการ บูรณาการทักษะ การบริหารแบบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน นี่คือทฤษฎีผู้บริหารที่ผู้รู้ เขาพูดต่อ ๆ กันมาในตะวันตก

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2548 : 5 -7) ได้นำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การศึกษาไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง ประสิทธิภาพของกระบวนการของงาน (Work Process) เริ่มต้นจากการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ของ Frederick Taylor เป็นแนวคิดที่ได้รับการเผยแพร่อย่างรวดเร็วในตอนต้นของศตวรรษที่ ยี่สิบ เริ่มเข้าสู่วงการบริหารการศึกษา “แผนแกรี่” (Gary Plan) เป็นความพยายามที่จะหลอม หลักสูตรของโรงเรียนกับหลักการสอนของ John Dewey ในการเชื่อมโยงโปรแกรมวิชาการศึกษา ธรรมชาติ ศิลปะ และอุตสาหกรรมการศึกษาขณะที่เพิ่มประสิทธิภาพขงโรงเรียนไปพร้อม ๆ กัน ด้วย แผนแกรี่และการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ถูกนำมาเชื่อมกันเพื่อลดค่าใช้จ่ายของโรงเรียนและ ค่าใช้จ่ายต่อเด็กหนึ่งคนในการบริหารโรงเรียน

2. ทฤษฎีการบริหารเชิงคลาสสิก เป็นการใช้นโยบายการบริหารจากมุมมองของ องค์กร โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาเรื่องสายการบังคับบัญชาของ Max Weber นักทฤษฎี ได้ เน้นความจำเป็นในการค้นหาแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีความซับซ้อนมากขึ้นด้วยหน่วย ต่าง ๆ และหน่วยย่อย ซึ่งไม่จำเป็นต้องตั้งอยู่ในที่เดียวกัน นักทฤษฎีองค์กรเหล่านี้ เป็นทั้ง นักสังเกตและในระดับหนึ่งเป็นผู้ใช้สายการบังคับบัญชา

3. ทฤษฎีระบบ ได้ให้การสนับสนุนว่า ผู้บริหารองค์กรในฐานะระบบที่เป็นหนึ่ง เดียว(Unified System) ความคล้ายคลึงกันมาจากชีววิทยาองค์กรก็เหมือนกับสิ่งมีชีวิตที่ ประกอบด้วยอนุระบบต่าง ๆ ซึ่งจะสัมพันธ์กันทั้งหมด นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงในอนุระบบ หนึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบอื่น ๆ นักทฤษฎีระบบอภิปรายองค์กรในรูปของความ ร่วมมืออันเกิดจากปฏิกิริยาของส่วนต่าง ๆ ทฤษฎีระบบให้มุมมองทั้งองค์กรรวมในองค์กร สนับสนุน ให้ผู้บริหารมองงานของตนเองจากจุดที่มองดูรอบ ๆ ได้อย่างแจ่มชัด และเน้นให้ความสัมพันธ์ ขององค์กรจากการศึกษาทฤษฎีการบริหาร พบว่า ทฤษฎีการบริหารที่นำมาใช้กับการศึกษานั้น มีวิวัฒนาการมาเป็นเวลาหลายปี โดยได้นำหลักการบริหารมาเชื่อมโยงกับการจัดการศึกษาโดย เน้นการบริหารงานในระบบโรงเรียน และสถานศึกษา ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีเหล่านี้เป็นเพียง

แนวทางที่นำเสนอไว้ ส่วนในการจะเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติอย่างไรนั้น ต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละท่านในการนำแนวคิดและทฤษฎีเหล่านี้ไปปรับใช้ตามบริบทของสถานศึกษานั้น ๆ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา ได้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัยตั้งแต่สมัยยุคโบราณ จนถึงสมัยยุคปัจจุบัน ซึ่งอาศัยทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ที่มีการปรับปรุงพัฒนาและสังเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น แต่ถึงอย่างไร การบริหารงานสมัยใหม่นี้มุ่งเน้นทั้งคน งาน และผลผลิต จึงต้องมีการผสมผสานแนวคิดต่าง ๆ ทุกยุค ทุกสมัย เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เป็นจริงในปัจจุบัน

พฤติกรรมของผู้บริหาร

1. พฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในฐานะผู้นำทางการจัดการศึกษา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร จึงมีส่วนสำคัญในการดำเนินงานในองค์กร ในที่นี้มีผู้กล่าวถึงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาไว้หลายประการ

บุรินชัย จงกลณี (2542 : 21-23) กล่าวถึงพฤติกรรมตามหลักมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นการปฏิบัติส่วนหนึ่งในการบริหารงานบุคลากร ซึ่งผู้บริหารควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้คล้องกับวัฒนธรรม ศีลธรรม และความเชื่อถือของสังคมนั้นๆ มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องที่วัดด้วยพฤติกรรมของคนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันในองค์กร เพื่อให้การทำงานร่วมกันดำเนินไปด้วยความราบรื่น บรรลุจุดประสงค์และเป้าหมาย หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ คือ การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับความต้องการของบุคคลอื่นบนพื้นฐานความต้องการที่เต็มใจของตนเอง หลักการทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร คือ ควรตอบสนองความต้องการของมนุษย์ โดยคำนึงถึงว่าเมื่อเราต้องการสิ่งใด ผู้อื่นก็มีความต้องการสิ่งนั้นเช่นกัน รวมทั้งคำนึงถึงการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ด้วยการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วยแนวทางที่เหมาะสมกับการบริหารงาน

ประชุม รอดประเสริฐ (2545 : 20) กล่าวว่าพฤติกรรมการบริหาร หมายถึงความสามารถในการแสดงออก หรือการกระทำของผู้ในอันที่จะชักจูงบุคคลต่าง ๆ และใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการปฏิบัติงาน

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2546 : 11-15) ได้กล่าวถึงหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วยการสร้างศรัทธา ได้ว่า ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารนั้นได้บริหารงานสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง คือสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรมีความรัก มีความศรัทธาต่อผู้บริหารต่อหน่วยงานและพร้อมที่จะทำงาน ส่วนนอกครึ่งก็คือความสามารถในการทำให้บุคลากรร่วมกันดำเนินงานไปสู่จุดหมายด้วยความมั่นใจและรับผิดชอบ หลักการสำคัญจะทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ต่อกันแล้วเกิดการยอมรับเป็นมิตรที่ดีต่อกันก็คือ การสร้างศรัทธาเป็นการสร้างความเชื่อถือ สร้างความเลื่อมใสให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารต้องอาศัยปัจจัยสำคัญในการสร้างศรัทธา 3 ประการ คือ

1. มีความเหนือกว่า หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้ใหญ่เหนือกว่ามีประสบการณ์สูงกว่า มีความรอบรู้ในเชิงวิชาการทั่วไปและมีความสามารถในการบริหารเหนือกว่า คุณสมบัติดังกล่าวจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ยอมปฏิบัติตาม ผู้บริหารย่อมมีทักษะในด้านบริหารเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้บริหารย่อมเป็นผู้รู้นโยบาย รู้เป้าหมายขององค์การ เป็นผู้เข้าใจ เห็นความสำคัญของทุกส่วนในองค์การ และความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นได้ดีกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะทำงานกับผู้ร่วมงานและนำการทำงานได้เป็นผลดี เป็นที่เชื่อถือมั่นใจ และยอมรับของผู้ใต้บัญชา

2. มีการให้ ไม่ว่าจะป็นทรัพย์สินเงินทองหรือน้ำใจ ย่อมเป็นสิ่งที่ดึงดูดทั้งนั้น การให้เป็นหลักการเสริมสร้างมิตรภาพที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นพื้นฐานในการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันการอยู่ร่วมกันในสังคมนั้น บางครั้งย่อมเกิดปัญหาขึ้นบ้าง เช่น การกระทบกระทั่งกันด้วยการวาทะ และ การเบียดเบียนกัน สังคมใดก็ตามถ้ามีการเบียดเบียนกัน สังคมนั้นย่อมหาความสุขมิได้ การปฏิบัติตนให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้ต้องอาศัยหลักธรรมมาเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้สังคมมีความสุขที่เรียกว่าสังคัตถุ 4 ซึ่งประกอบด้วยธรรมะ 4 ประการ ประกอบด้วย ทาน คือการให้สิ่งของ ปิยวาจา คือการเจรจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน อุตถจริยา คือการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นและสังคมส่วนรวม และสมานัตตา คือ การเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ วางตนให้เหมาะสม ไม่ถือตัว ไม่ดูหมิ่นดูแคลนกัน

3. มีความรักความเมตตา ผู้บริหารที่ดีพึงปฏิบัติตนให้เกิดความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม เป็นผู้ที่น่าเคารพนับถือ ตั้งมั่นอยู่ในคุณธรรม 4 ประการ เรียกว่าพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา คือมีความรักใคร่ปรารถนาจะให้เป็นผู้สุข กรุณา คือ สงสาร คิดช่วยเหลือให้พ้นทุกข์ มุทิตา คือความพลอยยินดีเมื่อเห็นหรือรู้ว่าผู้อื่นได้ดีในทางใดก็ตามย่อมมีจิตคิดยินดี อุเบกขา คือการวางเฉย ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ

จากหลักการสร้างมนุษย์ด้วยการสร้างความศรัทธาดังกล่าวข้างต้นนั้นอาจสรุปเงื่อนไขการสร้างศรัทธาได้ 3 ประการ คือต้องยอมรับซึ่งกันและกัน ผู้ให้และผู้รับมีความสุข และผู้ให้และผู้รับได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ในทางปฏิบัติผู้บริหารที่นำเคาเรพันส์ถือ จะต้องคอยปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการเป็นผู้คอยดูแลเอาใจใส่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่อย่างมีความสุข เมื่อมีทุกข์ผู้บริหารต้องหาทางช่วยเหลือ ให้พ้นจากความทุกข์ความเดือดร้อน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำความดี ผู้บริหารต้องส่งเสริมไม่กีดขวางหรือมีคิดริษยา และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จแต่ไม่สามารถช่วยเหลือได้ ก็ต้องวางเฉยโดยประคองจิตมิให้คิดในอกุศล

ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำตัวเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถ “ครองตน ครองคน และครองงาน” อันเป็นหนทางที่จะนำไปสู่การบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

แพรวภัทร ยอดแก้ว (2556 : Website) ได้อธิบาย คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือ เรียกว่า “4 I”

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

1.1 ประพฤติตนและเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นหรือกลุ่ม

1.2 พูดและแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญเรื่องอุดมคติ ค่านิยม และความเชื่อ

1.3 ทำให้ผู้ร่วมงานมีความนับถือ ภาคภูมิใจ และยอมรับในความ สามารถเมื่อได้ร่วมงานด้วย

1.4 ให้ความสำคัญกับการมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และจุดยืนที่ชัดเจนในการทำงาน

1.5 ให้ความมั่นใจและไว้วางใจกับผู้ร่วมงานว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคได้

1.6 ให้ความสำคัญกับการทุ่มเทต่อภารกิจร่วมกันกับผู้ร่วมงาน

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

2.1 มองการณ์ไกล

2.2 มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง

2.3 พูดถึงเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน และกระตือรือร้น

2.4 แสดงความมุ่งมั่น และเชื่อมั่นว่ากลุ่มจะสามารถบรรลุเป้าหมาย

2.5 จูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.6 กระตุ้นและให้กำลังใจผู้ร่วมงาน

3. คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา

(Intellectual Stimulation)

3.1 ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพิจารณาและแสดงความคิดเห็นในเรื่องการทำงาน

3.2 ให้ความสำคัญในการปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่าๆ

3.3 ระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยใช้ข้อมูลหลักฐานและเหตุผล

3.4 สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม

3.5 สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางใหม่ๆในการแก้ปัญหา

3.6 สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

4. คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็น

ปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

4.1 ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล

4.2 ฟัง และเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล

4.3 สนใจและให้คำแนะนำให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง

4.4 ติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

4.5 สอน แนะนำงาน และเพิ่มพลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน

4.6 สอนผู้ร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์ความต้องการ และความสามารถ

ของผู้อื่น

สรุปได้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีกับคนใน

กลุ่มหรือในองค์กรด้วย ผู้นำจะต้องใช้เทคนิค ทักษะการบริหาร หลักการบริหารงาน ตลอดจน
การปฏิบัติตนของผู้นำที่แสดงถึงความรู้ความสามารถหลายประการ ตามแนวทางการบริหารใน
การทำงานร่วมกับคนจำนวนมาก พฤติกรรมผู้นำจะเป็นเครื่องมือทำนายความอยู่รอดหรือความ
สำเร็จขององค์กรได้ ทั้งนี้โดยมีปัจจัยที่สำคัญต่อการแสดงพฤติกรรมผู้นำหลายประการ เช่น
บุคลิกภาพ กลยุทธ์ในการบริหารงานสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการแสดงพฤติกรรมผู้นำ ดังนั้น
พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

2. ภาวะผู้นำ

พระพุทธเจ้าทรงได้รับการเฉลิมพระนามว่าเป็น “สัตถา” (ศาสดา) ซึ่งแปลว่า ผู้นำ
ทางจิตวิญญาณ หรือ “โลกนายก” ซึ่งแปลว่า ทรงเป็นผู้นำโลกคำทั้งสองคำดังกล่าวนี้ ยืนยันว่า
คำว่า “ผู้นำ” (นายก, Leader) นั้น เป็นคำที่ทรงให้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งยังเป็นคำที่มีใช้อยู่

ข้ามฟาก หากโคที่เป็นผู้นำฝูงว่ายตรง โคที่เป็นบริวารก็ว่ายตรง แต่ถ้าโคที่เป็นผู้นำว่ายคด โคบริวารก็ว่ายคดตามไปด้วยเช่นกัน” หลักธรรมสำหรับสร้างภาวะผู้นำก็ทรงแสดงไว้เป็น อเนกประการ เช่นทศพิธราชธรรม ราชสังคหวัตถุ 4 พละ 5 ของพระมหากษัตริย์ อธิปไตย 3 อปทานิยธรรม 7 พรหมวิหารธรรม 4 เป็นต้น

ผู้นำเป็นผู้กำหนดชะตากรรมทั้งของตัวเอง ผู้นำ ผู้ตาม ขององค์กร ของสังคมและของโลกทั้งหมด ถ้าองค์กร บริษัท สถาบัน สังคม หรือประเทศใด มีผู้นำที่เปี่ยมไปด้วยภาวะผู้นำ (Leadership) องค์กร บริษัท สถาบัน หรือประเทศนั้น ๆ ย่อมมีแต่ความเจริญรุ่งเรือง แต่ถ้าการณ์กลับเป็นในทางตรงกันข้ามองค์กรเป็นต้นนั้น ๆ ก็ย่อมจะพบแต่ความล้มเหลว

การเป็นผู้นำนั้นไม่ใช่ใคร ๆ ก็เป็นได้ เพราะการเป็นผู้นำนั้นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ แต่อย่างไรก็ตาม แม้การเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก ทว่าสำหรับผู้ที่มีเจตนาปรารถนามุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มาแล้ว การที่จะเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับก็ไม่ใช่สิ่งสุดวิสัย (พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี). 2552) จำแนกตามหัวข้อได้ดังนี้

2.1 ธรรมะสำหรับผู้บริหาร

ธรรมะสำหรับผู้บริหารเป็นสิ่งซึ่งแยกจากกันไม่ได้ ไม่ว่าจะยุคไหนสมัยไหน ผู้บริหารที่ขาดธรรมะเมื่อไร ชาติใดเมื่อนั้น สังเกตดูประวัติศาสตร์ของนักบริหารทั่วโลก ช่วงที่รุ่งโรจน์จะเป็นช่วงที่เขามีธรรมะมากที่สุดและช่วงที่เขาร่วงโรยก็เป็นช่วงที่เขาทิ้งธรรมะมากที่สุด

ในโลกนี้ผู้บริหารหลายคนช่วงแรกที่ประสบความสำเร็จทำอะไรก็ดีไปเสียหมด เพราะยังเป็นช่วงที่เขายังซื่อสัตย์อยู่ในความเป็นนักบริหารมืออาชีพของตัวเอง แต่หลังจากนั้นเมื่อผ่านไป 4-5 ปีเขากลับร่วงโรยแล้วก็ต่ำลง ต่ำลง เพราะเริ่มไม่ซื่อสัตย์ ธรรมะเริ่มหายไปจางหายไป ผู้สนับสนุนที่ดี ๆ ก็จะกระโดดหนีหายไป ในที่สุดก็จะถึงจุดแตกดับ ตอนที่ขึ้นมาเป็นผู้บริหารนั้นมีแต่เสียงไชโยโห่ร้อง แต่ตอนแตกดับนั้นบางที่ถูกปาดด้วยรองเท้ายกก็มี ฉะนั้นช่วงแรกๆ ที่ผู้บริหารได้รับการยอมรับนับถือก็เพราะว่าเขามีธรรมะ ส่วนในช่วงที่เขาถูกตำหนิถูกประณาม หรือถูกปารองเท้าใส่ก็เพราะเขาทิ้งสิ่งที่ดีที่สุดของความเป็นผู้บริหารนั่นก็คือธรรมะไปคำถามก็คือ ในเมื่อธรรมะจำเป็นสำหรับผู้บริหาร แล้วอะไรทำให้ผู้บริหารหันหลังให้กับธรรมะ เสมือนมีหลุมดำสำหรับผู้บริหารอยู่หลุมดำที่ว่านี่คืออะไรธรรมะกับผู้บริหารเป็นสิ่งซึ่งแยกจากกันมิได้เด็ดขาด แยกจากกันเมื่อไรหายนะมาเมื่อนั้น ฉะนั้นใครที่เข้าใจว่าผู้บริหารอยู่ส่วนหนึ่งธรรมะอยู่ส่วนหนึ่งนั่นคือความเข้าใจผิด เหมือนกับที่ยังมีบางคนเข้าใจผิดว่าชาวบ้านอยู่ส่วนหนึ่งชาววัดอยู่อีกส่วนหนึ่ง นี่ก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เมืองไทยหายนะอยู่ทุกวันนี้ เพราะคิดว่าธรรมะควรจะอยู่อีกที่หนึ่งแล้วชาว

บ้านก็ควรจะอยู่อีกที่หนึ่งอยู่ห่าง ๆ กันไว้เป็นดีที่สุดแท้จริงแล้วโลกกับธรรมต้องไปด้วยกัน บ้านกับวัดก็ต้องไปด้วยกันเหมือนสมองกับหัวใจต้องไปด้วยกัน ร่างกายกับจิตวิญญาณก็ต้องไปด้วยกัน สองสิ่งนี้แยกจากกันเมื่อไรหายนะก็ถามหาเมื่อนั้นนี่เป็นความเข้าใจเบื้องต้นที่จะต้องทำความเข้าใจให้ตรงกันว่าเรามีธรรมะ ส่วนในช่วงที่เขาถูกตำหนิถูกประณาม หรือถูกปารองเท้าใส่ก็เพราะเขาทำสิ่งที่ดีที่สุดของความเป็นผู้บริหารนั่นก็คือธรรมะไป (พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี. (ว.วชิรเมธี.) 2552 : 14)

พระมหาพรหมชา อดมมหาโส (พระมจรณะธรรมะสำหรับผู้นำองค์กร. 2555 : คมชัดลึก) ได้กล่าวว่า ทศพิธราชธรรม 10 ประการนั้น แม้โดยทั่วไปจะแปลว่า “ธรรมะสำหรับพระราช 10 ประการ” แต่หากจะถือเอาการแปลโดยมุ่งเน้นไปที่เจตนารมณ์ที่แท้จริงแล้ว ทศพิธราชธรรม แปลว่า “หลักการ หรือหลักปฏิบัติที่ผู้นำบุคคลที่จะทำให้อำนาจคนอื่น ผู้ตามเกิดความยินดีโดยชอบธรรม ซึ่งมี 10 ประการ” กล่าวตามนัยนี้ ผู้นำ หรือบุคคลที่จะทำให้อื่นเกิดความพึงพอใจนั้น จะต้องมิตัวชีวิต 10 ประการ กล่าวคือ

1. การให้ คือ สละทรัพย์สินของบำรุงเลี้ยง ช่วยเหลือประชาราษฎร์ และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ (ทาน)
2. ความประพฤติงาม คือ สรรวมกายและวจีทวาร ประกอบแต่การสุจริต รักษาจิตดีคุณให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นทีเคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ใครจะดูแคลน (ศีล)
3. การบริจาค คือ เสียสละความสุขสำราญ ตลอดจนชีวิตของตนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง (บริจาคจะ)
4. ความซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไรร่มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน (อาชชวะ)
5. ความอ่อนโยน คือ มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่ง หยาบคายกระด้าง ถือตัวถือตน มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีที่ริยาสุภาพนุ่มนวลละมุนละไม ให้ได้ความรักภักดี แต่มีขาดคนยำเกรง (มีททวะ)
6. ความทรงเดช คือ แผลดเผาภิเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบครองย่ำยีจิตระงับยับยั้งข่มใจได้ ไม่ยอมให้หลงไหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและความปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอหรืออย่างสามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจให้บริบูรณ์ (ตปะ)
7. ความไม่โกรธ คือ ไม่เกรี้ยวกราด ลุอำนาจความโกรธจนเป็นเหตุให้วินิจฉัยความและกระทำการต่าง ๆ ผิดพลาดเสียธรรม มีเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองขุ่นวินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันราบเรียบเป็นตัวของตนเอง (อภโกธะ)

8. ความไม่เบียดเบียน คือ ไม่บีบบังคับกดขี่ เช่น เก็บภาษีขูดรีด หรือเกณฑ์แรงงานเกินขนาด ไม่หลงระเริงอำนาจขาดความกรุณา หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชาชนราษฎรผู้ใด เพราะอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง (อวิหิงสา)

9. ความอดทน คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ ถึงจะลำบากกายน่าเหนื่อยหน่ายเพียงไรก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกยั่วถูกหยันด้วยคำเสียดสีถากถางอย่างไรก็ไม่หม่อมกำลังใจไม่ยอมทิ้งกรณีย์ที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม (ขันติ)

10. ความไม่คลาดธรรมดา คือ วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรม คงที่ ไม่มี ความ เอนเอียงหวั่นไหว เพราะถ้อยคำที่ตีร้ายลาภสักการะ หรืออิฏฐารมณ์ อนิฏฐารมณ์ใด ๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรมคือความเที่ยงธรรมก็ดี นิติธรรมคือระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดี ไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป (อวิโรธนะ)

หลักการทั้ง 10 ข้อข้างต้น เป็นหลักปฏิบัติสำหรับการกำกับ ควบคุม และพัฒนาอารมณ์ของผู้ทำให้มีความฉลาดทางอารมณ์มากยิ่งขึ้น เหตุผลสำคัญเพราะผู้นำ หรือผู้ที่ จะทำให้ผู้อื่นเกิดความพอใจตามที่เรียกขานว่า “ราชา” นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะมี “จิตใจที่สงบ นิ่ง” ในขณะที่เผชิญหน้ากับอารมณ์ต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบจิตใจของตนเอง ความนิ่งจึงมีผลต่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลที่ได้ชื่อว่าเป็นราชา เมื่อเป้าหมายสำคัญของการทำ หน้าที่ของราชาคือ “ความพอใจของมหาชน” ฉะนั้น การที่ราชาเข้าใจ และเข้าถึงความต้องการ ของมหาชน จึงมีผลในเชิงบวกต่อการปฏิบัติหน้าที่

สรุปได้ว่าคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีนั้น เป็นทั้งศาสตร์ (Science) และ ศิลป์ (Arts) การบริหารงานที่ดีตามหลักธรรมะนั้น ผู้บริหารต้องมี “ประมุขศิลป์” คือ คุณ ลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี (Good Leadership) อันเป็นคุณสมบัติที่ดีที่สำคัญของผู้บริหาร ลง มาถึงหัวหน้างานทุกระดับให้สามารถปกครอง และบริหารองค์กรที่ตนรับผิดชอบ ให้ดำเนินไปถึง ความสำเร็จอย่างได้ผลดี มีประสิทธิภาพสูง ให้ถึงความเจริญงอกงาม รุ่งเรืองสว่างไสว ก่อให้เกิด สันติภาพและความสำเร็จในการบริหารงาน

2.2 ไร้ธรรมะ บริหารงานได้ยาก

ธรรมะกับผู้บริหารเป็นสิ่งซึ่งแยกจากกันไม่ได้เด็ดขาด แยกจากกันเมื่อไร หายนะมาเมื่อนั้น ฉะนั้นใครที่เข้าใจว่าผู้บริหารอยู่ส่วนหนึ่งธรรมะอยู่ส่วนหนึ่งนั่นคือความเข้าใจ ผิด เหมือนกับที่ยังมีบางคนเข้าใจผิดว่าชาวบ้านอยู่ส่วนหนึ่งชาววัดอยู่อีกส่วนหนึ่ง นี่ก็เป็นสาเหตุ หนึ่งที่ทำให้เมืองไทยหายนะอยู่ทุกวันนี้ เพราะคิดว่าธรรมะควรจะอยู่อีกที่หนึ่ง แล้วชาวบ้านก็ควร จะอยู่อีกที่หนึ่งอยู่ห่าง ๆ กันไว้เป็นดีที่สุด แท้จริงแล้วโลกกับธรรมต้องไปด้วยกัน บ้านกับวัดก็ต้อง

ไปด้วยกันเหมือนสมองกับหัวใจต้องไปด้วยกัน ร่างกายกับจิตวิญญาณก็ต้องไปด้วยกัน สองสิ่งนี้ แยกจากกันเมื่อไรหายนะก็ถามหาเมื่อนั้นนี่เป็นความเข้าใจเบื้องต้นที่จะต้องทำความเข้าใจให้ตรงกันว่าธรรมะกับผู้บริหารเป็นสิ่งซึ่งแยกจากกันมิได้ และธรรมะกับ ชาวบ้านหรือมนุษย์ก็แยกจากกันมิได้ ถ้าแยกจากกันเมื่อไรหายนะก็ถามหาเมื่อนั้นเช่นเดียวกัน (พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี. (ว.วชิรเมธี.) 2552 : 15-16)

จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. 2553 : Website) ได้อธิบาย หลุมพรางตน ของคนเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นอุปนิสัยที่สะสมพอกพูนอยู่ในตัวคนเก่งที่อาจเป็นตัว เหนี่ยวรั้ง ทำให้คนเก่งไม่ถึงฝั่งฝัน ไว้ดังนี้

1. Claiming credit that we don' t deserve : ฉกฉวยผลงานหรือ ความคิดของคนอื่น คนเก่งต้องดูเด่น ก๊อດที่จะขโมยซีนคนอื่นไม่ได้ การอ้างเอาผลงานคนอื่นนั้น เป็นของตนเสมือนก่ออาชญากรรมในที่ทำงานที่มีความผิดร้ายแรง 2 กระทง (1) ทำให้ผู้อื่นขาด จากการได้รับการยกย่องชมเชย และ (2) ทำให้คนอื่นหมดอารมณ์ทำงานเป็นการปล้นสะดม ความคิดสร้างสรรค์

2. Making excuses : แก้วตัว คนเก่งไม่นำผิดพลาด เรื่องที่พลาดเป้ามันต้อง เป็นเพราะคนอื่น ปัจจัยอื่นที่เหลือวิสัย ฝนกระหน่ำบ้างละ ไฟฟ้ามันช้ดข้อง ระบบล่ม ทีมงาน อ่อนประสบการณ์ เป็นต้น การโทษนั้น โทษนี้ ทำให้ขาดโอกาสที่จะเปิดใจกว้างและเรียนรู้ที่จะ พัฒนาปรับปรุง ต้องหัดท่องคาถา “คนดีมีของชอบแก้ไข คนไม่มีอะไรจึงชอบแก้ตัว”

3. Clinging to the past : ยึดติดอยู่ในอดีต ทำให้ไม่ไปไหนไกล คอยนึก โทษตัวเองที่ตัดสินใจผิด ต้องมาทุกข์ทนในสิ่งที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เข้าทำนองที่ท่าน ว.วชิรเมธี ว่า “ปล่อยไม่ลง ปลงไม่เป็น” กรณีนี้ ต่อให้เก่งขั้นเทพก็ไม่มีไฟจะผลักดันผลงานให้ดีขึ้น ทางตรงข้าม มัวดีมด้ากับความสำเร้งที่ผ่านมา ก็จะมีวิธีการเดิม ๆ แม้ว่าสถานการณ์บางอย่างเปลี่ยนแปลงไป แล้ว แต่ไม่พร้อมที่จะเปิดมุมมองเพื่อสร้างความสำเร็จใหม่ ๆ

4. Playing favorites : เลือกที่รัก มักที่ช้ชง ปรกตคนเราก็มีความโน้มเอียง ชอบคนที่ชอบและนับถือเรา คนเก่ง ๆ ก็เป็นเหมือนกัน แถมยังเป็นหนักด้วย เพราะชอบให้คน นับถือความสามารถ อยากรจะเป็นฮีโร่ คนเก่งจึงจะมีโอกาสเสี่ยงที่จะชอบอกชอบใจ ผิดคนอีกด้วย เพราะอาจไปต้องชะตาพวกที่รู้ใจนาย เข้าทางถูก แต่ผลงานไม่ถึงก็เป็นได้

5. Refusing to express regret : ไม่ยอมที่จะกล่าวคำ “ขอโทษ” ง่าย ๆ เพราะกลัวลี้ก ๆ ว่า การกล่าวขอโทษเท่ากับเป็นการยอมรับความผิดพลาด ไม่อยากรู้สึกสูญเสีย ความมั่นใจ ทำให้คนเก่งดูเป็นคนกร่าง ยืนกระต่ายขาเดียว คนรอบข้างก็ไม่ไหวจะเคลียร์ และไม่

อยากให้ความร่วมมือ แท้จริงแล้วการกล่าวคำขอโทษเป็นความกล้าหาญของผู้นำ และเป็นการเริ่มต้นความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างงดงาม

6. Not listening : ไม่ฟัง การไม่ตั้งใจรับฟังคนอื่น เพราะเชื่อว่าตนเองรู้หมดแล้ว เวลาถูกน้องมานำเสนอ ยังไม่ทันอ้าปากพูด ก็ให้เขารีบเข้าประเด็น เพราะรู้สึกว่าคุณต่างหากควรเป็นคนพูด จึงฟังแบบรอจังหวะสวนหรือขัดจังหวะคนที่กำลังพูดอยู่บ่อย ๆ พฤติกรรมนี้ถือว่าก้าวร้าวแบบเนียน ๆ เลยทีเดียว หากยังไม่รู้จักฟังอย่างตั้งใจ ก็จะไม่ใส่ใจจากผู้ฟัง

7. Failing to express gratitude : ไม่แสดงความรู้สึก “ขอบคุณ” คุณเหมือนเวอร์เกินไปที่คนเก่งไม่แสดงความรู้สึกขอบคุณ แต่ก็เป็นเรื่องที่พบเห็นได้เพราะความคิดที่ว่า ทุกอย่างมันก็เป็นไปตามที่คิด ทุกสิ่งที่เกิดขึ้นหรือได้รับมันก็สมควรแล้ว ทำให้คนเก่งมักพลาดจังหวะโอกาสในการแสดงความขอบคุณคนรอบข้างหรือลูกน้องที่อาจจะมีส่วนร่วมเล็กน้อย ๆ ในการสนับสนุนและให้ความร่วมมือ

8. Punishing the messenger : ลงโทษคนส่งข่าว คนเก่งมักไม่อยากจะยินข่าวร้าย เพราะทำให้ลดทอนความเชื่อมั่นของตน เมื่อมีใครมาบอกถึงความผิดพลาด ก็จะมีอาการของขึ้นบ้าง พาลเหวี่ยงใส่อารมณ์กับคนที่กล้ามาบอกบ้าง คนเก่งที่ไม่กล้ารับความจริงอย่างนี้ จึงไปไหนไม่ได้ไกล

9. Passing the buck : ปัดความรับผิดชอบ เนื่องจากเชื่อว่า ตัวเองเก่ง สร้างตำนานความสำเร็จมามาก และแพ้ไม่เป็น ดิฉันนิสัยเอาดีเข้าตัว โยนเรื่องหมองมัวให้คนอื่น พอเห็นว่าเรื่องอะไรที่สื่อเค้าล้มเหลว ก็จะถอนตัวและโยนให้คนอื่นรับต่ออย่างแบายคาย คนอื่นเขาก็มองออกจะโหดให้ไปต่อได้อย่างไร

10. An excessive need to be “Me” : ฉันทันเป็นของฉันอย่างนี้แหละ ความเชื่อมั่นว่า เพราะตัวเองเป็นแบบนี้ ทำแบบนี้ จึงมายืนจุดนี้ได้ ก็จะยืนกรานที่จะเป็น ที่จะทำให้ “ของฉันแบบนี้” ต่อไป ทำให้ดีอื่น ไม่พร้อมปรับเปลี่ยนท่าที ไม่พัฒนาคุณลักษณะของตนให้สอดคล้องกับคน เวลา สถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนไป

หากท่านผู้อ่าน คือ ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีอนาคตไกลรออยู่ข้างหน้า ขอเพียงใส่ใจ ไม่ประมาทที่จะหมั่นตรวจสอบอุปนิสัยที่แอบแฝงมากับความสำเร็จ และพยายามปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น เชื่อว่าจะทำให้ท่านได้รับเสียงเชียร์ ให้ก้าวต่อไปในตำแหน่งผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นได้อย่างแน่นอน

ผู้นำที่ดีหรือผู้บริหารที่ดี และมีประสิทธิภาพ ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต ความฉลาด หลีกแหลม มีจริยธรรม และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้นำที่ไม่ดีหรือผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถวัดได้ในลักษณะเพียงแค่วิวัฒนาการ เพราะคนเหล่านี้มีคุณสมบัติ

บางประการที่คล้ายคลึงกัน การแบ่งประเภทของผู้นำที่ไม่ดี มีทั้งหมด 7 ประเภท ได้แก่ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2549 : 113)

1. ผู้นำที่ไร้ความสามารถ และอย่างน้อยมีผู้ตามที่ขาดความตั้งใจจริงหรือ ทักษะ ที่จะคงรักษาไว้ซึ่งการกระทำที่มีประสิทธิผล ทำให้บุคคลเหล่านี้ไม่ได้สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกให้เกิดขึ้น
 2. ผู้นำที่เข้มงวด และอย่างน้อยมีผู้ตามที่เคร่งครัด และไม่ยอมให้ใคร ถึงแม้ว่าบุคคลเหล่านี้จะมีความสามารถ แต่เขาก็ไม่สามารถหรือไม่มีความตั้งใจที่จะดัดแปลง ความคิดใหม่ ข้อมูลใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงเวลาต่าง ๆ
 3. ผู้นำที่ควบคุมตนเองไม่ได้ และมักจะถูกยุยง จากผู้โต้แย้งกับบัญชา ผู้ซึ่งไม่ เต็มใจ หรือไม่สามารถที่จะเข้าแทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 4. ผู้นำที่ปราศจากความกรุณา หรือผู้นำที่ใจดำ และอย่างน้อยมีผู้ตามที่ไม่มีความเมตตา และไม่สนใจผู้อื่น การเพิกเฉยไม่ใส่ใจ เป็นความปรารถนาและต้องการของสมาชิก ส่วนใหญ่ภายในกลุ่มหรือองค์กร
 5. ผู้นำขี้โกง และอย่างน้อยมีผู้ตามบางคนที่ชอบโกหก โกง หรือขโมย
 6. ผู้นำใจแคบ และอย่างน้อยมีผู้ตามบางคนที่พยายามไม่เอาใจใส่ต่อสุขภาพ และสวัสดิการของผู้อื่นที่อยู่นอกองค์กรที่พวกเขารับผิดชอบโดยตรง
 7. ผู้นำปีศาจ และอย่างน้อยมีผู้ตามบางคนกระทำการที่ชั่วร้าย บุคคล เหล่านี้ใช้ความเจ็ดปวดเป็นเครื่องมือของอำนาจ ทำอันตรายต่อทั้งร่างกายและจิตใจ
- สรุปได้ว่าธรรมะกับผู้บริหารเป็นสิ่งซึ่งไม่อาจแยกจากกัน ถ้าเราแยกธรรมะ ออกจากผู้บริหารหรือแยกธรรมะออกจากการบริหารเมื่อไร การบริหารนั้นก็ล้มเหลวไม่มีใครพึง บริหารแต่ไม่มีคนทำตาม ทุกองค์กรเป็นอย่างนี้ทั้งนั้น ถ้าผู้บริหารไม่มีศักยภาพที่จะบริหาร เพราะขาดหัวใจคือธรรมะ ถึงใช้อำนาจบริหารก็ไม่มีคนทำตาม ดังนั้นธรรมะในการบริหารจึงเป็น สิ่งที่สำคัญ ขาดไม่ได้ธรรมะในการบริหาร

2.3 ประเภทของผู้บริหาร

พระมหาจุฬาลงกรณ วชิรเมธี. (ว.วชิรเมธี.) 2552 : 17-24) ได้จำแนกผู้บริหาร หรือผู้นำมี 3 ประเภทดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารคือผู้อาวุโส ใครมาทำงานก่อน ใครอายุงานมากกว่าใครได้ เป็นสมาชิกขององค์กรนั้นก่อนก็ได้รับคัดเลือกให้ขึ้นมาเป็นผู้บริหาร ว่ากันตามจำนวนวันเดือนปีที่ เข้าทำงาน ส่วนความสามารถเป็นอีกเรื่องหนึ่ง หากมีเหตุข้ามอาวุโสก็ต้องเป็นเรื่องทันทีบาง

องค์กรหรือบางสำนักงานปัจจุบันนี้ ก็ยังหาผู้นำสูงสุดไม่ได้เพราะมีปัญหาเรื่องข้ามอาวุโสกัน จะเอาคนเก่งขึ้นมาที่มีรุ่นพี่ที่อาวุโสกว่าค้ำอยู่ จะตั้งผู้อาวุโส ก็อาวุโสได้แต่ทำงานไม่ได้ ฉะนั้นในวัฒนธรรมองค์กรที่ยกให้ความอาวุโสเป็นตัวตั้งเช่นนี้ ในที่สุดเราอาจมีผู้บริหารแต่ไม่มีผู้ทำงาน

2. ผู้บริหารคือผู้ดำรงตำแหน่ง เด็กฝากมา ผู้ใหญ่ฝากมานักการเมืองฝากมา ผู้กว้างขวางฝากมา ก็ได้มานั่งดำรงตำแหน่งทำงานเป็นก็ดีไป ทำงานไม่เป็นลูกน้องก็นั่งถอนหายใจเข้าเกียร์ว่างทำอะไรจะปฏิเสธก็ไม่ได้ก็เขาสั่งมา เราก็เลยได้ผู้ดำรงตำแหน่งคนหนึ่งมานั่งอยู่ในองค์กร ก็ต้องทนกล้ำกลืนฝืนใจกันไป ผู้ดำรงตำแหน่งแบบนี้บางทีก็เป็นคนเก่ง แต่บางทีก็ได้คนที่ไม่เก่ง ฉะนั้นยังไม่ใช่ผู้บริหารหรือผู้นำที่พึงประสงค์

3. ผู้บริหารคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม มีอาชีพออยู่ตรงนี้ผู้บริหารทุกท่านล้วนเคยเป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาผู้อื่นมาก่อน ลองคิดดูซิว่าเคยเจอผู้นำหรือผู้บริหารที่เมื่อเอ่ยชื่อขึ้นมาแล้ว ถ้าเราได้ทำงานกับคนแบบนี้มันต้องวิเศษมาก มีไหม ในชีวิตนี้เคยเจอไหม สำหรับบางคนภาวะแบบนี้เป็นอุดมคติมาก เพราะที่เจออยู่ทุกวันนี้มันเลวร้ายจนถึงขั้นถ้ามันหลุดจากตรงนี้ไปได้จะไปสะเดาะเคราะห์ 7 วัด 7 วาเลย นี่คือโลกแห่งความเป็นจริง เพราะฉะนั้นผู้บริหารประเภทที่สามนี้ดีที่สุด แต่ก็หายากที่สุดเหมือนกัน เขาเรียกว่า Charismatic Leader ผู้บริหารที่มีเสน่ห์ดึงดูดเพราะว่าเป็นมีอาชีพอจริง ๆ หายากมาก

ดังนั้น ขณะที่เราเป็นผู้บริหาร อย่าบริหารโดยเอาตัวเองเป็นมาตรฐานเสมอไป ในบ้าน ในบริษัท ในสถาบัน ในองค์กร หรือแม้กระทั่งระดับประเทศ ผู้นำหรือผู้บริหารเอาตนเองเป็นศูนย์กลางในลักษณะโลกต้องหมุนตามฉัน ล้วนแล้วแต่เป็นเผด็จการทรราชทั้งสิ้น ไปดูเดอะ เบนิตโต มุสโสลินี, อดอล์ฟ ฮิตเลอร์, โจเซฟ สตาลิน, พระเจ้าหลุยส์ที่ 14 ยังไม่นับพลพต หรือในฝั่งเอเชียอาคเนย์ของเราซึ่งไม่ต้องระบุชื่อ ผู้บริหารที่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลางล้วนแต่มีชะตากรรมที่อาภัพโศกทั้งสิ้น เห็นไหม เพราะฉะนั้นถ้าเรามีโอกาสขึ้นเป็นผู้บริหารเราควรดูแลเนลสัน มันเดลา เป็นตัวอย่าง ว่าเราควรเป็นผู้บริหารที่คนทั่วไปอยากเดินตาม ไม่ใช่ผู้บริหารที่คนทั่วไปรู้สึกอึดอัด ขัดข้อง เหนื่อยหน่าย ระอา เผาพริกเผาเกลืออย่าเป็นเช่นนั้น

สรุปได้ว่า ถ้าผู้บริหารขาดความรู้คู่คุณธรรมแล้วย่อมเกิดปัญหาคือ ผู้บริหารบางท่านใช้อารมณ์ บางท่านก็ใช้เหตุผล ถ้าบริหารใช้อารมณ์จะเป็นการสร้างปัญหา มากกว่าที่จะเป็นการแก้ไขปัญหา เพราะฉะนั้น อย่าใช้อารมณ์แก้ไขปัญหา ให้ใช้ปัญญาไตร่ตรองหาวิธีแก้ไข ยอมอย่างมีเหตุผล อยู่อย่างมีศักดิ์ศรี ใหญ่อย่างมีประโยชน์ ทั้ง 3 อย่างนี้รวมเรียกว่า อยู่อย่างมีปัญญา จึงจะเกิดประโยชน์ต่อตน ต่อบุคคลอื่น ต่อองค์กร ต่อชุมชน ตลอดต่อสังคม ประเทศชาติ

2.4 หลักในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

พระมหาวิมลชัย วชิรเมธี. (ว.วชิรเมธี.) 2552 : 25-45) อธิบายหลักในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้นต้องทำอะไร มีหลักง่าย ๆ ดังนี้

1. เก่งบริหารงาน อย่าลืมนับชีวิตผู้บริหารต้องใช้อำนาจเป็น เพราะงานของผู้บริหารไม่ใช่การชงชากาแฟ ไม่ใช่การเดินเอกสาร ไม่ใช่การนั่งพิมพ์จดหมายไม่ใช่การมานั่งตอบอีเมล ไม่ใช่การมานั่งเขียนข้อความใส่ Twitter ผู้บริหารคือผู้มีหน้าที่ใช้อำนาจในการตัดสินใจ ศักยภาพของการเป็นผู้บริหารวัดกันที่ศักยภาพในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่ดีมีแนวทางการตัดสินใจกันอย่างไร พุทธศาสนาเสนอรูปแบบการตัดสินใจเอาไว้ 3 รูปแบบ คือ

แบบที่ 1 อัตตาทิปไตย คือ การตัดสินใจโดยเอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง ในลักษณะโลกต้องหมุนตามฉัน ถ้าฉันพูดทุกคนต้องฟังถ้าฉันสั่งทุกคนต้องทำ เอาตัวเองเป็นใหญ่ เอาตัวเองเป็นศูนย์กลางเอาตัวเองเป็นตัวตั้ง ตัดสินใจจากการมองมุมของตัวเองเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารแบบนี้เอาตนมาเรียกว่าผู้บริหารแบบม้าลำปาง มันเป็นอย่างไรคือ เขาจะเอาที่บังตามาบังตาม้า โดยบังคับให้ม้าเห็นเฉพาะสิ่งที่อยู่ตรงหน้าไม่เห็นสองข้างทาง เวลาขี่ม้าวิ่งมันจะเห็นแค่สิ่งที่อยู่ตรงหน้าไม่เห็นสิ่งที่อยู่สองข้างทางว่าร้อนรมย์แค่ไหน มีปัญหาอะไร มีอุปสรรคอะไร ไม่สนใจมองเฉพาะข้างหน้า ถ้าข้างหน้าปลอดภัยก็วิ่งฉิวเลย ผู้บริหารเช่นนี้มีโอกาสเสี่ยงสูงมากที่จะกลายเป็นทรราชถ้าอยู่ในบ้านก็เป็นทรราชในบ้าน ทรราชในบ้านเป็นอย่างไร แก่คิดว่าฉันเป็นใครฉันเป็นพ่อแก่ซะ ในวัดก็มีเหมือนกัน เณรคิดว่าเณรเป็นใครหลวงพ่อบวชมาตั้งแต่เณรยังไม่เกิด ถ้าพูดอย่างนี้เณรก็เตรียมเก็บของออกจากวัดได้ ในบริษัทก็มีเหมือนกัน คุณมาอยู่ที่นี้กี่ปี ปู่ของผมหันตั้งบริษัทนี้ ไอเดียบรรเจิดมากนักเชิญไปบรรเจิดที่บริษัทอื่น ที่นี้คุณต้องฟังผม นี่คือนโยบาย ถ้าในระดับประเทศมีไหม มีแต่เราไม่จำเป็นต้องพูดเพราะเราโตๆ กันแล้ว เพราะฉะนั้นผู้บริหารคนไหนที่ตัดสินใจแบบอัตตาทิปไตยนี้ไม่ค่อยประสบความสำเร็จ แม้จะประสบความสำเร็จในขณะที่ยังมีอำนาจ แต่พอก้าวลงจากอำนาจความล้มเหลวก็จะเปิดเผย น้ำลดตอก็ผุด

แบบที่ 2 โลกาทิปไตย คือ เอาคนอื่นเป็นใหญ่ เอาลูกน้องเป็นใหญ่ เอาประชาชนเป็นใหญ่ เอาบริษัทเอาบริวารเป็นใหญ่ เลขาชงมาอย่างไรนายเซ็นแก้กเดียว บางทีเซ็นให้ตัวเองลาออกก็มีนะที่ปรึกษาเอาอย่างไรว่าตามนั้น บริษัทบริวารเอาอย่างไรว่าตามนั้น ประชาชนชอบใจอย่างไรก็เอาตามประชาชน ไม่เป็นตัวของตัวเองเลย I am OK, You are OK. โอเคด้วยกันทั้งหมดเลย แล้วเป็นอย่างไรรู้ว่าหาที่หลักที่ยืนอะไรไม่ได้ สะเปะสะปะ ทำทุกอย่างเพื่อให้ถูกใจคนอื่น ผู้บริหารที่อยากให้คนทั้งโลกรักสุดท้ายมักจะเสียผู้เสียคนเพราะคนทั้งโลกมีจริตอัชฌาตย์ต่างกัน ร้อยคนร้อยความเห็นพันคนพันความต้องการ

ถ้าเรานำความเห็นของคนทั้งโลกมาเป็นเกณฑ์ในการบริหารเราทำให้คนนี้ถูกใจ คนนั้นก็ผิดใจ สุดท้ายเราจะเป็นผู้บริหารที่ช่วงหนึ่งประชานิยม แต่อีกช่วงหนึ่งประชาก็จะไม่นิยมเพราะในหมู่ประชาชนนั้นคนที่อ่อนแอก็จะนิยมผู้บริหารที่ใจถึงฟังได้ แต่คนที่มีสติปัญญาเป็นของตนเองก็จะรู้ว่าถ้าปล่อยให้ประเทศบ้านเมืองเป็นไปอย่างนี้ ประชาชนทุกคนก็คือผู้ขอรายใหญ่ของประเทศไม่ใช่ผู้ประกอบการ แล้วภาวะเศรษฐกิจของประเทศมันจะเติบโตได้อย่างไรในเมื่อคนส่วนใหญ่กลายเป็นผู้ขอผู้รับ

ผู้นำที่ดีจะต้องทำให้ประชาชนเกือบทั้งหมดลุกขึ้นมาเป็นผู้ประกอบการ มีศักยภาพในการพัฒนาตัวเอง พัฒนาสังคม พัฒนาประเทศชาติ สามารถทำงานในแนวเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ได้ ไม่ใช่อะไรก็ขอให้รัฐจัดให้ ประเทศไหนก็ตามที่รัฐจัดให้ทุกอย่าง ประเทศนั้นจะตกเป็นอาณานิคม ฉะนั้นผู้บริหารที่เอาประชานิยมเป็นตัวตั้งเอาชาวโลกเป็นตัวตั้ง สุดท้ายตัวเองก็เสียคน เพราะตัวเองต้องประจบประชาชน ประจบลูกน้อง ประจบบริษัท บริวาร บริษัทบริวารก็ต้องเรียกร้องทุกสิ่งทุกอย่างเอาจนสาแก่ใจ ก็ต้องตามไปทุกอย่าง ไม่มีหลัก ไม่มีเกณฑ์ในการบริหาร สุดท้ายก็จะล้มเหลวเช่นเดียวกัน

แบบที่ 3 ธรรมาธิปไตย คือ การตัดสินใจแบบที่สามนี้ใช้เหตุผล ใช้ปัญญา ใช้ความถูกต้อง ใช้ประโยชน์ส่วนรวมเป็นตัวตั้งการตัดสินใจโดยถือเอาระบบ หลักการ ความถูกต้อง เหตุผลประโยชน์สุขของคนส่วนใหญ่เป็นมาตรฐาน ถ้าท่านสามารถตัดสินใจโดยถือหลักธรรมาธิปไตยได้เมื่อไร นั่นก็คือ ท่านเป็นผู้บริหารที่ตัดสินใจเป็น และท่านเป็นผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพฉะนั้นผู้บริหารมืออาชีพนั้นวัดกันที่ศักยภาพในการตัดสินใจถ้าตัดสินใจไม่เป็นก็ไม่ได้ อย่างดีที่สุดเพียง ผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้อาวุโส ไม่สามารถเป็นผู้ที่คนอื่นอยากเดินตามได้

2. ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีศิลปะในการใช้คน ศิลปะในการใช้คนก็หมายความว่า เมื่อเราไปใช้ใคร ต้องใช้คนให้ถูกกับงานและคนที่ถูกใช้ก็ต้องมีความเต็มใจที่ถูกใช้ ใช้คนให้ถูกกับงานใคร ๆ ก็ทำได้ แต่คนที่ถูกใช้มีความสุขไปด้วยนั้นหายาก

3. ผู้บริหารมืออาชีพต้องไม่ตกหลุมดำของผู้อื่น ผู้บริหารต้องก้าวพ้นหลุมดำของผู้บริหาร หลุมดำของผู้บริหารมี 5 ประการ ดังนี้

- 3.1 ยศ
- 3.2 ทรัพย์สิน
- 3.3 อำนาจ
- 3.4 กามารมณ์
- 3.5 ชื่อเสียง

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). 2549 : 22-23) กล่าวว่าพุทธวิธีบริหาร ยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร พุทธวิธีบริหารจึงไม่เป็นทั้งอัตตาธิปไตยและโลกาธิปไตย

ผู้บริหารที่เป็นอัตตาธิปไตยก็มักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้ง โดยยึดคิดว่าถูกต้องคือถูกใจข้าพเจ้าผู้บริหารประเภทนี้มักลงท้ายด้วยการเป็นเผด็จการ

ส่วนผู้บริหารที่เป็นโลกาธิปไตยก็พยายามเอาใจทุกคน เพื่อให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งต่อไปได้ เขาพยายามทำให้ถูกใจทุกคน ซึ่งก็เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารประเภทนี้มักหนีปัญหา เมื่อมีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นภายในองค์กรก็พยายามลอยตัวหนีปัญหา

ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นธรรมาธิปไตย เขายึดถือคิดว่า ถูกต้องไม่จำเป็นต้องถูกใจข้าพเจ้าหรือต้องถูกใจทุกคน เขากล้าต๋อตัดสินใจลงมือทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม โดยไม่พยายามลอยตัวหนีปัญหาเขายึดถือคิดว่า อำนาจหน้าที่มาพร้อมกับความรับผิดชอบ เขายอมเสียสละประโยชน์สุขส่วนตนเพื่อประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่กว่า นั่นคือประโยชน์สุขส่วนรวม ดังพุทธพจน์ ที่ว่า “ถ้าเห็นว่าจะได้ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่”

ควรกล่าวไว้ในที่นี้ว่า ธรรมาธิปไตยไม่ใช่ระบอบการปกครองแต่เป็นวิธีการปกครองที่ถือธรรมเป็นใหญ่ ธรรมาธิปไตยใช้ได้กับการปกครองในระบอบต่าง ๆ นั่นคือการปกครองไม่ว่าจะเป็นระบอบใด คือ ราชาธิปไตย คณาธิปไตย หรือประชาธิปไตยก็ตามที ก็เป็นธรรมาธิปไตยได้ ถ้าผู้ปกครองในระบอบนั้นถือธรรมเป็นใหญ่ การปกครองไม่ว่าจะเป็นระบอบใดก็ถือว่าดีแท้ยังไม่ได้ ถ้าไม่เป็นธรรมาธิปไตยระบอบการปกครองที่เป็นธรรมาธิปไตย ผู้บริหารสูงสุดต้องมีทั้งอัตตหิตสมบัติคือยึดธรรมประจำใจและมีปรหิต ปฏิบัติคือ มุ่งบำเพ็ญประโยชน์สุขส่วนรวม เมื่อผู้นำประพฤติธรรม สังคมส่วนรวมก็อยู่เป็นสุข

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (วิระ ประเสริฐศิลป์ 2546 : 5-9) ได้จัดทำหลักสูตร “ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ” โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพไว้ 6 ประการดังนี้

1. การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในเรื่องต่อไปนี้
 - 1.1 คุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ
 - 1.2 การบริหารบุคคลตามแนวคิดของศาสนา
 - 1.3 การบริหารจัดการภูมิปัญญาไทย เพื่อการพัฒนาคุณธรรม

จริยธรรม

2. การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ ในเรื่องต่อไปนี้
 - 2.1 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 การจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร
 - 2.3 การจัดระบบเครือข่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 - 2.4 การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ
3. การเป็นผู้นำด้านวิชาการ ในเรื่องต่อไปนี้
 - 3.1 การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ
 - 3.2 การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนการสอน
 - 3.3 การพัฒนาครูตามแนวปฏิรูปการศึกษา
 - 3.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ
 - 3.5 การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
4. การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ ในเรื่องต่อไปนี้
 - 4.1 การวางแผนกลยุทธ์
 - 4.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 4.3 ผู้บริหาร : ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 4.4 การบริหารความขัดแย้ง
 - 4.5 การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 4.6 เทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่
5. การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ในเรื่องต่อไปนี้
 - 5.1 การบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อชุมชนและสังคม
 - 5.2 การบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม
6. การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ในเรื่องการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

สรุปได้ว่าไม่ว่าจะบริหารแบบไหนก็ได้ ถ้ายึดความถูกต้องตามหลักธรรมาธิปไตยไม่หลงมัวเมาในโลกธรรมและกามารมณ์อันเป็นหลุมพรางที่ทำให้ผู้บริหารมีความประมาททำให้หลงไปในทางที่ผิดที่เลวร้ายทำให้องค์กรล่มสลาย การบริหารตามธรรมตามระเบียบกฎหมายขององค์กรนั้นๆ ก็ถือว่าเป็นการบริหารตามหลักธรรมาธิปไตย การบริหารอย่างมืออาชีพนั้นต้องมีความรู้คู่คุณธรรมทันต่อสถานการณ์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารให้ทันต่อสถานการณ์ของโลกได้

2.5 เก่งบริหารงาน อย่างลืมนบริหารชีวิต

ประเด็นสุดท้ายก็คือ ผู้บริหาร อาจจะประสบความสำเร็จในฐานะผู้บริหารมืออาชีพในองค์กร ในธุรกิจ ในบริษัท ในสถาบันในประเทศ แต่ถ้าท่านยังไม่ประสบความสำเร็จในฐานะที่เป็นมนุษย์ท่านก็ยังล้มเหลว ฉะนั้นผู้บริหารตัวจริงเสียงจริงต้องประสบความสำเร็จได้ใน 2 สถาน คือ

1. ประสบความสำเร็จในฐานะของผู้บริหาร
2. ประสบความสำเร็จในฐานะที่เป็นมนุษย์

เมื่อใดก็ตาม ถ้าท่านประสบความสำเร็จในฐานะผู้บริหารท่านต้องประสบความสำเร็จในฐานะมนุษย์ที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วยจึงจะได้ชื่อว่าประสบความสำเร็จในฐานะผู้บริหารอย่างแท้จริง ฉะนั้นก็อยากจะสรุปด้วยการให้หลักการกับผู้บริหารว่า การทำงานประสานกับคุณภาพชีวิตคือผลสัมฤทธิ์ของนักบริหารมืออาชีพ (พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี. (ว.วชิรเมธี.) 2552 : 57 - 60)

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารในองค์กร จะต้องแสดงพฤติกรรมที่เป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารในการพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน โดยใช้ภาวะผู้นำที่ดีและใช้ความสามารถในการบริหารงาน ใช้ความรู้ประสบการณ์มาพัฒนาองค์กรและใช้กลยุทธ์ในการบริหารทำให้เกิดประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงานและภายในองค์กร

คุณธรรม จริยธรรม

1. ความหมายของคุณธรรม จริยธรรม

คำว่า คุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรม และคำอื่นๆ ที่มีความหมายไปในทำนองเดียวกัน เช่น จริยศาสตร์ ค่านิยม ดูจะเป็นคำที่ผู้คนหันมาให้ความสนใจกันมากขึ้น บางครั้งก็เกิดความยุ่งยากสับสนว่า คำแต่ละคำเหล่านี้มีความหมายเหมือนกันหรือต่างกันอย่างไร

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัย เกี่ยวกับความหมายของคุณธรรม จะเห็นว่า ท่านผู้รู้ทั้งหลายต่างก็ให้ความหมายคล้ายคลึงกัน จะแตกต่างกันอยู่บ้างก็เฉพาะในรายละเอียดและสำนวนการอธิบายเท่านั้น เช่น

จรรยาพร ธรณินทร์ (2556 : Website) กล่าวว่า คุณธรรม คือ คุณ + ธรรมะ คุณงามความดีที่เป็นธรรมชาติ ก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ซึ่งรวมสรุปว่า คือ สภาพคุณงามความดี จริยธรรม = จริย + ธรรมะ คือ ความประพฤติที่เป็นธรรมชาติ เกิดจากคุณธรรมในตัวเองก่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยในสังคม รวมสรุปว่า คือ ข้อควรประพฤติปฏิบัติ

กูด (Good 1997: 641) ให้ความหมายของคุณธรรมไว้ 2 ประการ คือ

1. คุณธรรม หมายถึง ความดีงามของลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมที่ได้กระทำจนเคยชิน

2. คุณธรรม หมายถึง คุณภาพที่บุคคลได้กระทำตามความคิดและมาตรฐานของสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับความประพฤติและศีลธรรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 253) ได้ให้ความหมายไว้ว่า

คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี

จริยธรรม คือ ธรรมที่ควรประพฤติปฏิบัติ, ศีลธรรม, กฎของศีล (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 291)

ทิศนา แชมมณี (2546 : 11) ให้ความหมายของคุณธรรมไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. คุณธรรม หมายถึง ความดีงามของลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมที่ได้กระทำจนเคยชิน

2. คุณธรรม หมายถึง คุณภาพที่บุคคลได้กระทำตามความคิดและมาตรฐานของสังคมซึ่งเกี่ยวข้องกับความประพฤติและศีลธรรม

ทิศนา แชมมณี (2546 : 2) กล่าวว่า จริยธรรมเป็นการแสดงออกของการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องดีงามสะท้อนให้เห็นถึงการมีคุณธรรมภายใน

สุวิทย์ มูลคำ และอรทัย มูลคำ (2546 : 235) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพของคุณงามความดี คนที่มีคุณธรรม หมายถึง คนที่มีจริยธรรมในระดับสูง ซึ่งคนมีคุณธรรมนั้นนอกจากจะไม่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นแล้วยังมีจิตใจ เอื้ออาทรแก่ผู้อื่นด้วย

นภาพร ณ เชียงใหม่ และคนอื่น ๆ (2547 : 5) ให้ความหมาย คุณธรรม จริยธรรม (Ethics) ว่าเป็นคุณความดีงาม สภาพที่เกื้อกูลการประพฤติธรรมและวิชาที่เกี่ยวกับการประพฤติการประพฤติธรรมจะต้องประพฤติอยู่ในกุศลธรรมเท่านั้น ส่วนที่เป็นอกุศลไม่เรียกว่าเป็นการประพฤติที่ถูกต้องอัน ได้แก่ ศีลธรรม กฎเกณฑ์ความถูกต้อง หรือหลักธรรมคำสั่งสอนในศาสนาต่าง ๆ สิ่งที่จะเป็นจริยธรรมจริยศาสตร์ได้ที่สำคัญที่สุดคือคำสั่งสอนของศาสนา เพราะผู้ที่นับถือศาสนาย่อมถือว่าเป็นคนดีของสังคมเพราะศีลธรรมของศาสนาต่าง ๆ มีมาตรการของความประพฤติดีเป็นสากล แม้ว่าบางศาสนาจะสอนไม่เหมือนกัน แต่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ย่อมเหมือนกันคือไม่ขัดกับมาตรการของความประพฤติที่ดีเป็นสากล ความประพฤติตามความเชื่อทางศาสนาของผู้ที่ปฏิบัติย่อมได้รับการยอมรับให้การปฏิบัติตามมาตรฐานสากลมีคุณค่าสูงขึ้น ลักษณะของคุณธรรมจริยธรรมเป็นลักษณะที่สมบูรณ์แบบสามารถตัดสิ้นความดีความชั่วได้อย่างมีเหตุผล

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2548 : 7) ให้ความหมายของคุณธรรมไว้ว่าหมายถึง สิ่งที่อยู่ในสังคม สิ่งเขียนในระเบียบ หรือหลักธรรมศาสนา เป็นสิ่งที่ตั้งงามสิ่งที่ดีควรทำและเป็นสิ่งที่ผู้อื่นและสังคมยอมรับ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2550 ลงวันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2550 ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2550 ได้กำหนดความหมายของ “คุณธรรม” ว่า หมายถึง สิ่งที่มีคุณค่า มีประโยชน์ เป็นความดีงาม เป็นมโนธรรม เป็นเครื่องประดับประคองใจให้เกลียดความชั่ว กลัวบาป ใฝ่ความดี เป็นเครื่องกระตุ้นผลักดันให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ เกิดจิตสำนึกที่ดีมีความสงบเย็นภายใน เป็นสิ่งที่ต้องปลูกฝังโดยเฉพาะเพื่อให้เกิดขึ้น และเหมาะสมกับความต้องการในสังคมไทย และคำว่า “จริยธรรม” ก็หมายถึง กรอบหรือแนวทางอันดีงามที่พึงปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้สำหรับสังคม เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยงดงาม ความสงบร่มเย็นเป็นสุข ความรักสามัคคี ความอบอุ่น มั่นคงและปลอดภัยในการดำรงชีวิต

ประเวศ วะสี (2550 : 17) กล่าวว่า คุณธรรม จริยธรรมคือคุณสมบัติของความเป็นมนุษย์อันเป็นไปเพื่อความสุขของตนเองและการอยู่ร่วมกันหรือศีลธรรม นอกจากนี้ยังกล่าวว่า คุณธรรม จริยธรรม คือ การเป็นผู้มีใจสูง ไม่เห็นแก่ตัวฝ่ายเดียว แสดงออกโดยการไม่เบียดเบียน มีความเมตตากรุณามุ่งช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์

พระเทวิน เทวินโท (2550 : 107) ได้กล่าวว่า “จริยธรรม เป็นคำที่มีความหมายกว้างขวาง ครอบคลุมไปถึงธรรมชาติ กฎระเบียบของสังคม กฎหมาย กฎศีลธรรมตามศาสนาและค่านิยมของคนในสังคมจริยธรรมจึงเป็นค่าง่าย ๆ ที่ใช้อธิบายข้อประพฤติปฏิบัติร่วมกันของมนุษย์ในสังคม โดยมีสิ่งที่เกี่ยวข้องกันอยู่ 4 ประการคือ 1. ธรรมชาติ 2. ตัวเราเอง 3. ผู้อื่น 4. ความสัมพันธ์ระหว่างธรรมชาติ ตัวเราเองและผู้อื่น”

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550 : 8-9-10) ได้ประมวลจากการประชุมระดมความคิด สรุปได้ว่า

คุณธรรม หมายถึง สิ่งที่มีคุณค่ามีประโยชน์ เป็นความดีงาม เป็นมโนธรรม เป็นเครื่องประดับประคองใจให้เกลียดความชั่ว กลัวบาป ใฝ่ความดี และเป็นเครื่องกระตุ้น ผลักดันให้เกิดความรู้สึกผิดชอบ เกิดจิตสำนึกที่ดีมีความสงบเย็นภายใน

จริยธรรม หมายถึง สิ่งที่พึงประพฤติปฏิบัติ มีพฤติกรรมที่ตั้งงามต้องประสงค์ของสังคมเป็นหลักหรือกรอบที่ทุกคนกำหนดไว้ เป็นแนวปฏิบัติสำหรับสังคม เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยสวยงาม เกิดความสงบร่มเย็นเป็นสุข เกิดความรักสามัคคี เกิดความอบอุ่น มั่นคง และปลอดภัยในการดำรงชีวิต เช่น ศีลธรรม กฎหมาย ธรรมเนียมประเพณี เป็นต้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2551 : 68) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมว่า คือ ความดีงามที่อยู่ในจิตใจบุคคล ได้แก่ ความเมตตา กรุณา ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความโอบอ้อมอารีมีน้ำใจความพากเพียรอดสาหัส ความเห็นอกเห็นใจ ความละเอียดต่อความชั่ว ความกล้าที่จะทำความดีสิ่งเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมในความเป็นผู้นำสมบูรณ์ยิ่งขึ้นจากความหมายของคุณธรรมที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า คุณธรรมเป็นลักษณะที่ดี หลักของความดี งาม ความถูกต้อง เหมาะสมที่อยู่ในจิตใจของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาโดยการกระทำโดยทางกาย ทางวาจาและทางจิตใจของแต่ละบุคคล บุคคลที่ประพฤติปฏิบัติตนดี เหมาะสมแสดงว่าเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม หรือคุณธรรมเกิดจากการประพฤติปฏิบัติตามหลักจริยธรรม หรือมีศีลธรรมที่ดีบุคคลที่มีคุณธรรมก็คือคนที่ประพฤติตนเหมาะสมและอยู่ในหลักธรรมนั่นเอง ซึ่งเกิดจากการศึกษาฝึกอบรมหรือการปฏิบัติจนเคยชิน เกิดเป็นลักษณะนิสัย เป็นสิ่งที่ดีมีประโยชน์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อสังคม

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). 2551 : 57) ได้ให้ความหมายว่า จริยธรรม ธรรมคือความประพฤติ ธรรมคือการดำเนินชีวิต หลักความประพฤติ หลักการดำเนินชีวิต

1. ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม หรือ กฏศีลธรรม (ความหมายตามบัญญัติสมัยปัจจุบัน ซึ่งกำหนดให้ จริยธรรมเป็นคำแปลสำหรับคำภาษาอังกฤษว่า ethics) 2. จริยะ (หรือ จริยธรรม) อันประเสริฐ เรียกว่า พรหมจริยะ (พรหมจริยธรรม หรือ พรหมจรรย์) แปลว่า “ความประพฤติอันประเสริฐ” หรือทางดำเนินชีวิตอย่างประเสริฐ หมายถึง มรรคมงคล 8 หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา เทียบ ศีลธรรม

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). 2551 : 51) ได้ให้ความหมายว่า คุณธรรม คือ ธรรมที่เป็นคุณ ความดีงาม สภาพเกื้อกูล

มหาตมะ คานธี รัฐบุรุษของโลกชาวอินเดียได้กล่าวไว้ว่า คุณธรรม คือคุณงามความดีซึ่งจะยืนยงและยิ่งใหญ่อยู่ในประวัติบุคคลก็ต่อเมื่อกาลเวลาเป็นเครื่องพิสูจน์คุณธรรมของคนดีที่ต้องมีก็คือ เป็นผู้สร้างมิใช่ผู้ทำลาย และเป็นผู้สนับสนุน มิใช่ผู้ขัดขวางผู้ขาดคุณธรรมพื้นฐานดังกล่าวนี้หาใช่คนที่สังคมต้องการไม่ ผู้ใดได้ผ่านการพิสูจน์มาดีแล้วผู้นั้นได้ชื่อว่าเป็นรัฐบุรุษของโลกดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าคุณธรรมและจริยธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการทำหน้าที่ขอข้าราชการที่ดี (สำนักยุทธศาสตร์และส่งเสริมการบริหารราชการอำเภอ, กรมการปกครอง. 2551 : 44)

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต. 2552 : 591) ได้กล่าวถึงจริยธรรมตามหลักพระพุทธศาสนาว่า “คือผู้ดำเนินชีวิตตามมรรค หรือปฏิบัติตามมัชฌิมาปฏิปทา ยึดหลักความประพฤติ หลักการดำเนินชีวิต หรือหลักการครองชีวิตที่ถูกต้องสมบูรณ์ของมนุษย์ ที่จะนำไปสู่จุดหมายคือความดับทุกข์หรือความสิ้นสุดปัญหาอยู่อย่างเป็นอิสระไร้ทุกข์”

พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี) (2552 : 138) ให้คำอธิบายว่า จริยธรรม เริ่มต้นตั้งแต่การมีวิถีชีวิตที่ถูกต้อง การมีโลกทัศน์ที่ถูกต้อง การมีค่านิยมที่ถูกต้อง การมีกระบวนการที่ถูกต้อง การมีพฤติกรรมที่ดีงาม ถูกต้องสอดคล้องตามครรลองคลองธรรม คือมีศีลก็เป็น จริยธรรม การมีความรู้ความเข้าใจต่อโลกและชีวิตตามความจริง จนกระทั่งว่า ครองตน ครองคน ครองงาน ให้สอดคล้องตามสัจธรรม ก็เป็นจริยธรรมค่านิยมสร้างสรรค์ เป็นคุณธรรมประจำใจที่จัดทำขึ้นให้เจ้าหน้าที่ของรัฐพึงยึดถือ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). 2554 : 8) ได้สรุปว่า จริยธรรมของฝรั่งเป็นแค่ศีลเท่านั้นเอง แต่ในความหมายทางพุทธศาสนาที่เรียกว่าพรหมจริยะ แปลว่าจริยะอันประเสริฐหมายถึงศีล สมาธิ ปัญญา ฉะนั้นก็เกิดความลักลั่นระหว่างความหมายของตะวันตกที่ไทยเอามาใช้ หรือของฝรั่งที่ไทยเอามาเรียก กับพุทธศาสนาไม่เท่ากัน จริยะ ในพุทธศาสนาได้แก่ มรรค มีศีล สมาธิ ปัญญา รวมหมดทั้งหมด ส่วนของตะวันตกได้แค่ศีล นี่เป็นเรื่องของการพยายามหาความหมายตามศัพท์

จากความหมายของ คำว่า คุณธรรม จริยธรรม ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า คุณธรรม คือ คุณลักษณะอุปนิสัยอันดีงามที่มีอยู่ภายในจิตใจของมนุษย์ จะแสดงออกมาโดยการกระทำ ความดีทางกาย วาจาเป็นหลัก ในการประพฤติปฏิบัติทางจริยธรรม อันส่งผลให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่นและสังคมเพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

2. ประเภทของคุณธรรม จริยธรรม

ประกาศรี สีสหอำไพ (2543 : 48) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรมเป็นเครื่องกำหนดหลักปฏิบัติในการดำรงชีวิตเป็นแนวทางให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบเรียบร้อย ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. ระเบียบวินัย (Discipline) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง สังคมที่ขาดกฎเกณฑ์ ทุกคนสามารถทำทุกอย่างได้ตามอำเภอใจ ย่อมเดือดร้อนระส่ำระสาย ขาดผู้นำและผู้ตาม ขาดระเบียบวินัยที่กระชับความเข้าใจเป็นแบบแผนให้ยึดถือปฏิบัติ การหย่อนระเบียบวินัย ทำให้เกิดการละเมิดสิทธิและหน้าที่ตามบทบาทของแต่ละบุคคลชาติใดไร้ระเบียบวินัยย่อมยากที่จะพัฒนาไปได้ทัดเทียมชาติอื่น จึงควรประพฤติตามจารีตประเพณีของสังคม

2. สังคม (Society) การรวมกลุ่มกันประกอบกิจกรรมอย่างมีระเบียบแบบแผน ก่อให้เกิดขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม มีวัฒนธรรมอันเป็นความมีระเบียบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชนเป็นกลุ่มชนที่ขยายกว้างเรียกว่า สังคม

3. อิสระเสรี (Autonomy) ความมีสำนึกในมโนธรรม ที่พัฒนาเป็นลำดับ ก่อให้เกิดความอิสระ สามารถดำรงชีวิตตามสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการศึกษาและประสบการณ์ในชีวิต มีความสุขอยู่ในระเบียบวินัย และสังคมของตน เป็นค่านิยมสูงสุดที่คนได้รับการขัดเกลาแล้ว สามารถบำเพ็ญตนตามเสรีภาพเฉพาะตนได้อย่างอิสระ สามารถปกครองตนเอง และชักนำตนเองให้อยู่ในธรรมนองคลองธรรม สามารถปกครองตนเองได้

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2543 : 2-4) ได้จำแนกประเภทของจริยธรรมไว้ 4 ประการ

1. ความรู้เชิงจริยธรรม หมายถึง การมีความรู้ไว้ในสังคมของตนนั้นถือว่าการกระทำชนิดใดเลวควรงดเว้น ลักษณะและพฤติกรรมประเภทใดเหมาะสมหรือไม่ เหมาะสมมากน้อยเพียงใด ปริมาณความรู้เชิงจริยธรรม หรือความรู้เกี่ยวกับค่านิยมทางสังคมนี้ขึ้นอยู่กับอายุ ระดับการศึกษา และพัฒนาการทางสติปัญญาของบุคคล

2. ทักษะคติเชิงจริยธรรม หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับลักษณะหรือพฤติกรรมเชิงจริยธรรมต่าง ๆ ว่า ตนชอบหรือไม่ชอบลักษณะนั้น ๆ เพียงใด ทักษะคติเชิงจริยธรรมของบุคคลส่วนมากจะสอดคล้องกับค่านิยมในสังคมนั้น แต่บุคคลบางคนในสถานการณ์การณูปกติ อาจมีทักษะคติแตกต่างไปจากค่านิยมของสังคมก็ได้ ทักษะคติเชิงจริยธรรมของบุคคลนั้นมีความหมายกว้างกว่าความรู้เชิงจริยธรรมของบุคคล เพราะทักษะคติเชิงจริยธรรมของบุคคลส่วนมากจะสอดคล้องกับค่านิยมในสังคมนั้น แต่บุคคลบางคนในสถานการณ์ปกติอาจมีทักษะคติแตกต่างไปจากค่านิยมของสังคมก็ได้ ทักษะคติเชิงจริยธรรมของบุคคลนั้น มีความหมายกว้างกว่าความรู้เชิงจริยธรรมของบุคคล เพราะทักษะคติเชิงจริยธรรมนั้น รวมทั้งความรู้และความรู้สึกในเรื่องนั้น ๆ เข้าด้วยกัน

3. เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลใช้เหตุผลในการเลือกที่จะกระทำหรือเลือกที่จะไม่กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เหตุผลที่กล่าวถึงนี้จะแสดงให้เห็นถึงเหตุจูงใจหรือแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการกระทำต่าง ๆ ของบุคคล การศึกษาเหตุผลเชิงจริยธรรม จะทำให้ทราบว่า บุคคลผู้มีจริยธรรมในระดับแตกต่างกันได้ นอกจากนี้ การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมยังมีความสัมพันธ์กับพัฒนาการทางด้านอื่น ๆ ของบุคคลด้วย โดยเฉพาะพัฒนาการทางสติปัญญาและอารมณ์ ตลอดจนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมประเภทต่าง ๆ ของบุคคลอีกด้วย

4. พฤติกรรมเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมที่สังคมนิยมชมชอบ หรืองดเว้นการแสดงพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ หรือค่านิยมในสังคมนั้น พฤติกรรมเชิงจริยธรรมเป็นสิ่งที่สังคมให้ความสำคัญมากกว่าจริยธรรมด้านอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะการกระทำในทางที่ดีและเลวของบุคคลนั้นส่งผลโดยตรงต่อความสุขและความทุกข์ของสังคม

คริสโตเฟอร์ ปีเตอร์สัน (Christopher Peterson) และ มาร์ติน เซลิเกแมน (Martin Seligman) (2556 : Website) ซึ่งเป็นนักวิจัยชั้นนำทางด้านจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ได้เสนอรายงานของบุคลิกภาพและคุณธรรม ในหนังสือ Character Strengths and Virtues โดยใช้เวลาศึกษาอยู่ 3 ปี หนังสือได้จำแนก คุณธรรมออกเป็น 24 ชนิด คุณธรรมเหล่านี้ได้จากการศึกษาจากวัฒนธรรมต่าง ๆ และก็พบความคล้ายคลึงกันของคุณธรรมตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

หนังสือ Character Strengths and Virtues ได้จำแนกคุณธรรมออกเป็น 6 กลุ่มหลัก ๆ ซึ่งมาจาก ความแข็งแกร่งของลักษณะนิสัย ที่วัดได้ 24 ลักษณะ

1. ปัญญา และ ความรู้ (Wisdom and Knowledge) ความแข็งแกร่งที่เกี่ยวข้องกับการหาและใช้ความรู้
 - 1.1 ความสร้างสรรค์ (creativity)
 - 1.2 ความอยากรู้อยากเห็น (curiosity)
 - 1.3 ความใจกว้างเปิดใจ (open-mindedness)
 - 1.4 ความรักในการเรียนรู้ (love of learning)
 - 1.5 ทักษะคติและปัญญา (perspective and wisdom)
2. ความกล้า (Courage) ความแข็งแกร่งที่ช่วยบุคคลให้บรรลุเป้าหมาย แม้เมื่อมีอุปสรรค
 - 2.1 ความกล้าหาญ (bravery)
 - 2.2 ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (persistence)
 - 2.3 ความเที่ยงธรรม (integrity)
 - 2.4 ความมีชีวิตชีวา (vitality)
3. มนุษยธรรม (Humanity) ความแข็งแกร่งของความเมตตาและการเป็นมิตรกับผู้อื่น
 - 3.1 ความรัก (love)
 - 3.2 ความใจดี (kindness)
 - 3.3 ปัญญาเชิงสังคม (Social Intelligence)
4. ความยุติธรรม (Justice) ความแข็งแกร่งที่ช่วยสร้างเสริมความแข็งแรงของสังคมและชุมชน
 - 4.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Active citizenship / Social Responsibility / Loyalty / Teamwork)

4.2 ความเสมอภาค (Fairness)

4.3 ความเป็นผู้นำ (Leadership)

5. ความยับยั้งชั่งใจ (Temperance) ความแข็งแกร่งที่ปกป้องเราจากความเกินพอดี

5.1 การให้อภัย (Forgiveness and Mercy)

5.2 ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility and modesty)

5.3 ความรอบคอบ (Prudence) (บุคคลตัวอย่าง Fred Soper)

5.4 การควบคุมตนเอง (Self-regulation and self control)

6. อุดรภาพ (Transcendence) ความแข็งแกร่งที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์

กับเอกภพและให้ความหมายของชีวิต

6.1 การรู้คุณค่า (Appreciation of beauty and Appreciation of

Excellence)

6.2 ความรู้สึกสำนึกในบุญคุณ กตัญญู (Gratitude)

6.3 ความหวัง (Hope)

6.4 อารมณ์ขันและความขี้เล่น (Humor and Playfulness)

6.5 จิตวิญญาณ (Spirituality)

พจนานุกรมศัพท์ปรัชญา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2548) ได้

อธิบายไว้ว่า อุดรภาพ (Transcendence) คือ 1. ภาวะที่อยู่พ้นขอบข่ายของโลกหรือธรรมชาติ

2. ภาวะที่พ้นจากโลกีย์วิสัย

สารานุกรมเสรี (2556 : เว็บไซต์) อุดรภาพ (อังกฤษ : Transcend Dance)

ในทางปรัชญาคือสภาวะที่อยู่เหนือความเข้าใจของมนุษย์ ยกตัวอย่างเช่น ประสบการณ์ที่อยู่

เหนือความเข้าใจของมนุษย์ได้ สิ่งทีบางครั้งถูกจัดให้มีสภาวะเหนือความเข้าใจเช่น ศาสนา

อภิปรัชญา หรือ ความตาย ในแนวคิดของคานท์สิ่งที่ถูกจัดให้มีอุดรภาพ คือ สิ่งที่อยู่เหนือ

ความรู้ของมนุษย์

สรุปได้ว่าองค์ประกอบของคุณธรรม จริยธรรม คือ บุคคลที่ดำรงชีวิตอยู่ด้วยความ

ประพฤติที่ดีงาม มีระเบียบวินัยต่อตนเอง บุคคลอื่น และสังคม ซึ่งได้รับการฝึกฝนมาอย่างเป็น

นิสัย รู้ดี รู้ชั่วอันเป็นคุณธรรมจริยธรรมภายในภายในจิตใจของตน บุคคลที่ได้รับการฝึกมาอย่างดี

แล้วย่อมปรับตัวและทำกิจกรรมร่วมกับสังคมได้อย่างมีความสุข มีอิสระ มีเสรีภาพในการครองตน

ครองคน ครองงาน อย่างไม่ผิดกฎหมายและไม่ผิดศีลธรรม

3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรม จริยธรรม

ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2543 : 124) ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงสาเหตุพฤติกรรมของคนดีและคนเก่ง โดยได้ทำการประมวลผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา สาเหตุของพฤติกรรมต่าง ๆ ของคนไทยทั้งเด็กและผู้ใหญ่ อายุตั้งแต่ 6-60 ปี ว่าพฤติกรรมเหล่านั้น มีสาเหตุทางจิตใจอะไรบ้าง และได้นำมาประยุกต์เป็นทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมสำหรับคนไทยนั้น โดยแบ่งต้นไม้จริยธรรม ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนที่หนึ่ง ได้แก่ ดอกและผลไม้บนต้น ที่แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานดีละเว้นชั่วและพฤติกรรมการทำงานอย่างขยันขันแข็งเพื่อส่วนรวม ซึ่งล้วนแต่เป็นพฤติกรรมของพลเมืองดี พฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

2. ส่วนที่สอง ได้แก่ ส่วนลำต้นของต้นไม้ แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานอาชีพอย่างขยันขันแข็ง ซึ่งประกอบด้วยจิตลักษณะ 5 ด้าน คือ

2.1 เหตุผลเชิงจริยธรรม

เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลรู้จักใช้เหตุผลในการเลือกกระทำหรือไม่กระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเมื่อมีเหตุการณ์บังคับ เหตุผลนี้จะแสดงให้ทราบถึงเหตุจูงใจหรือแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการกระทำต่าง ๆ บุคคลที่มีจริยธรรมที่ต่างกันอาจมีเบื้องหลังการกระทำที่แตกต่างกันหรือการกระทำที่เหมือนกัน

2.2 มุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง

ลักษณะมุ่งอนาคต คาดการณ์ไกล หมายถึง ลักษณะมุ่งอนาคต เป็นความสามารถในการคาดการณ์ไกลและเล็งเห็นผลดี ผลเสียที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต และสามารถวางแผนปฏิบัติเพื่อรอรับผลดีหรือป้องกันผลเสียที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตได้การมุ่งอนาคตจึงเกิดจากการสะสมผลของการเรียนรู้ ประสบการณ์ตั้งแต่อดีตของบุคคลเกี่ยวกับลักษณะความมั่นคงของสภาพแวดล้อม การควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถที่จะปฏิบัติ หรืองดเว้นการปฏิบัติ เพื่อผลที่มีค่าสูงที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต ความสามารถควบคุมตนเองนี้มีหลายขั้น ตอนเริ่มตั้งแต่การสังเกตตนเอง การจัดสภาพแวดล้อม การกระทำหรืองดเว้นที่จะกระทำพฤติกรรมและการให้รางวัลหรือลงโทษตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความมีระเบียบวินัย และการประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสม

2.3 ความเชื่ออำนาจในตน ความเชื่ออำนาจในตน ความเชื่ออำนาจในตนของบุคคลประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ

2.3.1 ความสามารถในการทำนาย (Predictability) ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุหนึ่งและผลหนึ่ง และ

2.3.2 ความเชื่อที่ว่าตนสามารถควบคุมให้เกิดผลนั้นตามที่ต้องการได้ (Controllability) ผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนมาก เป็นผู้มีพฤติกรรมที่น่าปรารถนาต่าง ๆ มากกว่าผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตน

2.4 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัลแต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

2.4.1 มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure)

2.4.2 มีความทะเยอทะยานสูง

2.4.3 ตั้งเป้าหมายสูง

2.4.4 มีความรับผิดชอบในการงานดี

2.4.5 มีความอดทนในการทำงาน

2.4.6 รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง

2.4.7 เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน

2.4.8 เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

2.5 ทักษะคติ คุณธรรมและค่านิยม

ทักษะคติเป็นความสัมพันธ์ที่คาบเกี่ยวกันระหว่างความรู้สึก และความเชื่อ หรือการรับรู้ของบุคคล กับแนวโน้มที่จะมี พฤติกรรมโต้ตอบ ในทางใดทางหนึ่งต่อเป้าหมายของทักษะคติ นั้น

คุณธรรม คุณงามความดีที่เป็นธรรมชาติ ก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ซึ่งรวมสรุปว่าเป็น สภาพคุณงาม ความดี

ค่านิยม ค่านิยมทางสังคม เป็นระบบความชอบพิเศษที่คนในแต่ละสังคมมีอยู่ ค่านิยมประเภทนี้เกิดจากการเรียนรู้จากสังคมในระดับต่าง ๆ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม เช่น นาย ก ชอบสิ่งใดมากก็จะทำสิ่งนั้นมากเป็นต้น ดังนั้นการสังเกตค่านิยม ของ

สังคมอาจพิจารณาได้จากพฤติกรรมเด่น ๆ ของสมาชิกในสังคมแล้วอนุมานว่า สังคมนั้นมีค่านิยมอย่างไร เช่น ค่านิยมสังคมไทยที่เป็นค่านิยมดั้งเดิม คือ ยึดถือตัวบุคคล ความรักสนุก และยึดทางสายกลาง เป็นต้น

3. ส่วนที่สาม ได้แก่ รากของต้นไม้ ที่แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานอาชีพอย่างขยันขันแข็งซึ่งประกอบด้วยจิตลักษณะ 3 ด้าน คือ

3.1 สติปัญญา

3.2 ประสบการณ์ทางสังคม

3.3 สุขภาพจิต

จิตลักษณะทั้งสามนี้อาจใช้เป็นสาเหตุของการพัฒนาจิตลักษณะ 5

ประการ ที่ลำต้นของต้นไม้ก็ได้ กล่าวคือ บุคคลจะต้องมีลักษณะพื้นฐานทางจิตใจ 3 ด้าน ในปริมาณที่สูงพอเหมาะก็บออายุ จึงจะเป็นผู้ที่มีความพร้อมที่จะพัฒนาจิตลักษณะทั้ง 5 ประการที่ลำต้นของต้นไม้ โดยที่จิตลักษณะทั้ง 5 นี้ จะพัฒนาไปเองโดยอัตโนมัติ ถ้าบุคคลที่มีความพร้อมทางจิตใจ 3 ด้านดังกล่าวและอยู่ในสภาพแวดล้อมทางบ้าน ทางโรงเรียนและสังคมที่เหมาะสม นอกจากนั้นบุคคลยังมีความพร้อมที่จะรับการพัฒนาจิตลักษณะบางประการใน 5 ด้านนี้ โดยวิธีการอื่น ๆ ด้วยฉะนั้นจิตลักษณะพื้นฐาน 3 ประการ จึงเป็นสาเหตุของสาเหตุของพฤติกรรมของคนดีและของคนเก่งนั่นเอง นอกจากนี้จิตลักษณะพื้นฐาน 3 ประการที่รากนี้อาจเป็นสาเหตุร่วมกับจิตลักษณะ 5 ประการที่ลำต้น

ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมนี้ เกิดจากผลการวิจัยพฤติกรรมและจิตลักษณะของคนไทย โดยเมื่อสร้างขึ้นแล้วทฤษฎีนี้ได้ชี้แนวทางการตั้งสมมติฐานการวิจัยเพื่อหาหลักฐานใหม่ ๆ มาเพื่อเติมในทฤษฎีนี้ อีก เช่น การวิจัยที่เกี่ยวกับจิตลักษณะพื้นฐาน 3 ประการ ที่สามารถจำแนกคนเป็น 4 ประเภท เหมือนบัวสี่เหล่า กับความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมของบุคคล โดยพบว่าคนที่เป็นบัวเหนือน้ำเท่านั้น (มีจิตลักษณะพื้นฐาน 3 ด้านนี้ในปริมาณสูงเหมาะสมกับอายุ) เป็นผู้ที่จะสามารถรับการพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมได้อย่างเหมาะสมกับอายุ ตามทฤษฎีของ Kohlberg

สรุปได้ว่า การพัฒนาจริยธรรมด้วยวิธีพัฒนาตนเองตามขั้นตอนดังกล่าว เป็นธรรมภาวะที่บุคคลสามารถปฏิบัติได้ควบคู่กับการดำเนินชีวิตประจำวัน แต่ไม่ใช่เป็นการกระทำในลักษณะเสร็จสิ้น ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องจนเป็นนิสัย เนื่องจากกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องสร้างคุณธรรม จริยธรรมเป็นภูมิคุ้มกันต้านทานกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดี

คุณธรรม จริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพุทธธรรม

สมบัติ ทีฆทรัพย์ (2547 : 5) ได้กล่าวว่า สำหรับคนไทย คุณธรรม จริยธรรมส่วนใหญ่จะประยุกต์มาจากพระพุทธศาสนาเป็นหลัก ผู้บริหารเป็นบุคคลธรรมดาที่มีครอบครัว จึงเป็นฆราวาสที่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบต่อครอบครัวและสังคมให้มีความเป็นปกติสุข ดังนั้นจึงสมควรอย่างยิ่งที่นักบริหารต้องสนใจศึกษาและปฏิบัติตามหลักธรรมของฆราวาสเป็นเบื้องต้น เพื่อบริหารครอบครัวและบริหารองค์การให้บรรลุเป้าหมายทั้งที่เป็นส่วนตัว องค์การ และสังคมโดยรวมสำหรับผู้บริหารควรมีธรรมะที่สูงกว่าฆราวาสธรรม อันนำไปสู่ความสำเร็จในการควบคุมตนเองคือ สัปปุริสธรรม (Qualities of a good man ; Virtues of a Gentleman) ซึ่งก็คือธรรมะสำหรับสัตบุรุษ หรือผู้สงบระงับ หรือธรรมะของผู้ดี

หากผู้บริหารมีแต่ความรู้หากขาดคุณธรรมย่อมจะไม่ได้รับการเคารพนับถือจากผู้ร่วมงานสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า “อำนาจหน้าที่ตามระเบียบกฎหมาย อาจทำให้ผู้บริหารครองงานได้ แต่ผู้บริหารจะไม่สามารถครองตน และครองคนได้ หากผู้บริหารขาดคุณธรรม” ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารหรือผู้ปกครองทุกองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถด้วย หมวดคุณธรรมหัวข้อธรรมของผู้บริหารทั้ง 3 ด้าน คือ คุณธรรมในการครองตน คือ ธรรมอุปการะมาก ธรรมเป็นโลกบาลและสัปปุริสธรรม คุณธรรมในการครองคน คือ พรหมวิหารธรรม สังคัตถุธรรม ทศพิศราชธรรม และคุณธรรมในการครองงาน คือ อิทธิบาทธรรม (สำนักงานคณะกรรมการประณตศึกษา. 2542 : 12-34)

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). 2549 : 48-52) กล่าวว่า นักบริหารต้องมีปัญหา คือ ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปนักบริหารต้องทำหน้าที่บริหารตน บริหารคนและบริหารงาน ดังนั้นเขาต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับตนเอง คนอื่น และงานในความรับผิดชอบนั้นคือต้องมีความรู้ 3 เรื่อง ได้แก่ รู้ตน รู้คน และรู้งาน

1. รู้ตน หมายความว่า นักบริหารต้องรู้จักความเด่นและความด้อยของตนเอง การรู้ความเด่นก็เพื่อทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน ตามปกตินักบริหารมักมองเป็นความผิดพลาดของลูกน้องได้ง่าย แต่มองข้ามความผิดของตน ดังพุทธพจน์ว่า “ความผิดพลาดของคนอื่นเห็นได้ง่าย แต่ความผิดพลาดของตนเองเห็นได้ยาก” เมื่อนักบริหารทำงานผิดพลาด ลูกน้องไม่กล้าบอกหรือแนะนำ ดังนั้นนักบริหารต้องหัดมองตนเองและตักเตือนตนเอง ดังพุทธพจน์ที่ว่า “อดตนาโจทยตตานิ จงเตือนตนด้วยตนเอง” เช่น ถ้านักบริหารสั่งการหลายครั้งแต่ลูกน้องไม่เข้าใจ นักบริหารก็อย่าด่วนตำหนิลูกน้องว่าโง่เง่า บางทีตัวเราเองอาจสั่งการไม่ชัดเจนก็เป็นได้ การที่นักบริหารมักมองไม่เห็นความผิดพลาดของตนเองนั้นเป็นเรื่องธรรมดา เพราะวันหนึ่ง ๆ ดวงตาของเรามีไว้สำหรับมองด้านนอกมันไม่ได้มองตัวเราเอง เวลาคนอื่นทำผิดพลาดเราจึงเห็น

ทันที แต่เวลาเราทำผิดพลาดเองกลับมองไม่เห็น ดังนั้นเพื่อสำรวจตนเองนักบริหารต้องหัดมองด้านใน คือ เจริญวิปัสสนา ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า Insight คือมองด้านในนั่นเอง วิปัสสนากรรมฐานเน้นเรื่องการเจริญสติ พิจารณากายเวทนา จิต และธรรม หรือความดีและความชั่วในใจของเรา

2. รู้คน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงาน นักบริหารต้องรู้ว่าใครมีความสามารถในด้านใด เพื่อที่จะได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน นอกจากนั้น นักบริหารต้องรู้จักจริตของคนร่วมงาน เพื่อใช้งานที่เหมาะสมกับจริตของเขา จริตได้แก่คนที่ประพฤติบางอย่างเคยชินจนเป็นนิสัยจริตจึงหมายถึงประเภทนิสัยของคนมี 6 แบบด้วยกันคือ

2.1 รากจริต คือ พวกรักสวยรักงาม มักทำอะไรประณีตเรียบร้อยและใจเย็น คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดประณีต

2.2 โทสจริต คือ พวกใจร้อน ชอบความเร็ว และมักหงุดหงิดง่ายถ้าถูกขัดใจ คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความรวดเร็ว

2.3 โมหจริต คือ พวกเขลาซึ่ม ขาดความกระตือรือร้นทำงาน อืดอาด เฉื่อยชา ชอบหลับในที่ทำงานเป็นประจำ

2.4 สัทธาจริต คือ พวกเชื่อง่าย เวลา มีข่าวเรื่องแปลกแต่จริง เชื่อหรือไม่พวกนี้จะเชื่อก่อนใคร คนพวกนี้ถ้าชอบใคร จะทำงานให้เต็มที่

2.5 พุทธิจริต คือ พวกใฝ่รู้ เป็นคนช่างสงสัย รักการศึกษาหาความรู้ มักต้องการรายละเอียดมากกว่าคนอื่น คนพวกนี้ถนัดทำงานด้านวิชาการ

2.6 วิทกจริต คือ พวกช่างกังวล เป็นคนไม่กล้าตัดสินใจ มักปล่อยเรื่องค้างไว้เป็นเวลานาน โดยไม่ยอมลงนามหรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าเราต้องการคนใส่เบรคให้การตัดสินใจของเราบ้างลองปรึกษาคนพวกนี้ คนจริตใดเราก็กพอทำงานร่วมกันกับพวกเขาได้ พวกที่นักบริหารต้องระวังให้มากคือ วิกลจริตที่แฝงเข้ามาในองค์กร

3. รู้งาน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการวางแผนบรรจุบุคลากร อำนาจการและติดตามประเมินผล ความรู้เรื่องงานมี 2 ลักษณะ คือ รู้เท่า และรู้ทัน

“รู้เท่า” คือ ความรู้รอบด้านเกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร และมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ อย่างไร และยังหมายถึงความรู้เท่าถึงการณ์ ในเมื่อเห็นเหตุแล้วคาดว่าผลอะไรจะตามมาแล้วเตรียมการป้องกันไว้ เหมือนคนขับรถลงจากภูเขาที่เขาชินกับเส้นทางว่าที่ใดมีเหวหรือเป็นทางโค้งอันตราย แล้วขับอย่างระมัดระวัง เมื่อถึงที่นั่นความรู้เท่าจึงช่วยให้มีการป้องกันไว้ก่อน

“รู้ทัน” คือ ความรู้เท่าทันสถานการณ์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ดังกรณีของคนที่ขับรถลงจากภูเขาแล้วรถเบรกแตก เมื่อเจอกับสภาพปัญหา เช่นนั้นเขาตัดสินใจดับปลั๊กว่าจะทำอะไร นั่นเป็นความรู้ทันเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไทวณะบุตร (2542 : 100) กล่าวว่า สังคมไทยคาดหวังว่าผู้นำที่ดีได้นั้น ควรจะต้องมีคุณธรรมในเรื่องต่อไปนี้

1. คุณธรรมต่อตนเอง (ครองตน) ได้แก่การดำเนินชีวิตตามหลักธรรมของศาสนา ก็คือพระพุทธศาสนา สามารถทำได้โดย ละชั่ว ทำดี ทำใจให้บริสุทธิ์ ดำเนินชีวิตในสายกลางและการดำเนินชีวิตตามครรลองของวัฒนธรรม

2. คุณธรรมต่อผู้อื่นและสังคม (ครองคน) ได้แก่การเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตและการทำงาน รู้คน รู้จริตของคนร่วมงานเพื่อใช้งานให้เหมาะสม รู้สภาวะของคน ความต้องการของคน บุคคล ท้องถิ่นและรู้จักทันตนเอง รู้จักใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เป็นแนวทางครองใจคนสร้างน้ำใจในการทำงาน ตระหนักในการนำความคิดและการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาเสริมสร้างภูมิธรรมภูมิปัญญา

3. คุณธรรมต่อหน้าที่การงาน (ครองงาน) ได้แก่ ความมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม มีความมุ่งมั่นในการบริหารองค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต, 2555 : 29-31) กล่าวไว้ในหนังสือธรรมญูชีวิตว่า

1. คนสมบูรณ์แบบ

คนสมบูรณ์แบบ หรือมนุษย์โดยสมบูรณ์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นสมาชิกที่ดีมีคุณค่าอย่างแท้จริงของมนุษยชาติ ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นคนเต็มคน ผู้สามารถนำหมู่ชนและสังคมไปสู่สันติสุขและความสวัสดิ มีธรรมหรือคุณสมบัติ 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1. อัมมัญญาตา รู้หลักและรู้จักเหตุ คือรู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลาย ที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต ในการปฏิบัติกิจหน้าที่และดำเนินกิจการต่างๆ รู้เข้าใจสิ่งที่ตนจะต้องประพฤติปฏิบัติตามเหตุผล เช่นรู้ว่า ตำแหน่ง ฐานะ อาชีพ การงานของตน มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีอะไรเป็นหลักการ จะต้องทำอะไรอย่างไร จึงจะเป็นเหตุให้บรรลุถึงผลสำเร็จที่เป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้น ๆ ดังนี้ เป็นต้น ตลอดจนขั้นสูงสุดคือรู้เท่าทันกฎธรรมดาหรือหลักความจริงของธรรมชาติ เพื่อปฏิบัติต่อโลกและชีวิตอย่างถูกต้อง มีจิตใจเป็นอิสระ ไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิตนั้น

2. อตถัญญาตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือรู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ว่าที่ตนทำอยู่อย่างนั้น ๆ ดำเนินชีวิตอย่างนั้น เพื่อประสงค์ประโยชน์อะไรหรือควรจะได้บรรลุถึงผลอะไร ที่ให้มีหน้าที่

ตำแหน่ง ฐานะ การงานอย่างนั้น ๆ เขากำหนดวางกันไว้เพื่อความมุ่งหมายอะไร กิจการที่ตนทำ อยู่ขณะนี้ เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้าง เป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไร ดังนี้เป็นต้น ตลอด จนถึงขั้นสูงสุด คือ รู้ความหมายของคติธรรมตา และประโยชน์ที่เป็นจุดหมายแท้จริงของชีวิต

3. อัตตัญญูตา รู้ตน คือ รู้ตามเป็นจริงว่า ตัวเรานั้น ว่าโดยฐานะ ภาวะเพศ กำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น บัดนี้เท่าไร อย่างไร แล้วประพฤติ ปฏิบัติให้เหมาะสมและทำการต่าง ๆ ให้สอดคล้องถูกต้อง ที่จะสัมฤทธิ์ผล ตลอดจนแก้ไขปรับปรุง ตนให้เจริญงอกงามถึงความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป

4. มัตตัญญูตา รู้ประมาณ คือ รู้จักพอดี เช่น รู้จักประมาณในการบริโภค ในการ ใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอเหมาะพอดีในการพูด การปฏิบัติกิจและทำการต่าง ๆ ตลอดจนการ พักผ่อนนอนหลับและการสนุกสนานรื่นเริงทั้งหลาย ทำการทุกอย่างด้วยความเข้าใจวัตถุประสงค์ เพื่อผลดีแท้จริงที่พึงต้องการ โดยมีใจเพียงเพื่อเห็นแก่ความพอใจ ชอบใจ หรือเอาแต่ใจของตน แต่ทำตามความพอดีแห่งเหตุปัจจัยหรือองค์ประกอบทั้งหลาย ที่จะลงตัวให้เกิดผลดีงามตามที่ มองเห็นด้วยปัญญา

5. กาลัญญูตา รู้กาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่พึงใช้ในการ ประกอบกิจ ทำหน้าที่การงาน ปฏิบัติการต่างๆ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น รู้ว่า เวลาไหน ควรทำ อะไร อย่างไร และทำให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะเวลา ให้ถูกเวลา ตลอดจนรู้จักกะเวลาและวางแผนการใช้เวลาอย่างได้ผล

6. ปริสัณญูตา รู้ชุมชน คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมชนและชุมชน รู้การอันควรต้องทำ กิริยาอย่างนี้ ควรต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้มีระเบียบวินัยอย่างนี้ มีวัฒนธรรมประเพณีอย่างไร มีความต้องอย่างนี้ ควรเกี่ยวข้อง ควรต้องสงเคราะห์ ควรรับใช้ ควรบำเพ็ญประโยชน์ให้อย่างนี้ ๆ เป็นต้น

7. บุคคลัญญูตา รู้บุคคล คือ รู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคล ว่าโดย อหยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไรและรู้จักที่จะปฏิบัติต่อ บุคคลอื่น ๆ ด้วยดีว่า ควรจะคบหรือไม่ ได้คดีอะไร จะสัมพันธ์เกี่ยวข้อง จะใช้ จะยกย่อง จะตำหนิ หรือจะแนะนำสั่งสอนอย่างไร จึงจะได้ผลดี ดังนี้ เป็นต้น

ธรรม 7 ข้อนี้นี้ เรียกว่า สัปปริสธรรม แปลว่า ธรรมของสัปปริสชน คือคนดี หรือ คนที่แท้ ซึ่งมีคุณสมบัติของความเป็นคนที่สมบูรณ์

2. คนมีคุณแก่ส่วนรวม

สมาชิกที่ดีผู้ช่วยสร้างสรรค์สังคม มีธรรม คือ หลักความประพฤติ ดังนี้ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต. 2555 : 37-38)

2.1 มีพรหมวิหาร คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่ กว้างขวางดุจพระพรหม 4 อย่าง ต่อไปนี้

2.1.1 เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

2.1.2 กรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

2.1.3 มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจเข้มแข็งเบิกบาน เมื่อเห็นเขาทำดีงามประสบความสำเร็จก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วยพร้อมที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุน

2.1.4 อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคงเที่ยงตรงดุจตาชั่ง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัย วางตน และปฏิบัติไปตามหลักการ เหตุผล และความเที่ยงธรรม เมื่อมีคุณธรรมภายในเป็นพื้นฐานจิตใจเช่นนี้แล้ว พึงแสดงออกภายนอกตามหลักความประพฤติ ต่อไปนี้

2.2 บำเพ็ญการสงเคราะห์ คือ ปฏิบัติตามหลักการสงเคราะห์ หรือธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจคน และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี ที่เรียกว่า สังคหวัตถุ 4 อย่าง ดังต่อไปนี้

2.2.1 ทาน ให้ปัน คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือสงเคราะห์ ด้วยปัจจัยสี่ ทุนหรือทรัพย์สินสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจ และศิลปวิทยา

2.2.2 ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง ชี้แจงแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผลเป็นหลักฐาน ชักจูงในทางที่ดีงาม หรือคำแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดี สมานสามัคคี เกิดไมตรี ทำให้รักใคร่นับถือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

2.2.3 อตถจริยา ทำประโยชน์แก่เขา คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกาย และชวนช่วยช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาและช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม

2.2.4 สมานัตตตา เอาตัวเข้าสมาน คือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอทั้งต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบและเสมอใน

สุขทุกข์ คือ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน พูดสั้น ๆ ว่า ช่วยด้วยทุนด้วยของหรือความรู้; ช่วยด้วยถ้อยคำ; ช่วยด้วยกำลังงาน; ช่วยด้วยการร่วมเผชิญและแก้ปัญหา

3. หลักความสำเร็จ

หลักความสำเร็จ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแห่งกิจการนั้นๆ ที่เรียกว่า อิทธิบาท (ธรรมให้ถึงความสำเร็จ) ซึ่งมี 4 ข้อ คือ (ธรรมนุญชีวิต. 2555 : 61-62)

1. ฉันทะ มีใจรัก คือ พอใจจะทำสิ่งนั้น และทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจการงานที่ทำ มิใช่สักว่าทำพอให้เสร็จ ๆ หรือเพียงเพราะอยากได้รางวัลหรือผลกำไร

2. วิริยะ พากเพียรทำ คือ ขยันหมั่นประกอบ หมั่นกระทำสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดถอย ก้าวไปข้างหน้าจนกว่าจะสำเร็จ

3. จิตตะ เอาจิตฝึกฝืน คือ ตั้งจิตรับรู้สิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด ไม่ปล่อยจิตใจฟุ้งซ่านเลื่อนลอย ใช้ความคิดในเรื่องนั้นบ่อย ๆ เสมอ ๆ ทำกิจการงานนั้นอย่างอุทิศตัวอุทิศใจ

4. วิมังสา ใช้ปัญญาสอบสวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อที่ยังหย่อนเกินเลยบกพร่องขัดข้อง เป็นต้น ในสิ่งที่ทำนั้น โดยรู้จักทดลอง วางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น เพื่อจัดการและดำเนินงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป ตัวอย่างเช่น ผู้ทำงานทั่ว ๆ ไป อาจจำสั้น ๆ ว่า รักงาน สุ้งาน ใส่ใจงาน และทำงานด้วยปัญญา

กล่าวสรุปได้ว่า คุณธรรม จริยธรรมเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการบริหาร เป็นสิ่งกำกับควบคุมและสร้างสำนึกในการปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบของกฎ กติกา กฎหมาย และศีลธรรมขององค์กรหรือสังคม ซึ่งเป็นเครื่องมือให้คนเคารพตนเองและผู้อื่น ทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น หากเมื่อใดที่ผู้บริหารขาดคุณธรรม จริยธรรม การละเมิดกติกา กฎหมาย และศีลธรรม ย่อมจะเกิดขึ้นได้ เมื่อเกิดขึ้นแล้วย่อมจะสร้างความสูญเสียแก่สถาบันหรือองค์กร คนที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดก็คือสมาชิกในองค์กร

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้เป็นหัวหน้า ผู้บังคับบัญชาสมควรต้องกระทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นจะต้องบังคับใจตนเองให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมอันดีงาม ซึ่งมีคุณธรรม จริยธรรมที่ต้องปฏิบัติ ตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). 2551 : 57-251) ได้ให้ความหมายของหมวดธรรมไว้ในหนังสือพจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม ดังนี้ คือ

1. คุณธรรม จริยธรรมในการครองตน

1.1 สัปปริสธรรม 7

สัปปริสธรรม 7 คือ ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดี ประกอบด้วยข้อธรรม 7 ข้อ คือ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). 2551: 219)

1. ธัมมัญญตา ความรู้จักธรรม รู้จักหลักหรือรู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผลรู้ว่าจะต้องกระทำเหตุอันนี้ ๆ หรือกระทำตามหลักการข้อนั้น ๆ จึงจะให้เกิดผลที่ต้องการอันนั้น ๆ

สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

- 1.1 มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ ทฤษฎี กฎ ระเบียบ เกี่ยวกับการ
- 1.2 ปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบงานของตน
- 1.3 รู้วิธีปฏิบัติตามหลักการต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดผลตามต้องการ

2. อัตถัญญตา ความรู้จักอรรถ รู้จักความมุ่งหมาย หรือรู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ รู้ว่าหลักการนั้น ๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร เมื่อทำไปแล้วจะเกิดผลอะไรบ้าง สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

- 2.1 บริหารงานโดยยึดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก
- 2.2 สามารถวิเคราะห์ผลที่จะได้รับจากการดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง
- 2.3 รู้จักและเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหลักสูตร

3. อัตถัญญตา ความรู้จักตน คือ รู้ว่าเรานั้นว่าโดยฐานะ เพศ กำลัง ความรู้ ความถนัด และคุณธรรม เป็นต้น บัดนี้เท่าไร อย่างไร และประพฤติให้เหมาะสมและรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

3.1 ปฏิบัติตนถูกต้อง เหมาะสมกับฐานะและตำแหน่งผู้นำ ผู้บริหารผู้บังคับบัญชา และรู้จักปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

- 3.2 ถือว่าตนเป็นผู้นำ เป็นนักการศึกษา และประเมิงานของตนเองอยู่เสมอ

4. มัตถัญญตา ความรู้จักประมาณ คือ ความพอดี รู้จักประมาณในการรับและการบริโภคปัจจัยสี่ หรือรู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักประมาณในการลงโทษลงอาญา สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

- 4.1 มอบหมายงานได้เหมาะสมกับกำลัง ความรู้ ความสามารถของบุคลากร
- 4.2 รู้จักความพอดีในการใช้คน เงิน วัสดุ และวิธีการสำหรับบริหารงาน

4.3 รู้จักประมาณในการวางตนให้พอดี ไม่เป็นกันเองจนเกินไปจนเป็นเหตุให้ขาดความเคารพยำเกรง หรือห่างจนเกินไป

5. กาลัญญตา ความรู้จักกาลเวลา คือ รู้จักกาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่ต้องใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงาน เช่น ให้ตรงเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะสมกับเวลา เป็นต้น สรุปลักษณะของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

5.1 เป็นคนตรงเวลา

5.2 ไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น

5.3 รู้จักลำดับความสำคัญของงาน แล้วดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมกับระยะเวลา และโอกาส

6. ปริสัญญตา ความรู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้น ๆ ว่าชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหาจะต้องทำกิริยาอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้ สรุปลักษณะของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ รู้จักแบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ความต้องการของกลุ่มบุคลากร แล้วสามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มบุคลากรนั้นได้อย่างเหมาะสม

7. บุคคลัญญตา ความรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดยอัธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ ด้วยดีกว่า ควรจะคบหรือไม่ จะใช้ จะตำหนิ ยกย่อง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร เป็นต้น

สรุปลักษณะของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

7.1 รู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

7.2 รู้จักนิสัยใจคอ และความสนใจความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สัปปุริสธรรม 7 หมายถึง คุณธรรมที่สำคัญ 7 ประการสำหรับ สัปปุริสชน หรือคนดี และเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำที่สมบูรณ์แบบด้วย เพราะคุณธรรมทั้ง 7 ประการนี้ย่อมนำบุคคลนั้นไปสู่ความมีคุณค่าอย่างแท้จริง เรียกได้ว่าเป็นคนสมบูรณ์แบบ ซึ่งเป็นผู้สามารถนำหมู่ชนและสังคมไปสู่ความสันติสุขและความเจริญก้าวหน้าตลอดไป

สรุปได้ว่า คุณธรรม จริยธรรมในการครองตน คือ ความดีงามอันเป็นคุณสมบัติของคนดี รู้จักหลักการที่ทำให้เกิดประโยชน์ รู้จักจุดมุ่งหมายที่จะเกิดผลดี รู้จักประพฤติตนให้เหมาะสม รู้จักความพอดี รู้จักใช้เวลาอย่างมีคุณค่าและเหมาะสม รู้จักชุมชนรู้กิริยาที่จะประพฤติต่อชุมชน รู้จักความแตกต่างของบุคคล ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ดีงามคอยกำหนดให้ประพฤติชอบกระทำในสิ่งที่ถูกต้องและหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ดี

2. คุณธรรม จริยธรรมในการครองคน

2.1 สังคหวัตถุ 4

สังคหวัตถุ 4 คือ ธรรมเครื่องยึด คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักการสงเคราะห์ ประกอบด้วยข้อธรรม 4 ข้อ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). 2551 : 143 –144)

1. ทาน การให้ คือ เอื้อเพื่อเอื้อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน สรุปลักษณะของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

1.1 เป็นคนเอื้อเพื่อเอื้อแผ่ ช่วยให้ได้ทรัพย์สินสิ่งของเพื่อครูจะช่วยตัวเองในอนาคตได้

1.2 จัดหาวัสดุ สิ่งของ อุปกรณ์มาให้บริการแก่ครู

1.3 ให้ความรู้ คำปรึกษาแนะนำ และสั่งสอนในการปฏิบัติตามแก่ครู

2. ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก วาจาจุดเต็มซาบซึ้งใจ คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคีให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้ยินยอมตาม สรุปลักษณะของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

2.1 รู้จักถนอมน้ำใจ ไม่ดูต่ำกว่ากล่าวด้วยถ้อยคำสุภาพใดๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 รู้จักกล่าวคำชมเชย สรรเสริญ

2.3 กล่าวคำสุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคี ก่อให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ

2.4 สามารถพูดชี้แจง ให้เหตุผลและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้

3. อัตถจริยา การประพฤติเป็นประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดจนช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม สรุปลักษณะของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

3.1 ช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากร ครู ผู้ร่วมงาน

3.2 ขวนขวายช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน แก้ไขปัญหาและปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น

3.3 ทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นอยู่เสมอ ไม่เห็นแก่ตัว

4. สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสมำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในทุกข์โดยร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไข หรือการร่วมสุขร่วมทุกข์ สรุปลักษณะของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

4.1 ร่วมสุขร่วมทุกข์กับครู ผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงาน และร่วมปรึกษาหารือช่วยเหลือแนะนำเสมือนญาติ

4.2 ปฏิบัติต่อบุคลากร ผู้ได้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้เท่าเทียมกัน

4.3 เป็นกันเอง ไม่ถือตัว เข้ากับคนได้ทุกชั้น

4.4 เคยปฏิบัติตนเช่นใดก็ปฏิบัติตนเช่นนั้นตลอดไป

โดยสรุป หลักสังคหวัตถุ 4 ว่าด้วยการครองคน เป็นธรรมยัตหนึ่งหัวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้สามัคคี มีข้อธรรม 4 ข้อ ประกอบด้วย ทาน คือ การให้ ปิยวาจา คือ วาจาอันเป็นที่รัก อัตถจริยา คือ การประพฤติประโยชน์ สมานัตตตา คือ ความมีตนเสมอหรือทำตนเสมอต้นเสมอปลายผู้บริหารการศึกษาควรยึดหลักธรรม สังคหวัตถุ 4 เพื่อการครองคนและประยุกต์ใช้กับทักษะภาวะผู้นำ

2.2 พรหมวิหาร 4

พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจ อันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักในใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์ สัตว์ทั้งหลายโดยชอบประกอบด้วย ข้อธรรม 4 ข้อ ได้แก่ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). 2551 : 124 -127)

1. เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาดี อยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์ทั่วหน้า

สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือดูแล เอาใจใส่สวัสดิภาพของครูหรือผู้ร่วมงานแต่ละคน

2. กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

2.1 มีความสงสารเห็นใจเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือได้รับความเดือดร้อน

2.2 ให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาแก้ไขความเดือดร้อน

3. มุทิตา คือ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิงกอบประด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลาย ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข

เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

- 3.1 แสดงความยินดี ยกย่องชมเชยเมื่อทำงานบรรลุผลสำเร็จ
- 3.2 แสดงความยินดีเมื่อครูได้เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือได้วุฒิสูงขึ้น
4. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่

พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรม ไม่เอนเอียงด้วยความรักและชังพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำเพราะเขารับผิดชอบตนได้คืออยู่แล้ว

สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

- 4.1 มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ครูทุกคน
- 4.2 มีใจหนักแน่น ไม่หุเบา รับฟังจากทุกฝ่ายด้วยความเที่ยงธรรม

สรุปได้ว่า คุณธรรม จริยธรรมในการครองคน คือ ความดีงามที่แสดงออกถึงความสามารถในการประสานคน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เคารพและให้เกียรติคนอื่น

3. คุณธรรม จริยธรรมในการครองงาน

3.1 อธิติบาท 4

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) 2551 : 213) ได้เสนอหลักอธิติบาท 4 ไว้ว่า อธิติบาท แปลว่า ธรรมเครื่องให้ถึงอธิติ (ฤทธิ์ หรือ ความสำเร็จ) หรือ ธรรมเป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จ หรือแปลง่าย ๆ ว่าทางแห่งความสำเร็จ มี 4 อย่าง คือ ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความคิดจดจ่อ) และวิมังสา (ความสอบสวนไตร่ตรอง) แปลให้จำง่ายตามลำดับว่า มีใจรัก พากเพียรทำ เอาจิตฝึกฝน ใช้ปัญญาสอบสวน และหลักอธิติบาทนั้น พระพุทธเจ้าตรัสท้าวพันไว้กับเรื่องสมาธิ เพราะอธิติบาทเป็นข้อปฏิบัติที่ทำให้เกิดสมาธิ และนำไปสู่ผลสำเร็จที่เป็นจุดหมายของสมาธิสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาหลักอธิติบาทเพื่อนำเสนอแนวทางในการนำไปพัฒนางานด้านการบริหารการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ในการนำเสนอความหมายโดยละเอียดของหลักธรรมอธิติบาท 4 นั้น พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ได้อธิบายขยายความ ไว้ดังนี้

1. ฉันทะ ความพอใจ ได้แก่ ความมีใจรักในสิ่งที่ทำ และพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากทำสิ่งนั้น ๆ ให้สำเร็จ อยากให้งานนั้นหรือสิ่งนั้นบรรลุถึงจุดหมาย พุดให้ลึกกลงไปในทางธรรมว่า ความรักใฝ่ใจปรารถนาต่อภาวะดีงามเต็มเปี่ยมสมบูรณ์ ซึ่งเป็นจุด

หมายของสิ่งที่กระทำหรือซึ่งจะเข้าถึงได้ด้วยการกระทำนั้น อยากรให้สิ่งนั้น ๆ เข้าถึงหรือดำรงอยู่ในภาวะที่ดี ที่งดงามที่ประณีต ที่สมบูรณ์ที่สุดของมัน หรืออยากให้อาการดีงามเต็มเปี่ยมสมบูรณ์ของสิ่งนั้น ๆ ของงานนั้นเกิดมีเป็นจริงขึ้น อยากรทำให้สำเร็จผลตามจุดหมายที่ตั้งงานนั้น

2. วิริยะ ความเพียร ได้แก่ ความอาจหาญ แก่กล้า บากบั่น ก้าวไป ใจสู้ ไม่ย่อท้อไม่หวั่นไหวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก เมื่อคนรู้ว่าสิ่งใดมีค่าควรแก่การบรรลุถึง ถ้าวิริยะเกิดขึ้นแก่เขาแล้ว แม้ได้ยิวว่าจุดหมายนั้นจะลุล่วงได้ยากนัก มีอุปสรรคมาก หรืออาจใช้เวลายาวนานเท่านี้ปีเท่านี้เดือน เขาก็ไม่ท้อถอย กลับเห็นเป็นสิ่งท้าทายที่เขาจะเอาชนะให้ได้ทำให้สำเร็จ

3. จิตตะ ความคิดจดจ่อ หรือเอาใจฝักใฝ่ ได้แก่ ความมีจิตผูกพัน จดจ่อ ฝ่าคิดเรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อย ไม่ห่างไปไหน ถ้าจิตตะเป็นไปอย่างแรงกล้า ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง คนผู้นั้นจะไม่สนใจไม่รับรู้เรื่องอื่น ๆ ใครพูดอะไรเรื่องอื่น ๆ จะไม่สนใจ แต่ถ้าพูดงานนั้นจะสนใจเป็นพิเศษทันที บางทีจะทำเรื่องนั้นงานนั้นขลุกข่วนอยู่ได้ทั้งวันทั้งคืน ไม่เอาใจใส่ร่างกาย การแต่งเนื้อแต่งตัว อะไรจะเกิดขึ้นก็ไม่สนใจ เรื่องอื่นเกิดขึ้นใกล้ ๆ บางทีก็ไม่รู้ตัว ทำจนลืมนอน ลืมกินลืมนอน ความมีใจจดจ่อฝักใฝ่เช่นนี้ ย่อมนำไปสู่สมาธิเกิดขึ้น จิตจะแน่วแน่ แนบสนิทในกิจที่ทำ มีกำลังมาเฉพาะสำหรับกิจนั้น เรียกว่าเป็นจิตตสมาธิ พร้อมนั้นก็เกิดความเพียรสร้างสรรค์ร่วมสนับสนุนไปด้วย

4. วิมังสา ความสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อที่ยังห้อยงินเลยบกพร่องหรือขัดข้องเป็นต้นในกิจที่ทำ รู้จักทดลองและคิดค้นหาทางแก้ไขปรับปรุง ข้อนี้เป็นการใช้ปัญญาชักนำสมาธิ ซึ่งจะเห็นได้ไม่ยาก คนมีวิมังสาชอบคิดค้นหาเหตุผล ชอบสอบสวนทดลอง เมื่อทำอะไร ก็คิดพิจารณาทดสอบไป เช่น คิดว่าผลนี้เกิดจากเหตุอะไร ทำไมจึงเป็นอย่างนี้ ผลคราวนี้เกิดจากปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบเหล่านี้เท่านี้ ถ้าชกองค์ประกอบนี้ออกเสียจะเป็นอย่างนี้ ถ้าเพิ่มองค์ประกอบนี้เข้าไปแทน จะเกิดผลอย่างนี้ ลองเปลี่ยนองค์ประกอบนั้นแล้ว ไม่เกิดผลอย่างที่คาดหมาย เป็นเพราะอะไร จะแก้ไขที่จุดไหน

หลักธรรมนี้ เหมาะสมนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ให้เกิดความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

โดยสรุป หลักอิทธิบาท 4 ว่าด้วยการครองงาน เป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย มีข้อธรรม 4 ข้อ ประกอบด้วย ฉันทะ คือ ความพอใจ วิริยะ คือ ความเพียร ขันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม จิตตะ คือ ความคิดมุ่งไป อุทิศตัว อุทิศใจ

ให้แก่สิ่งที่ทำ วิมังสา คือความไตร่ตรองหรือทดลอง ผู้บริหารการศึกษาควรวีตหลักธรรมนี้เพื่อประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า คุณธรรม จริยธรรมในการครองงาน คือ ความดีงามที่แสดงออกถึงความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็น

จากการตรวจสอบเอกสารปรากฏว่า มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็นไว้หลายท่าน ดังนี้

พรทิพย์ สัมปัตตะวนิช และคณะ (2541 : 153) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ความคิดเห็น คือความโน้มเอียง (Predisposition) ที่เกิดจากการเรียนรู้ เพื่อที่จะตอบสนองต่อวัตถุหนึ่งอาจจะออกมาในลักษณะที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อวัตถุนั้นได้”

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 94) ได้ให้ความหมายว่า “ความคิดเห็น คือการประเมิน หรือการตัดสินใจเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบในวัตถุ คน หรือเหตุการณ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของคน ๆ หนึ่งเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง”

สุชา จันทน์เอม (2542 : 23) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็น หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่ง แต่เป็นลักษณะที่ไม่ลึกซึ้งเหมือนกับทัศนคติ คนเรามักจะมีความคิดเห็นแตกต่างกันไป ความคิดเห็นเป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 236) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็น หมายถึง เป็นข้อพิจารณาเห็นว่าเป็นจริงจากการใช้ปัญญาและความคิดประกอบ ถึงแม้ว่าจะไม่ได้อาศัยหลักฐานพิสูจน์ยืนยันได้เสมอไปก็ตาม

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) 2555 : 690) ได้กล่าวว่า ทิฏฐิ หรือเขียนลดรูปเป็นทิฐิ แปลว่า ความเห็น หมายความว่า ความเชื่อถือ สัทธิต ทฤษฎี ความเข้าใจตามนัย เหตุผล ข้อที่เข้ากับใจของตน หลักการที่เห็นสมควร ข้อที่ถูกต้อง ข้อที่เชิดชูเอาไว้ ความใฝ่ นิยม หรือที่ปัจจุบันเรียกว่า ค่านิยม รวมไปถึงอุดมการณ์ แนวทัศนะในการมองโลกและชีวิต ที่เรียกว่า โลกทัศน์และชีวทัศน์ต่างๆ ตลอดจนทัศนคติพื้นฐาน ที่สืบเนื่องจากการเก็บความเข้าใจ และความใฝ่ นิยมเหล่านั้น ถ้าจะจัดเข้าเป็นพวกๆ ก็คงมี ๒ ระดับ คือ ความเห็น ความเข้าใจ เกี่ยวกับคุณค่า ดี ไม่ดี ควรจะเป็น เป็นต้น อย่างหนึ่ง ความเห็นความเข้าใจเกี่ยวกับความจริงว่าคืออะไร เป็นอย่างไร เพราะเหตุไร เป็นต้น อย่างหนึ่ง

แมรี แอล. กูด (Mary L. Good. 2006 : 17) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็น (Opinion) ไว้หลายความหมาย ได้แก่

1. ความหมายทั่วไป หมายถึง ความเชื่อ ความคิดเห็น ข้อพิจารณา ความรู้สึก หรือ ทักษะที่ยังไม่ได้รับการพิสูจน์อย่างแน่นอน และยังขาดน้ำหนักทางเหตุผลหรือการวิเคราะห์ หรือกล่าวกว้าง ๆ ได้ว่ามีความเป็นไปได้มากกว่าความรู้

2. ความหมายเฉพาะ หมายถึง การพิจารณาหรือการวินิจฉัยอย่างมีแบบแผน จากแหล่งข้อมูล หรือบุคคลที่เชื่อถือได้

3. ความคิดเห็นสาธารณะ (Public Opinion) หมายถึง การพิจารณาหรือข้อวินิจฉัยรวม ๆ ของกลุ่มคนในสังคมที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ หรือข้อเท็จจริง

สรุปได้ว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกทางด้านความรู้สึก หรือ ความเชื่อต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ด้วยการพูดหรือการเขียน โดยมี อารมณ์ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมในขณะนั้น เป็นพื้นฐานของการแสดงออก ซึ่งอาจจะ ถูกต้องหรือไม่ก็ได้ แล้วแต่ละบุคคลจะแสดงความคิดเห็นออกมา รวมทั้งอาจจะได้รับการยอมรับ หรือปฏิเสธจากคนอื่นก็ได้ ความคิดเห็นนี้อาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลเวลา

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรม จริยธรรม ของบริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่าหลักคุณธรรม จริยธรรมในการครองตน การครองคน การครองงาน เป็นการใช้หลัก พุทธธรรมเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของผู้บริหาร ให้เกิดความสมดุลลงตัวสอดคล้องกัน ตลอดจนให้เกิดการบริหารที่ดี คือ การบริหารตนเอง การบริหารคน และการบริหารงานตาม หลักการบริหารงานในทางทฤษฎีทางการบริหาร กระบวนการในการบริหารงานต่าง ๆ เข้า ด้วยกันอย่างสมบูรณ์ จะมีผลทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ เกิดการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องเป็นผลดีกับสถานศึกษา องค์กร หน่วยงาน ตลอดจนประเทศชาติ และผู้ที่ได้รับประโยชน์ มากที่สุดคือ ประชาชน และสังคมจะมีความสุข ที่มีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรม เป็น ที่ตั้งในการบริหารงานอย่างแท้จริง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ทองย้อม สาครสูงเนิน (2548 : 148) การศึกษาพฤติกรรมการบริหารด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เห็นว่า พฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน พบว่า ระดับ

พฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีค่าพฤติกรรมทางสถิติไม่แตกต่างกัน

ถาวร อัจฉนลา (2549 : 66) ได้ศึกษาพฤติกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 เมื่อพิจารณาจำแนกตามพฤติกรรมและจริยธรรมที่ผู้บริหารแสดงออกทั้งโดยรวมและรายด้าน พบว่า ครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมคุณธรรมและจริยธรรมด้านการครองตน ครองคน และครองงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการครองตน รองลงมาคือ ด้านคุณธรรมในการครองงาน และด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการครองคน ตามลำดับ

วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์ (2550 : 76-80) ได้ทำวิจัยเรื่อง หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม ผลการวิจัยพบว่า

สัปปุริสธรรม 7 ธรรมของสัตว์บุรุษ คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดี มีข้อธรรม 7 ข้อ คือ อัมมัญญา ความรู้จักธรรม รู้หลัก หรือ รู้จักเหตุ อัตถัญญา ความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมาย หรือ รู้จักผล กาลัญญา ความรู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม ปริสัญญญา รู้จักชุมชนและรู้จักที่ประชุม รู้กิริยาที่จะประพฤติดต่อชุมชนนั้น ๆ ปุคคัลัญญา ความรู้จักบุคคล ผู้บริหารการศึกษา ควรยึดหลักธรรม สัปปุริสธรรม 7 เพื่อการครองตนประยุกต์ใช้กับทักษะภาวะผู้นำและการตัดสินใจ พรหมวิหาร 4 ผู้บริหารการศึกษาควรยึดหลักธรรม พรหมวิหาร 4 ในการครองใจคนประยุกต์ใช้กับทักษะภาวะผู้นำ และการติดต่อสื่อสาร

สังคหวัตถุ 4 ผู้บริหารการศึกษาควรยึดหลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ในการครองใจคนประยุกต์ใช้กับทักษะภาวะผู้นำ

อิทธิบาท 4 ผู้บริหารการศึกษาควรยึดหลักธรรม อิทธิบาท 4 ในการครองงานประยุกต์ใช้กับทักษะภาวะผู้นำ และ การสร้างแรงจูงใจ

พรศักดิ์ ทับทิมหิน. (2551 : 101-102) ได้ศึกษาการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 4 ผลวิจัยพบว่า

1. การปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 4 โดยรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์เขต 4 ต่อการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกัน โดยครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่ามีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงกว่าครูวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

กนกวรรณ กิตติผดุงชัย (2551 : 71-72) ได้ศึกษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหาร ข้าราชการครู และครูอัตราจ้าง มีความคิดเห็นต่อ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับจากมากที่สุดและรองลงมาตามลำดับดังนี้ คุณธรรม จริยธรรมในการครองงาน การครองตน และการครองคน

ผู้บริหาร ข้าราชการครูและครูอัตราจ้าง มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

ปรีชา อยู่ภักดี (2551 : 38-45) ได้ทำการศึกษาการปฏิบัติตนตามคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

การปฏิบัติตนตามคุณธรรม จริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 3 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติมากกว่าทุกด้านคือ ด้านคุณธรรมจริยธรรมในการครองงาน รองลงมาคือ ด้านคุณธรรม จริยธรรมในการครองคน และด้านคุณธรรม จริยธรรมในการครองตน ตามลำดับ

การเปรียบเทียบการปฏิบัติตนตามคุณธรรม จริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าความคิดเห็นของข้าราชการครูกับกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรมในการครองตน คุณธรรม จริยธรรมในการครองคน และคุณธรรม จริยธรรมในการครองงาน ไม่แตกต่างกัน

สังเวียน องค์กรสุนทร. และคณะ. (2552 : 83) ได้ทำการศึกษาวินิจฉัย คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว ผลวิจัยพบว่า

1. ผลการวิเคราะห์ระดับคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็น ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว พบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คุณธรรมในการครองคน รองลงมาคือ คุณธรรมในการครองตนและอันดับสุดท้าย คือ คุณธรรมในการครองงาน

2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า ครูผู้สอนที่อยู่เขตพื้นที่การศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ครูผู้สอนที่อยู่เขตพื้นที่การศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านคุณธรรมในการครองคนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทองอินทร์ เตชะแก้ว (2552 : 139-140) ได้ศึกษาระดับพฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับพฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เพศและสังกัดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ พฤติกรรมด้านการครองคน พฤติกรรมด้านการครองงาน และพฤติกรรมด้านการครองตน

2. เปรียบเทียบระดับพฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำแนกตามสถานภาพโดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านพฤติกรรมด้านการครองงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา โดยรวม พฤติกรรมด้านการครองตนและพฤติกรรมด้านการครองคน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพฤติกรรมด้านการครองงาน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาตามสังกัดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ข้อเสนอแนะจากการตอบแบบสอบถาม พบว่า มีข้อเสนอแนะในแต่ละด้านดังนี้
 พฤติกรรมด้านการครองตน ควรมีการจัดโครงการฝึกอบรมธรรมะสำหรับบุคลากรควรมีการจัด
 โครงการอบรมการดำรงชีวิตแบบพอเพียงสำหรับครอบครัวบุคลากรในสถานศึกษา และควรมี
 การศึกษา ดูงานร่วมกันของบุคลากร พฤติกรรมด้านการครองคนควรมีการจัดโครงการฝึกทักษะ
 การมีมนุษยสัมพันธ์ ควรมีการฝึกอบรมทักษะการเป็นผู้นำและควรมีการให้ขวัญและกำลังใจแก่
 เพื่อนร่วมงาน พฤติกรรมด้านการครองงาน ควรมีการอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติ
 งานแก่บุคลากร ควรมีการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย และการส่งเสริม
 ความก้าวหน้าในการทำงานแก่บุคลากร

พระดณัย อนาวีโล (บุญสาร) 2554 : 77-78) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมใน
 สถานศึกษา: กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดนครสวรรค์. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 – เขต 3 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42
 (นครสวรรค์) ผลการวิจัยพบว่า

1. หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย หลัก
 สัปปุริสธรรม 7 ว่าด้วยการครองตน เป็นธรรมของสัปปุริสชน คือ คนดี ประกอบด้วย รู้หลักการ
 รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล หลักสังคหัตถ์ 4 ว่าด้วยการครองคนเป็น
 ธรรมยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้สามัคคี ประกอบด้วย ทาน คือ การให้ ปิยวาจา คือ
 วาจาอันเป็นที่รัก อตถจริยา คือ การประพฤติประโยชน์ และสมานัตตตา คือ ความมีตนเสมอ
 หรือทำตนเสมอต้นเสมอปลาย และหลักอิทธิบาท 4 ว่าด้วยการครองงาน เป็นคุณธรรมที่นำไปสู่
 ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ประกอบด้วย ฉันทะ คือ ความพอใจ วิริยะ คือ ความเพียร จิตตะ
 คือ ความคิดมุ่งไป และวิมังสา คือ ความไตร่ตรอง ซึ่งผู้บริหารการศึกษาควรยึดหลักธรรมทั้ง ๓ นี้
 เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของสถานศึกษา

อัจฉรา วงษ์ชม (2554 : 83-84) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพและความ
 คาดหวังพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการครูมีความคิดเห็นต่อสภาพพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหาร
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยภาพรวมและ
 รายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านคุณธรรมในการครองงาน ด้านคุณธรรมในการ
 ครองคน และคุณธรรมในการครองตนตามลำดับ

2. ข้าราชการครูที่มีเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และระดับการศึกษา ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สลิลทิพ ชูชาติ (2556 : 111-114) ได้ศึกษาพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต ๒ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ครูผู้สอนที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต ๒ มีข้อเสนอรูปแบบพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา ในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านการครองตน ต้องการให้ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ต้องการให้ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนมีความซื่อตรงซื่อสัตย์ พุดจริง ทำจริง และต้องการให้ผู้บริหารมีคุณธรรมทั้งกาย วาจา ใจ และมีจิตสำนึกความเป็นผู้นำที่ดี ด้านการครองคน ต้องการให้ผู้บริหารมีความเสมอภาค ยุติธรรม ไม่เอนเอียง ต้องการให้ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือปัญหาของผู้ร่วมงานอย่างจริงจัง และต้องการให้ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ดูแลสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ ยกย่องเอาใจใส่ตามกาลอย่างเหมาะสม ด้านการครองงาน ต้องการให้ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานด้วยความอุตสาหะไม่ย่อท้อ ถ้าเผชิญปัญหา ต้องการให้ผู้บริหารบริหารโดยยึดหลักการและความถูกต้องในการบริหารงาน และต้องการให้ผู้บริหารมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ร่วมงาน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารได้มีผู้ศึกษาไว้ ดังต่อไปนี้
แอนเดรีย (Andrea. 2005 : 12-46) ได้เปรียบเทียบการบริหารการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้หลักคุณธรรม สรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้หลักคุณธรรมในการบริหารจัดการเกิดความพึงพอใจต่อครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และถูกนำไปใช้เป็นนโยบายทั้งในส่วนของทางราชการ การปกครองส่วนท้องถิ่นและบริษัทโดยทั่วไป

แบลคมอร์และบาร์ตี (Blackmore & Barty. 2006 : 2-19) ได้ทำรายงานการวิจัยเรื่องเกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่ในระบบการศึกษาของประเทศออสเตรเลีย สรุปว่า ครูใหญ่เป็นภาพลักษณ์ของโรงเรียนจะต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังนี้คือ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ทั้งในเรื่องการบริหารจัดการองค์กรและการเรียนการสอน มีภาวะความเป็นผู้นำสูงมีความคิดสร้างสรรค์ ซื่อสัตย์มีทักษะในการเจรจา และมีมนุษยสัมพันธ์ดี

ดัก (Duke. 2007 : 6-8) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยต่างๆ ที่หากมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะทำให้โรงเรียนประถมศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ และปัจจัยหนึ่งในนั้นคือการโยกย้ายครูใหญ่ที่ไม่มีคุณสมบัติเหมาะสม และบุคลากรที่ไม่ให้ความร่วมมือและขาดความสามารถออกไปจากพื้นที่ และคัดเลือกครูใหญ่ที่มีคุณสมบัติพึงประสงค์มาทำงานแทนคือ ครูใหญ่ที่เป็นผู้ใส่ใจในพันธกิจเพื่อนำไปสู่การพัฒนา มีความเป็นผู้นำ เป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี สามารถเข้าถึงได้ มีมนุษยสัมพันธ์ และสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับชุมชนจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์การ ที่สามารถบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ เช่น ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านคุณธรรม จริยธรรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับได้ และทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมียกระดับคุณธรรม จริยธรรมการบริหารตามหลักด้านการครองตน ด้านการครองคน และด้านการครองงาน

การครองตนนั้นจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือว่าเป็นผู้มีภูมิรู้และภูมิธรรม หรือวุฒิทางการศึกษา ความรู้ทางวิชาการ ความรู้ทางวิชาชีพความรู้ทั่วไป ความรู้เกี่ยวกับสภาวะทางสังคม รู้เวลา รู้กาลเทศะ และมีประสบการณ์ในการทำงานที่บ่งบอกว่าเป็นคนดีในสังคมแล้วจะต้องเป็นบุคคลที่มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง ทำงานด้วยความตั้งใจ สุขุมรอบคอบ มีปฏิภาณไหวพริบ มีเหตุมีผล มีความซื่อสัตย์ และคุณธรรม ไม่เบียดเบียนกัน เป็นที่พึ่งพาของสังคม ให้เกิดสันติสุขต่อสังคมส่วนรวม และการครองคนก็ต้องแสดงน้ำใจไมตรีจิต สามารถยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคคลอื่น ด้วยการแสดงความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเสียสละ การช่วยเหลือเกื้อกูล หรือส่งเสริมสนับสนุน การทักทายนปราศรัย การแนะนำการพูดให้กำลังใจ การแสดงความยินดีกับเพื่อนร่วมงานด้วยอริยาไยไมตรี เป็นการแสดงความมีน้ำใจ เป็นการประสานหมู่ชนให้สามัคคีกัน สร้างความเป็นมิตรให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ขณะเดียวกันการครองงานนั้นก็ควรที่จะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ ที่ตนเองรับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จ ด้วยความขยันหมั่นเพียร โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม ทำงานด้วยความตั้งใจจริง มีความขยันหมั่นเพียร เอาใจใส่งาน มุ่ง

มัน ไม่ย่อท้อ เอาใจจดจ่อในงาน สร้างความพอใจปรารถนาดีแก่ผู้ร่วมงาน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์และปรับตัวเองให้ทันต่อเหตุการณ์ พิจารณาผลงานที่ทำอยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงให้เจริญงอกงามยิ่งขึ้น ย่อมจะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY