

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษานำเสนอตามลำดับ  
ดังนี้

1. ความสำคัญของการบริหารโรงเรียน
2. พฤติกรรมการบริหาร
3. พฤติกรรมของผู้บริหาร
4. ผู้บริหารในฐานะผู้นำพฤติกรรมการบริหาร
5. คุณธรรมและจริยธรรม
  - 5.1 ความหมายของคุณธรรมจริยธรรม
  - 5.2 ประเภทของคุณธรรมจริยธรรม ที่สำคัญ
  - 5.3 คุณลักษณะของคุณธรรมจริยธรรม ที่ควรปลูกฝังในสังคมไทย
6. หลักคุณธรรมจริยธรรม ในการบริหาร
7. คุณธรรมจริยธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนตามหลักพุทธธรรม
  - 7.1 คุณธรรมจริยธรรม ในการครองตน
  - 7.2 คุณธรรมจริยธรรม ในการครองคน
  - 7.3 คุณธรรมจริยธรรม ในการครองงาน
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 8.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. ความสำคัญของการบริหารโรงเรียน

การจัดการศึกษาเริ่มมีระบบแบบแผนขึ้นนับตั้งแต่กำหนดให้มีโรงเรียนแห่งแรก  
เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2414 ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยสร้างให้

พระบรมมหาราชวัง มีจุดมุ่งหมายเพื่ออบรม สั่งสอนบุคคล เพื่อเข้ารับราชการ ส่วนการจัดการศึกษาเพื่อปวงชนโดยทั่วไปนั้น เริ่มเมื่อปี พ.ศ. 2427 มีการจัดตั้งโรงเรียนวัดมหรณพาราม ในรัชสมัยเดียวกัน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ประชาชน ได้มีโอกาสได้เล่าเรียน และต้องการจัดโรงเรียนให้เป็นอย่างสำหรับทวยราษฎร์ รัฐได้เล็งเห็นความสำคัญของการให้การศึกษาแก่ประชาชนเป็นอย่างมาก เพราะตระหนักดีว่าการศึกษานั้นสามารถช่วยพัฒนาพลเมืองของประเทศได้ ดังนั้น รัฐจึงพยายามรักษาเจตนารมณ์ของการจัดตั้งโรงเรียนสำหรับทวยราษฎร์ โดยพยายามให้พลเมืองไทยทุกคนในประเทศได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2534 ข : 1) และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงความสำคัญของโรงเรียนประถมศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. โรงเรียน เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด และผลการจัดการศึกษาจะเป็นเช่นใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โรงเรียนเป็นสำคัญ
2. ภารกิจหลักของโรงเรียน คือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร นั่นคือ คุณภาพที่น่าพอใจทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในทุกกลุ่มประสบการณ์ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน และการมีสุขภาพแข็งแรง พลานามัยสมบูรณ์
3. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษามีหลายประการ เช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียน ครูและผู้ปกครองนักเรียน ทั้งนี้ ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารโรงเรียน
4. การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดั่งนั้นย่อมต้องอาศัยการมีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่สามารถบริหารโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน จนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้
5. การบริหารโรงเรียนจะบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ได้ดั่งนั้นย่อมต้องอาศัยการบริหารงานอย่างน้อย 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในบรรดางาน 6 งาน งานวิชาการถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุด
6. ทรัพยากรในการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 อย่าง คือ บุคลากร เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และระบบการจัดการนั้น ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ดังนั้น ในการบริหาร

โรงเรียนจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่องานและต่อบุคลากรไปพร้อม ๆ กัน นั่นคือ ทำอย่างไร  
จึงจะได้งานและให้บุคคลทำงานอย่างมีความสุข

7. การบริหารงานทั้ง 6 งาน ของโรงเรียนจะเป็นไปได้ขึ้นอยู่กับอาศัย  
กระบวนการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ

7.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการของโรงเรียน

7.2 การวางแผน

7.3 การดำเนินการตามแผน

7.4 การประเมินผล

8. การบริหารงานโรงเรียนจะต้องดำเนินไปโดยราบรื่น และมีผลดียิ่งขึ้น  
ถ้าผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้แนวทางและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ประกอบด้วย

8.1 การบริหาร โดยยึดผลที่เกิดขึ้นต่อนักเรียนเป็นหลักสำคัญ

8.2 การบริหาร โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น การใช้กระบวนการกลุ่ม  
การให้กลุ่มมีโอกาสแก้ปัญหา หรือปรับปรุงงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

8.3 การตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

8.4 มนุษยสัมพันธ์ในโรงเรียน

8.5 ภาวะผู้นำในโรงเรียน

9. ทักษะในการบริหาร ประกอบด้วย

9.1 ทักษะด้านเทคนิควิธี

9.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

9.3 ทักษะการคิดรวบยอดในหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## 2. พฤติกรรมการบริหาร

พรศรี ทองสมจิตร (พรศรี ทองสมจิตร. 2518 : 8 ; อ้างอิงจากมจคต ภาครฐวานนท์.  
2539 : 11) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการบริหารงาน หมายถึง การกระทำและแสดงกิริยา  
รวมทั้งท่าทีที่ผู้บริหารแสดงออก ให้ผู้ร่วมงานสังเกตเห็นได้ในการบริหารงานของเขา

ก่อ สวัสดิพานิช (2520 : 71) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารงานในโรงเรียนของ  
ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง การกระทำหรือแสดงออก ตลอดทั้งท่าทีที่ผู้บริหารโรงเรียน

ได้แสดงให้เห็นภาวะครูในโรงเรียนสังเกตเห็นได้ในลักษณะต่าง ๆ ที่กิริยาเหล่านั้น อาจเกิดขึ้น จากความต้องการและความรู้สึกนึกคิดของเขาเอง หรือจำเป็นต้องปฏิบัติต่อทางราชการ

ประชุม รอดประเสริฐ (ประชุม รอดประเสริฐ. ม.ป.ป. : 20 ; อ้างอิงจาก มงคล ภาธรชวานนท์. 2539 : 12) เห็นว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกหรือการกระทำของผู้นำ ในอันที่จะชักจูงบุคคลต่าง ๆ ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารของ หน่วยงาน จะต้องแสดงพฤติกรรมที่เป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารในการพัฒนาตนเองให้เป็นที่ ยอมรับของผู้ร่วมงาน โดยต้องใช้ภาวะผู้นำที่ดี และใช้ความสามารถในการบริหารงานโดยใช้ ความรู้ ประสบการณ์มาพัฒนาหน่วยงานและใช้เทคนิคการบริหารที่เกิดประโยชน์ต่อ เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงาน

### 3. พฤติกรรมของผู้บริหาร

ภิญโญ สาร (ภิญโญ สาร. 2526 : 15-16 ; อ้างอิงจาก มงคล ภาธรชวานนท์. 2539 : 12) ได้ให้ทัศนะในกรณีของผู้บริหาร ตามความคิดของเกตเซลส์ และกูบา (Getzels and Guba) ว่า บุคคลทุกกลุ่ม ที่ผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์ด้วย ต่างก็มีความต้องการ ที่จะเห็นผู้บริหารนั้น ๆ ประพฤติ หรือปฏิบัติอย่างนั้นอย่างนี้ด้วยกันทั้งนั้น โดยเกตเซลส์และ กูบา ลงความเห็น ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารอาจเรียกได้ว่า เป็นผลรวมของความเกี่ยวพันของ ตัวการ 3 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมประเพณี และความปรารถนาของสังคม ที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่
2. ลักษณะเฉพาะของสถาบันที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่ บทบาทหน้าที่ที่สถาบัน และผู้เกี่ยวข้องกำหนดให้ผู้บริหารปฏิบัติ และความคิดของผู้บริหารเองที่คาดคะเนว่าผู้อื่นที่ เกี่ยวข้องกับตน ต้องการให้ตนปฏิบัติอะไร อย่างไร

3. ตัวบุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการหรือความจำเป็น เฉพาะตนของบุคคล

ตัวการทั้ง 3 ประการดังกล่าวข้างต้น มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารใน ระบบสังคมทุกชนิด ในการปฏิบัติงานและการวางตนของผู้บริหารโดยปกติ จะพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมออกมาเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. พฤติกรรมที่มีลักษณะว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของสถาบันเป็นใหญ่ โดยพึงถือว่าการปฏิบัติงานทุกชนิด ต้องสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของสถาบัน ต้องตรงตามบทบาทและหน้าที่ที่สถาบันหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ให้ทำโดยตำแหน่ง และความนึกคิดที่ผู้บริหารคาดคะเนด้วยตนเองว่า ผู้อื่นที่ตนเกี่ยวข้องด้วยโดยตำแหน่ง คิดหรือต้องการให้ตนทำอะไร อย่างไร ทั้งภายในขอบเขตของวัฒนธรรมและประเพณี และความปรารถนาของสังคมตามความนึกคิดของผู้บริหาร

2. พฤติกรรมที่มีลักษณะว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงตัวบุคคล บุคลิกภาพของบุคคล และความต้องการหรือความจำเป็นของแต่ละบุคคลเป็นใหญ่ โดยถือว่าความต้องการและความจำเป็นของสถาบันไม่สำคัญเท่า

3. พฤติกรรมที่มีลักษณะว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงทั้งสองอย่างดังกล่าวมาแล้ว คือ ทั้งในด้านความต้องการและความจำเป็นของสถาบันภายในขอบเขตของวัฒนธรรมประเพณี และความปรารถนาของสังคม และความต้องการ หรือความจำเป็นส่วนบุคคลโดยถือว่าการกระทำใดต้องผสมกลมกลืนให้เหมาะสม และเกิดประโยชน์แก่ทั้งสถาบันและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง พร้อม ๆ กันไป

#### 4. ผู้บริหารในฐานะผู้นำพฤติกรรมการบริหาร

พณีส หันนาकिनทร์ (2530 : 5) ให้ทัศนะว่า ในการบริหารงานจะต้องมีบุคคลหนึ่งที่จะต้องทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ที่เรียกว่าผู้บริหาร (Administrator) บุคคลอาจเป็นผู้บริหารโดยงานที่ทำ เพราะต้องทำหน้าที่รับผิดชอบ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่ผู้บริหารตามตัวอักษร บุคคลอีกประเภทหนึ่งเป็นผู้บริหาร โดยการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ โดยมีขอบหมายการบังคับบัญชาควบคู่กับความรับผิดชอบ ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2527 : 207) ได้ให้ทัศนะสไตลการนำว่า นักบริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ เป็น “ผู้นำผู้บริหาร ผู้นำสามารถสร้างได้ พัฒนาได้ ความสามารถในการนำที่ดี เกิดจากหลายฐาน เช่น ความเชี่ยวชาญเชิงเจตคติ ความสามารถในการทำงานให้เสร็จ การมีคุณสมบัติที่คนเคารพ นับถือได้ และความสามารถในการฝึกและพัฒนาผู้อื่น และยังให้ทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรม นักบริหารไว้ 5 ประการอีกด้วย คือ

1. นักบริหารจะต้องมั่นคง ยุติธรรม โดยไม่ลืมเรื่องสถานการณ์และรู้จักยืดหยุ่น
2. นักบริหารจะต้องใช้ประสบการณ์และความสามารถของผู้อื่นให้เป็นประโยชน์
3. นักบริหารต้องไม่โอ้อวดอำนาจ เพราะคนเขามาทำงานกับท่านไม่ใช่เขามาทำงานให้ท่าน

4. นักบริหารต้องยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง ไม่โยนความผิดให้ผู้อื่น
  5. นักบริหารต้องตรงไปตรงมา แม้บางครั้งจะต้องทนต่อความเจ็บปวดก็ตาม
- ต้องบอกถูกผิด ชกย่อง สรรเสริญเป็น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำพฤติกรรมกรรมการบริหาร เป็นบุคคลที่มีความสำคัญสูงสุดของหน่วยงาน จะต้องแสดงพฤติกรรมที่เป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารในการพัฒนาตนเอง ให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน โดยต้องใช้ภาวะผู้นำที่ดีและใช้ความสามารถในการบริหารงาน โดยใช้ความรู้ ประสบการณ์ มาพัฒนาหน่วยงาน และใช้เทคนิคการบริหารที่เกิดประโยชน์ ต่อเพื่อนร่วมงานและหน่วยงาน

## 5. คุณธรรมและจริยธรรม

### 5.1 ความหมายของคุณธรรม จริยธรรม

คำว่า คุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรม และคำอื่น ๆ ที่มีความหมายไปในทำนองเดียวกัน เช่น จริยศาสตร์ ค่านิยม คุณจะเป็นคำที่ผู้คนหันมาให้ความสนใจกันมากขึ้น บางครั้งก็เกิดความขงยากสับสนว่า คำแต่ละคำเหล่านี้มีความหมายเหมือนกันหรือต่างกันอย่างไร

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัย เกี่ยวกับความหมายของจริยธรรม จะเห็นว่า ท่านผู้รู้ทั้งหลายต่างก็ให้ความหมายคล้ายคลึงกัน จะแตกต่างกันอยู่บ้างก็เฉพาะในรายละเอียด และสำนวนการอธิบายเท่านั้น เช่น

จริยะ คือ ความประพฤติ กิริยาที่ควรประพฤติ ซึ่งต้องเป็นการแสดงออก ในทางที่ดีเท่านั้น ประพฤติไม่ดีไม่อยู่ในความหมายนี้ จริยธรรม คือ ธรรมที่ควรประพฤติ ปฏิบัติหรือศีลธรรม กฎของศีล (ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. 2525 : 214)

ดวงเดือน พันธุมนาวิน และเพ็ญแข ประจนปัจจนึก (2524 : 3-6)

ให้คำจำกัดความของจริยธรรมว่า หมายถึง ลักษณะทางสังคมหลาย ๆ ลักษณะของมนุษย์

และมีขอบเขตรวมถึงพฤติกรรมทางสังคมประเภทต่าง ๆ ด้วย ลักษณะและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมจะมีคุณสมบัติประเภทใดประเภทหนึ่งในสองประเภท คือ เป็นลักษณะที่สังคมต้องการให้มีอยู่ในสมาชิกในสังคมนั้น เป็นพฤติกรรมที่สังคมนิยมชมชอบให้การสนับสนุนและผู้กระทำส่วนมากเกิดความพอใจว่า การกระทำนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ส่วนอีกประการหนึ่ง คือ ลักษณะที่สังคมไม่ต้องการให้มีอยู่ในสมาชิกของสังคม เป็นพฤติกรรมที่สังคมลงโทษหรือพยายามกำจัด และผู้ที่มีพฤติกรรมนั้นส่วนมากรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องและไม่สมควร ฉะนั้นผู้ที่มีลักษณะและพฤติกรรมประเภทแรกมากกว่าประเภทหลัง ส่วน พนัส หันนาคินทร์ (2529 : 122) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมที่คล้ายคลึงกันว่า จริยธรรม หมายถึง คุณสมบัติทางความประพฤติที่สังคมมุ่งหวังให้สมาชิกของสังคมนั้นประพฤติตามจริยธรรมเกี่ยวข้อง โดยตรงกับความถูกต้องในความประพฤติอันมีความหมายถึงการกระทำอย่างมีเสรีภาพในขอบเขตของมโนธรรม ของบุคคลทั่วไป หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้ที่มีจริยธรรม คือ ผู้ที่มีความประพฤติอันดีงามอย่างแท้จริงย่อมหมายถึง ผู้ที่มีความรู้สึกในด้านดี มีคุณธรรมอยู่ในจิตใจตนเอง ซึ่งจะสรุปแล้วก็คือ ลักษณะของจริยธรรม ได้แก่ ความเมตตา กรุณา ความกตัญญู ความซื่อตรง ความเห็นใจผู้อื่น เป็นผู้รู้จักตนเอง รู้จักสังคม ปรับตัวได้กับชนทุกชั้น ทุกวัย ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความ پاکเพียร ความกล้าหาญ และความมีเหตุผล

ในกลุ่มนักจิตวิทยาทางสังคม เห็นว่า จริยธรรมก็คือ “ความรู้สึกผิดชอบชั่วดีที่อยู่ภายในบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งแต่ละสังคมก็จะแตกต่างกันออกไป”

กิริติ ศรีวิเชียร (2524 : 82) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมว่า “จริยธรรมเป็นเรื่องของสิ่งที่ควรประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความดีงามและความถูกต้อง สังคมมีจุดหมายปลายทางอยู่ที่คุณงามความดีของสังคมในส่วนร่วม”

ธีรพร อุวรรณโน (2530 : 112) ได้พิจารณาความหมายของจริยธรรมไปถึงต้นรากของคำ คือ จริยธรรมเป็นคำสมาสระหว่าง

1. จริยา หรือ จรรยา หมายถึง ความประพฤติ กิริยาที่ควรประพฤติ
2. กับคำว่า ธรรม หมายถึง คุณธรรม ความดี ความชอบ ความถูกต้อง

เมื่อเอา 2 คำมารวมกันก็จะมีความหมายว่า ความประพฤติชอบที่นำพึงปรารถนาของผู้อื่นที่ได้พบเห็น

โกศล มีคุณ (2533 : 192) ได้สรุปว่า จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติชอบทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อสังคม เพื่อก่อให้เกิดความสงบสุข ความเจริญรุ่งเรืองและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมช (2521 : 3) ได้กล่าวว่า จริยธรรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับสิ่งที่ควรประพฤติในการปลูกฝังจริยธรรม ควรจะคำนึงว่า สิ่งที่ควรประพฤตินั้นควรปฏิบัติในกรณีใดในโอกาสหรือเวลาใด เพื่อให้หลักจริยธรรมที่จะปลูกฝังนั้นสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศส่งเสริมให้บุคคลเป็นสมาชิกของสังคมที่กำลังพัฒนา ไม่ขัดต่อการพัฒนาและส่งเสริมให้การพัฒนานั้นเป็นไปด้วยดียิ่งขึ้น

บางท่านให้ความหมายจริยธรรมในทางหลักธรรม อาทิเช่น วิทย์ วิศทเวทย์ (2526 : 82) จริยธรรม คือ หลักธรรมอันเป็นแนวทางการปฏิบัติในการกระทำที่เป็นไปตามครรลองครองธรรม มีลักษณะพิเศษ คือ เป็นการให้คุณประโยชน์แก่ผู้อื่นและในเวลาเดียวกันเป็นประโยชน์ต่อตนเอง

สมบูรณ์ พรธนาภพ (2526 : 64) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมและคุณธรรม ดังนี้ คำว่า “จริยธรรม” เป็นคำที่สื่อแสดงถึงคุณภาพของจิตใจคน เป็นเรื่องที่อยู่ภายในคน ซึ่งยากแก่การที่ผู้อื่นจะหยั่งรู้ แต่ผู้อื่นก็สามารถรับรู้ได้จากการได้ใกล้ชิด คบหาสมาคมหรือสังเกตได้ จากพฤติกรรมที่แสดงออกมา เช่น จากการพูด จากการแสดงความคิดเห็น การปฏิบัติต่อผู้อื่น เป็นต้น “คุณธรรม” หมายถึง คุณงามความดี เป็นคำสอนที่สื่อแสดง ความหมายถึงคุณภาพของจิตใจ เช่นเดียวกับจริยธรรม แต่ขณะเดียวกันก็สื่อแสดงถึงความมีตัวตนของมันเองอีกด้วย โดยจริยธรรมมีความหมายที่ใช้หนักไปในทางความประพฤติที่ดีงาม หรือถูกต้องกับมโนคติของสังคมมากกว่า ส่วนคุณธรรมเป็นเรื่องภายในอย่างแท้จริง

กิริติ บุญเจือ (2534 : 105) ได้ให้ความหมายว่า “คุณธรรม” เป็นคุณสมบัติของบุคคลซึ่งทำให้ผู้มีคุณธรรมรู้จักแสวงหาคุณงามความดีและทำให้เขาได้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายอันดีเลิศทั้งในด้านความประพฤติทั่วไปหรือขอบเขตที่จำกัดแห่งความประพฤติ”

เอกสารรายงานการประชุมทางวิชาการเกี่ยวกับจริยธรรมของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2541 : 59) ได้รวบรวมความหมายของคำว่า จริยธรรมที่กำหนดโดยผู้ทรงคุณวุฒิของไทยเป็นจำนวนมากมาย ความหมายต่าง ๆ ที่ได้ให้ไว้มีความแตกต่างกันมากพอสมควร และส่วนใหญ่จะตรงกับความหมายใดความหมายหนึ่งดังต่อไปนี้

1. คุณธรรม หมายถึง หลักเกณฑ์หรือกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจความถูก ผิด ดี ชั่ว และควรไม่ควรทำของพฤติกรรม



2. จริยธรรม หมายถึง แนวทางในการประพฤติปฏิบัติ ตามความหมายที่สองนี้ จริยธรรมเป็นแนวทางและถ้าหากจะกำหนดต่อไปว่า แนวทางที่กล่าวนี้หมายถึงแนวทางที่ดี ที่ถูกและที่ควรทำ ก็จะมีนัยตรงกับความหมายแรก กล่าวคือ หากพฤติกรรมใดอยู่ในแนวทางดังกล่าว ก็จะเป็นพฤติกรรมที่ดี ที่ถูก และที่ควรทำ ส่วนพฤติกรรมที่อยู่นอกแนวทางนี้ ก็จะเป็นพฤติกรรมที่ไม่ดี ไม่ถูก และไม่ควรทำ

3. จริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ดี ที่ถูก และที่ควรทำ ความหมายที่สามนี้ เน้นที่ตัวพฤติกรรม (เน้นที่จริยะ) มากกว่าการเน้นที่หลักเกณฑ์ กฎเกณฑ์หรือแนวทาง (เน้นที่ธรรมะ) ดังเช่นในสองความหมายแรก และโดยนัยแห่งความหมายที่สามนี้ พฤติกรรมที่ไม่ดี ไม่ถูก และไม่ควรทำ ก็จะไม่ใช่จริยธรรม

สรุปแล้วเห็นว่า จริยธรรมตามความหมายที่สามนี้ ค่อนข้างแคบและเป็นการมองพฤติกรรมทางบวกเพียงด้านเดียวเท่านั้น ที่ว่าแคบเพราะมิได้รวมเอาความรู้สึกนึกคิดของผู้กระทำเข้ามาพิจารณาด้วยและที่ว่างมองด้านเดียวก็เพราะไม่นำเอาพฤติกรรมทางลบเข้ามาพิจารณาด้วย

จริยธรรมของครู หมายถึง สิ่งที่ดีงามที่ควรประพฤติปฏิบัติ สิ่งทีครูควรประพฤติปฏิบัติรายละเอียด ดังนี้ (ประกาศรี สี่ห้าไฟ. 2531 : 232)

1. ประพฤติตนดีสม่ำเสมอ
2. ดำรงชีวิตและปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของชุมชน
3. นำนักเรียนให้พ้นจากทางเสื่อม
4. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมในด้านศีลธรรม วัฒนธรรม

กิจนิสัย และอุปนิสัย

5. ไม่ทำโทษนักเรียนเกินกว่าเหตุ
6. เป็นคนตรงต่อเวลา
7. สร้างความก้าวหน้าในอาชีพตามความสามารถของตนเอง
8. เว้นการกระทำผิดเรื่องชู้สาว
9. รักษาชื่อเสียง ค่านิยม ของโรงเรียนและคณะครู
10. ทำงานเป็นหมู่คณะได้ดี
11. ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมอาชีพเดียวกัน
12. รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
13. รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง

14. มีอารมณ์ขันแต่ไม่คลกเหลวไหล
15. แต่งกายเรียบร้อยเสมอ
16. มีระเบียบวินัย
17. มีกิริยาจาสุภาพอ่อนโยน ยิ้มง่าย
18. แสดงกิริยาจาสุภาพ ใช้ภาษาสุภาพและถูกต้อง
19. วางตนเหมาะสมเข้ากับชนทุกชั้น
20. ปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับโอกาสและสถานที่
21. สร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างครูและผู้ปกครอง
22. แนะนำให้นักเรียนใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์
23. ส่งเสริมให้นักเรียนมีความเมตตา กรุณา อดทน ซื่อสัตย์ และ

สุภาพอ่อนโยน

24. ไม่ให้นักเรียนทำในสิ่งที่เกินความสามารถและเกินความศรัทธา
25. ปฏิบัติกับนักเรียนได้เหมาะสมกับเพศและวัย
26. ทำหน้าที่การงานด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง
27. รู้จักวิพากษ์วิจารณ์เพื่อปรับปรุงการศึกษาและการทำงานด้วยถ้อยคำ

ที่สุภาพไม่ให้ผู้อื่นเสียกำลังใจ

28. สร้างชื่อเสียงและเกียรติคุณให้แก่ตนเอง เพื่อนร่วมงานและสถาบัน
29. หลีกเลี่ยงสิ่งที่ก่อให้เกิดความแตกร้างในหมู่คณะ เช่น ความริษยา

ความพยายามที่เคียดแค้น

30. ใช้กลวิธีสอนที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้จริงประกอบด้วยคุณธรรม ซึ่งสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันอย่างมีความสุข

จากที่กล่าวมาทั้งหมดพอจะสรุปได้ว่า จริยธรรมของครู หมายถึง พฤติกรรม ในการประพฤติปฏิบัติของครูในสิ่งที่ควรปฏิบัติที่ดีงาม เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับชมชอบหรือ ยอมรับของสังคม

## 5.2 ประเภทของคุณธรรม จริยธรรมที่สำคัญ

ดวงเดือน พันธุมนาวิน และเพ็ญแข ประจักษ์ปัจฉิม (2524 : 2-4) ได้จำแนก ประเภทของจริยธรรมไว้ 4 ประการ

1. ความรู้เชิงจริยธรรม หมายถึง การมีความรู้ไว้ในสังคมของคนนั้นถือว่า การกระทำชนิดใดเลวตรงควรรังเกียจ ลักษณะและพฤติกรรมประเภทใดเหมาะสมหรือไม่ เหมาะสมมากน้อยเพียงใด ปริมาณความรู้เชิงจริยธรรม หรือความรู้เกี่ยวกับค่านิยมทางสังคม นี้ขึ้นอยู่กับอายุ ระดับการศึกษา และพัฒนาการทางสติปัญญาของบุคคล

2. ทักษคติเชิงจริยธรรม หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับลักษณะ หรือพฤติกรรมเชิงจริยธรรมต่าง ๆ ว่า ชอบหรือไม่ชอบลักษณะนั้น ๆ เพียงใด ทักษคติเชิงจริยธรรมของบุคคลส่วนมากจะสอดคล้องกับค่านิยมในสังคมนั้น แต่บุคคลบางคนใน สถานการณ์ปกติ อาจมีทัศนคติแตกต่างไปจากค่านิยมของสังคมก็ได้ ทักษคติเชิงจริยธรรม ของบุคคลนั้นมีความหมายกว้างกว่าความรู้เชิงจริยธรรมของบุคคล เพราะทัศนคติเชิงจริยธรรมของบุคคลส่วนมากจะสอดคล้องกับค่านิยมในสังคมนั้น แต่บุคคลบางคนใน สถานการณ์ปกติอาจมีทัศนคติแตกต่างไปจากค่านิยมของสังคมก็ได้ ทักษคติเชิงจริยธรรมของ บุคคลนั้น มีความหมายกว้างกว่าความรู้เชิงจริยธรรมของบุคคล เพราะทัศนคติเชิงจริยธรรม นั้น รวมทั้งความรู้และความรู้สึกในเรื่องนั้น ๆ เข้าด้วยกัน

3. เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลใช้เหตุผลในการเลือกที่จะกระทำ หรือเลือกที่จะไม่กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เหตุผลที่กล่าวถึงนี้จะแสดงให้เห็นถึง เหตุจูงใจหรือแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการกระทำต่าง ๆ ของบุคคล การศึกษาเหตุผลเชิงจริยธรรม จะทำให้ทราบว่า บุคคลผู้มีจริยธรรมในระดับแตกต่างกันอาจจะมีการกระทำที่คล้ายคลึงกันได้เสมอและบุคคลที่มีการกระทำเหมือนกันอาจมีเหตุผลเบื้องหลัง การกระทำ และระดับจริยธรรมที่แตกต่างกันได้ นอกจากนี้ การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมยังมีความสัมพันธ์ กับพัฒนาการทางด้านอื่น ๆ ของบุคคลด้วย โดยเฉพาะพัฒนาการทางสติปัญญาและอารมณ์ ตลอดจนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมประเภทต่าง ๆ ของบุคคลอีกด้วย

4. พฤติกรรมเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมที่สังคม นิยมชมชอบ หรืองดเว้นการแสดงพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ หรือค่านิยมในสังคมนั้น พฤติกรรมเชิงจริยธรรมเป็นสิ่งที่สังคมให้ความสำคัญมากกว่าจริยธรรมด้านอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะ การกระทำในทางที่ดีและเลวของบุคคลนั้นส่งผลโดยตรงต่อความสุขและความทุกข์ของสังคม

### 5.3 คุณลักษณะของคุณธรรม จริยธรรมที่ควรปลูกฝังในสังคมไทย

5.3.1 การที่ประทุษร้ายต่อชีวิตและร่างกายของบุคคลและสัตว์

5.3.2 ความเมตตากรุณา

5.3.3 การไม่โลภและไม่ขโมย

5.3.4 ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเสียสละ

5.3.5 การไม่ละเมิดของรักผู้อื่น

5.3.6 การรู้จักความพอดี

5.3.7 การไม่พูดปิด ไม่บิดเบือน ไม่อำพรางความจริง การไม่ยุ่งให้เกิด

ความแตกแยกและการไม่พูดคำหยาบ

5.3.8 การมีสติจะ และความจริงใจ

5.3.9 การไม่ลองและเสพสิ่งเสพติดให้โทษ

5.3.10 ความเป็นผู้มีสติ รู้จักยับยั้งชั่งใจ รู้สึกผิดชอบชั่วดี

5.3.11 ความเป็นผู้มีเหตุผล

5.3.12 ความละเอียดและความเกรงกลัวต่อการกระทำชั่ว

5.3.13 ความขยันหมั่นเพียร

5.3.14 ความอดทนอดกลั้น

5.3.15 ความกล้าหาญและความเชื่อมั่นในตนเอง

5.3.16 ความกตัญญูกตเวที

5.3.17 ความซื่อสัตย์สุจริต

5.3.18 การทำใจให้สงบ มีสมาธิ และอารมณ์แจ่มใส

5.3.19 ความไม่เห็นแก่ตัว

5.3.20 ความประณีตละเอียดถี่ถ้วน

5.3.21 ความรับผิดชอบ

5.3.22 ความมีน้ำใจเป็นธรรม ไม่ลำเอียง

5.3.23 ความมีระเบียบวินัยและการตรงต่อเวลา

5.3.24 การยอมรับความเปลี่ยนแปลง

5.3.25 มารยาทและนิสัยส่วนบุคคลในการกิน นอน ขับถ่าย แต่งกาย และสังคม

ระหว่างเพศ

5.3.26 มารยาทในการแสดงความเคารพ การขอร้อง การแสดงความขอบคุณ การขอความช่วยเหลือ การปฏิเสธ การแสดงความไม่เห็นด้วย การแสดงความยินดี การแสดงความเสียใจ การเล่น การพักผ่อนหย่อนใจ

5.3.27 หลักธรรมสำหรับการอยู่ร่วมกัน ได้แก่ ความสามัคคี ความเสียสละ การให้อภัย ความเอื้อเฟื้อ การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ความเห็นอกเห็นใจ

5.3.28 ความเป็นผู้มีวัฒนธรรมและปฏิบัติตามประเพณีนิยม

5.3.29 ความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

## 6. หลักคุณธรรม จริยธรรม ในการบริหาร

คุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้มนุษย์ในองค์กร หรือนอกองค์กรอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างดีงามด้วยความเชื่อว่าเราทำดีกับเพื่อนมนุษย์และบุคคลอื่น เขาจะมีความพอใจ เมื่อเขาพอใจแล้วจะมีส่วนเพิ่มกำลังและเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ให้กับองค์กร (อรุณ รัชธรรม. 2526 : 61) จึงมีผู้รู้ นักปราชญ์หลายคนได้เสนอหลักคุณธรรมในการบริหารไว้ ซึ่งพอประมวลได้ 3 ประการ คือ

1. การรู้จักตน ผู้บริหารต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ และมั่นคงในอารมณ์ (วิจิตร ศรีสะอ้าน. 2523 : 38) หลักคุณธรรมข้อนี้ หมายถึง งานและการครองงาน ซึ่งตนเป็นผู้ที่จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ควรจะรู้จักตนเอง มีฐานะ ตำแหน่ง มีหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน ที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น และรู้จักวิจิตรครองตนให้เป็นคนดีมีเสน่ห์น่าเคารพนับถือ น่าคบหาสมาคม และไว้วางใจจากผู้อื่น

2. การเข้าใจคน ผู้บริหารต้องรู้จักและพยายามเข้าใจคนอื่น (วิจิตร ศรีสะอ้าน. 2523 : 38) เกี่ยวกับพื้นฐานของคน และธรรมชาติจิตใจของคนว่า มีความต้องการ ความคล้ายคลึงกันและมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ อย่างไร (สุรัฐ ศิลปอนันต์. 2527 : 95) หลักคุณธรรมข้อนี้ คือ การรู้จักและเข้าใจบุคลากร เกี่ยวกับฐานะ ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ ความรู้ความสามารถ ความประพฤติ นิสัยใจคอ ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล ของบุคลากร เพื่อให้ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรได้เหมาะสมกับที่เรียกว่า การครองคนนั่นเอง

3. การปรับตน เมื่อผู้บริหารรู้จักและเข้าใจคนอื่นแล้ว ก็ปฏิบัติตนเพื่อให้เข้ากับผู้อื่น ให้เกียรติผู้อื่น การปฏิบัติต่อผู้อื่นให้เขามีความสุข (อรุณ รักธรรม. 2526 : 2) หลักคุณธรรมข้อนี้ หมายถึง วิธีปฏิบัติต่อผู้อื่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อกันเป็นอันดี ซึ่งอาจเป็นการแสดงออกทางกาย วาจา หรือใจ และใช้สื่อ ปฏิบัติอย่างไรนั้นย่อมอยู่บนพื้นฐานของความรู้จักตน ความเข้าใจคนและมุ่งผลของงานด้วย แนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ นี้ เรียกว่า แนวทางการครองงานนั่นเอง

การสร้างคุณธรรม จริยธรรม เพื่อใช้ในการบริหารงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนที่จะทำให้ผู้บริหาร สามารถดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรมีแนวปฏิบัติที่อยู่ในกรอบของคุณธรรม จริยธรรม เพราะคุณธรรมจริยธรรม เป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งจิตใจบุคคลให้ประพฤติในทางที่ถูกต้อง และเป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ รู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุณธรรมจริยธรรม ที่ผู้บริหารพึงมีนั้นปรากฏอยู่ในหลักของศาสนาทุกศาสนา ระเบียบ กฎหมาย คำสั่ง จรรยาบรรณ ระเบียบวินัย ข้าราชการครู (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528 : 73-74)

ครูในฐานะที่อยู่ในอาชีพที่ได้รับการยกย่องนับถือจากคนไทย และสังคมไทยมาแต่โบราณกาลจำเป็นต้องรักษาภาพลักษณ์ดังกล่าวไว้ โดยการยึดถือปฏิบัติ และดำรงยึดมั่นในหลักธรรมทางพุทธศาสนา โดยความจริงแล้ว หลักธรรมทั้งหลายในพระพุทธศาสนาย่อมมีคุณประโยชน์ต่อการปกครองทั้งสิ้น ผู้บริหารที่ประพฤติไม่ว่าข้อใดข้อหนึ่งก็ย่อมจะหล่อหลอมนักบริหารผู้นั้นให้เป็นผู้มีคุณสมบัติในการครองตน ครองคน และครองงานได้ไม่มากนักน้อย (บุญชูชัย จงกลณี. 2528 : 50)

พิฑูร มลิวลัย (2525 : 102) ได้กล่าวถึง ข้อธรรมสำหรับนักปกครอง หรือนักบริหารว่า ควรประกอบด้วยหมวดธรรม ดังนี้

1. ธรรมที่ควรหลีกเลี่ยง ได้แก่
  - 1.1 อกุศลมูล 3
  - 1.2 อกุศลวิตก 3
  - 1.3 ทูจจริต 3
  - 1.4 อคติ 4
  - 1.5 อบายมุข 4

- 1.6 มิตรเทียม 4
- 1.7 อบายमुख 6
2. ธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีในใจ ได้แก่
  - 2.1 ธรรมเป็นโลกบาล 2
  - 2.2 ธรรมอันทำให้งาม 2
  - 2.3 ธรรมมีอุปการะมาก 2
  - 2.4 ปฏิสันถาร 2
  - 2.5 สังคหะ 2
  - 2.6 กุศลมูล 3
  - 2.7 กุศลวิตก 3
  - 2.8 โภศน 3
  - 2.9 สุจริต 3
  - 2.10 พรหมวิหาร 4
  - 2.11 วุฑฒิธรรม 4
  - 2.12 สังคหัตถุ 4
  - 2.13 สารณียธรรม 6
  - 2.14 อริยทรัพย์ 7

บุรุษชัย จงกลณี (2528 : 50) ได้กล่าวไว้ว่า หลักธรรมอันมีความจำเป็นสำหรับ  
นักบริหารมี 8 หมวดธรรม คือ

1. พรหมวิหาร 4
2. สังคหัตถุ 4
3. อธิปไตย 3
4. อปรินิยธรรม 7
5. ราชธรรม 10
6. จักรวรรดิวัตร 12
7. ราชสังคหัตถุ 4
8. อคติ 4

ประพันธ์ สุริหาร (2529 : 200) ได้กล่าวไว้ว่า หลักธรรมสำหรับนักปกครองหรือ  
นักบริหารมี 4 หมวดธรรม คือ

1. ทศพิธราชธรรม
2. พรหมวิหารธรรม
3. สังคหวัตถุธรรม
4. อคติธรรม

พระราชวรมณี (ประยูรค์ ปยุตโต. 2528 : 75-298) ได้ให้ความหมายของหมวดธรรมไว้ในหนังสือพจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม ดังนี้

1. ธรรมเป็นโลกบาล 2 หรือธรรมคุ้มครองโลก หมายถึง ธรรมที่ช่วยให้โลกมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่เดือดร้อนและสับสนวุ่นวาย

- 1.1 หิริ คือ ความอายบาป ละอายใจต่อการทำความชั่ว
- 1.2 โอตตัปปะ คือ ความกลัวบาป เกรงกลัวต่อความชั่ว

2. ธรรมอันทำให้งาม 2 หมายถึง ธรรมที่ทำให้เกิดความงามภายใน

- 2.1 ขันติ คือ ความอดทน
- 2.2 โสรัจจะ คือ ความเสื่องม

3. ธรรมมีอุปการะมาก 2 หมายถึง ธรรมที่เกี่ยวเนื่องในกิจหรือในการทำความดี

ทุกอย่าง

- 3.1 สติ คือ ความระลึกได้
- 3.2 สัมปชัญญะ คือ ความรู้ชัด

4. ปฏิสันถาร 2 หมายถึง การต้อนรับ การรับรอง

- 4.1 อามิสปฏิสันถาร คือ ปฏิสันถารด้วยสิ่งของ
- 4.2 ธรรมปฏิสันถาร คือ ปฏิสันถารด้วยธรรม

5. สังคหะ 2 หมายถึง การสงเคราะห์

- 5.1 อามิสสังคหะ คือ สงเคราะห์ด้วยอามิส
- 5.2 ธรรมสังคหะ คือ สงเคราะห์ด้วยธรรม

6. กุศลมูล 3 หมายถึง รากเหง้าของกุศล ต้นตอของความดี

- 6.1 อโลกะ คือ ความไม่โลภ
- 6.2 อโทสะ คือ ความไม่คิดประทุษร้าย
- 6.3 อโมหะ คือ ความไม่หลง

7. อกุศลมูล 3 หมายถึง รากเหง้าอกุศล ต้นตอของความชั่ว

- 7.1 โลภะ คือ ความอยากได้



- 7.2 โทสะ คือ ความคิดประทุษร้าย
- 7.3 โมหะ คือ ความหลง
8. กุศลวิตก 3 หมายถึง ความตรึกที่เป็นกุศล ความนึกคิดที่ดีงาม
- 8.1 เนกขัมมวิตก คือ ความตรึกปลอดจากกาม
- 8.2 อพยาบาทวิตก คือ ความตรึกปลอดจากพยาบาท
- 8.3 อวิหิงสาวิตก คือ ความตรึกปลอดจากการเบียดเบียน
9. อกุศลวิตก 3 หมายถึง ความตรึกที่เป็นอกุศล ความนึกคิดที่ไม่ดี
- 9.1 กามวิตก คือ ความตรึกในทางกาม
- 9.2 พยาบาทวิตก คือ ความตรึกในทางพยาบาท
- 9.3 วิหิงสาวิตก คือ ความตรึกในทางเบียดเบียน
10. โภทศ 3 หมายถึง ความฉลาด ความเชี่ยวชาญ
- 10.1 อายโภทศ คือ ความฉลาดในความเจริญ
- 10.2 อปายโภทศ คือ ความฉลาดในความเสื่อม
- 10.3 อุบายโภทศ คือ ความฉลาดในอุบาย
11. สุขจิต 3 หมายถึง ความประพฤติดี ประพฤติชอบ
- 11.1 กายสุขจิต คือ ความประพฤติดีด้วยกาย
- 11.2 วจีสุขจิต คือ ความประพฤติดีด้วยวาจา
- 11.3 มโนสุขจิต คือ ความประพฤติดีด้วยใจ
12. ทุจริต 3 หมายถึง ความประพฤดิชั่ว ประพฤติไม่ดี
- 12.1 กายทุจริต คือ ความประพฤดิชั่วด้วยกาย
- 12.2 วจีทุจริต คือ ความประพฤดิชั่วด้วยวาจา
- 12.3 มโนทุจริต คือ ความประพฤดิชั่วด้วยใจ
13. อธิปไตย 3 หมายถึง ความเป็นใหญ่ ภาวะที่ถือเอาเป็นใหญ่
- 13.1 อัตตาทิปไตย คือ ถือตนเป็นใหญ่
- 13.2 โลกาธิปไตย คือ ถือโลกเป็นใหญ่
- 13.3 รัมมาธิปไตย คือ ถือธรรมเป็นใหญ่ ผู้เป็นหัวหน้าหมู่ เป็นนักปกครอง  
พึงถือรัมมาธิปไตย
14. พรหมวิหาร 4 หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจ  
อันประเสริฐ หลักความประพฤดิที่ประเสริฐ บริสุทธ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักประจำใจ

และกำกับความประพฤติจึงจะเชื่อว่าดำเนินชีวิตหมกจุก และปฏิบัติตนต่อมนุษย์ สัตว์ สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

14.1 เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาคืออยากให้เขามีความสุขมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์ สัตว์ทั่วหน้า

14.2 กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจใฝ่อันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

14.3 มุทิตา คือ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใส บันเทิงกอบปรักด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป

14.4 อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตใจเรียบตรง เทียงธรรมคุณตราขัง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรมรวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจ มองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาควรได้รับผลอันสมกับควมรับผิดชอบของตน

ผู้ดำเนินในพรหมวิหารย่อมช่วยเหลือมนุษย์ สัตว์ทั้งหลายด้วย เมตตา กรุณา และย้อมรักษารธรรมไว้ด้วยอุเบกขา ดังนั้น แม้จะมีกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์แต่ก็ต้องมีอุเบกขาด้วยที่จะไม่เสียดธรรม

15. สังคหวัตถุ 4 หมายถึง ธรรม เครื่องยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคีด้วยหลักการสงเคราะห์

15.1 ทาน คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้ แนะนำสั่งสอน

15.2 ปิยวาจา คือ วาจาเป็นที่รัก วาจาคุดูคิมน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้ง คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน สมานสามัคคีให้เกิดไมตรี และความรักใคร่นับถือ

15.3 อัถตจริยา คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำรุงสาธารณประโยชน์ตลอดถึงช่วยแก้ไข ปรับปรุง ส่งเสริม ในทางจริยธรรม

15.4 สมานัตตา คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติเสมอกันในชนชั้นทั้งหลาย และเสมอในสุข ทุกข์ โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

16. ราชสังคหวัตถุ 4 หมายถึง สังคหวัตถุของพระราชธรรมอันเป็น  
เครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของประชาชน หลักการสังเคราะห์ประชาชนของนักปกครอง

16.1 สัสตเมธะ คือ ความฉลาดในการบำรุงพืชพันธุ์ธัญญาหาร ส่งเสริม  
การเกษตร

16.2 ปุริสเมธะ คือ ความฉลาดในการบำรุงข้าราชการ รู้จักส่งเสริมคนดีมี  
ความสามารถ

16.3 สัมมาปาสะ คือ ความรู้จักผูกผสานรวมใจประชาชนด้วยการส่งเสริม  
อาชีพ เช่น ให้คนจนกู้ยืมทุนไปสร้างตัวในการพาณิชย์กรรม เป็นต้น

16.4 วาชเปยะหรือวาจาเปยะ คือ รู้จักพูด รู้จักปราศรัยไพเราะสุภาพ  
นุ่มนวล ประกอบด้วยเหตุผล มีประโยชน์เป็นทางแห่งความสามัคคี ทำให้เกิดความเข้าใจ  
อันดีและความนิยมเชื่อถือ

17. อกติ 4 หมายถึง ฐานะอันไม่พึงถึงทางความประพฤติที่ผิด ความไม่เที่ยงธรรม  
ความลำเอียง

17.1 ฉันทาคติ คือ ความลำเอียงเพราะชอบ

17.2 โทศาคติ คือ ความลำเอียงเพราะชัง

17.3 โมหาคติ คือ ความลำเอียงเพราะหลงผิดเพราะเขลา

17.4 ภยาคติ คือ ความลำเอียงเพราะกลัว

18. วุฑฒิธรรม 4 หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องเจริญ คุณธรรมที่ก่อให้เกิด  
ความเจริญงอกงาม

18.1 สัมปปริสสังเสวะ คือ คบหาสัตบุรุษ เสวนาทานผู้รู้ ผู้ทรงคุณ

18.2 สัทธัมมัสสวณะ คือ ฟังสังฆธรรม เอาใจใส่เล่าเรียน

18.3 โยนิโสมนสิการ คือ ทำในใจโดยแยบคาย คิดเหตุผลโดยถูกวิธี

18.4 ธรรมานุธรรมปฏิบัติ คือ ปฏิบัติธรรม สมควรแก่ธรรม ปฏิบัติธรรม  
ให้ถูกต้องตามหลัก

19. อบายมุข 4 หมายถึง ช่องทางของความเสื่อม ทางที่นำไปสู่ความพินาศ

19.1 อิตถิรุตตะ คือ เป็นนักเลงผู้หญิง นักเที่ยวผู้หญิง

19.2 สุรารุตตะ คือ เป็นนักเลงสุรา นักดื่ม

19.3 อักขรุตตะ คือ เป็นนักการพนัน

19.4 ปาปมิตตะ คือ คบคนชั่ว

อธิบายมุข 4 นี้ ตรงกับผู้ครองเรือนที่มีหลักฐานแล้ว

20. มิตรเทียม 4 หมายถึง คนที่พึงทราบว่าเป็นศัตรูผู้มาในร่างของมิตร

20.1 คนปอกกลอก คือ คนที่คิดเอาแต่ได้ฝ่ายเดียว

20.2 คนคิดแต่พูด คือ เมื่อเพื่อนมีกิจอย่างเหตุขัดข้อง

20.3 คนหัวประจบ คือ จะทำชั่วก็เออออ จะทำดีก็เออออ

20.4 คนชวนฉิบหาย คือ เป็นเพื่อนขามดืม ขามเที่ยว

21. อบายมุข 6 หมายถึง ช่องทางของความเสื่อม ช่องทางแห่งความพินาศ

21.1 คิดสุราและของมึนเมา

21.2 ชอบเที่ยวกลางคืน

21.3 ชอบเที่ยวดูการละเล่น

21.4 ติดการพนัน

21.5 คบคนชั่ว

21.6 เกียจคร้านการงาน

22. สารณียธรรม 6 หมายถึง ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึง หลักการอยู่ร่วมกัน

22.1 เมตตากายกรรม คือ ช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมหมู่คณะด้วยความเต็มใจ

22.2 เมตตาวาจากรรม คือ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์

22.3 เมตตามโนกรรม คือ คิด ทำ สิ่งที่เป็นประโยชน์

22.4 สาธารณ โภคี คือ ให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วกัน

22.5 สีสสามัญญตา คือ มีศีลบริสุทธิ์เสมอกัน ไม่ทำงานให้เป็นที่รังเกียจ

ของหมู่คณะ

22.6 ทิฏฐิสามัญญตา คือ มีความเห็นชอบร่วมกัน

23. อริยทรัพย์ 7 หมายถึง ทรัพย์อันประเสริฐ

23.1 ศรัทธา คือ ความเชื่อที่มีเหตุผล มั่นในหลักที่ดี

23.2 ศีล คือ การรักษากาย วาจาให้เรียบร้อย

23.3 หิริ คือ การละอายใจต่อการทำความชั่ว

23.4 โอตตัปปะ คือ ความเกรงกลัวต่อความชั่ว

23.5 พาหุสัจจะ คือ ความเป็นผู้ที่ได้เล่าเรียนศึกษามาก

23.6 จาคะ คือ ความเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

23.7 ปัญญา คือ ความรู้ความเข้าใจถ่องแท้ในเหตุผล

24. อปรีหานิยธรรม 7 หมายถึง ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง

24.1 หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์

24.2 พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ

24.3 ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่บัญญัติ (อันขัดต่อหลักการเดิม)

24.4 ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง

24.5 บรรดากุลสตรี กุลกุมารี ทั้งหลายให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหง หรืออุคคร่าจิ้นใจ

24.6 เคารพสักการะบูชา เจตีย์ ปุชณียสถานและปุชณียวัตถุ ตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่าง ๆ

24.7 จัดให้ความอารักขา กุ่มครอง ป้องกันอันชอบธรรมแก่พระอรหันต์ทั้งหลาย

อปรีหานิยธรรม 7 ประการนี้ พระพุทธเจ้าจัดแสดงแก่ชาววัชชีทั้งหลาย ผู้ปกครองรัฐโดยระบอบสามัคคีธรรม ซึ่งรัฐคู่อริรับว่า เมื่อชาววัชชีประพฤติตามหลักธรรมนี้ จะเอาชนะด้วยการรบไม่ได้นอกจากจะทำการเกลี้ยกล่อมหรือยุแหย่ให้แตกสามัคคี

25. ราชธรรม 10 หรือทศพิชราชธรรม หมายถึง ธรรมของพระราชา กิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินควรประพฤติ คุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง ธรรมของนักปกครอง

25.1 ทาน คือ สละทรัพย์สิ่งของ บำรุงเลี้ยง ช่วยเหลือประชาราษฎร์ และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์

25.2 คีต คือ ตำรวมกายและวชิวาร ประกอบการแต่การสุจริตให้ควรเป็นตัวอย่างและเป็นที่เคารพนับถือ ประชาราษฎร์มิให้มีข้อที่ควรจะคุณแคลน

25.3 ปริงจาคะ คือ เสียดสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

25.4 อาชชวะ คือ ความซื่อตรง ทรงสัตย์ ไม่มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจไม่หลอกลวงประชาชน

25.5 มัทวะ คือ มีอหยาตย์ ไม่เย่อหยิ่งหยาบคาย กระด้างถือองคัมมีความสง่า  
เกิดแต่ท่วงที กริยาสุภาพ นุ่มนวล ละมุนละไม ให้ได้รับความจงรักภักดีแต่มีขาดยำเกรง

25.6 คปะ คือ แผลเผากิเลสตัณหาให้เข้ามาครอบงำอำยัจิต ระวังยับยั้ง  
ข่มใจได้ ไม่ชอบให้หลงไหล หมกมุ่นในความสุขสำราญและความปรนเปรอมีความเป็นอยู่  
สม่ำเสมอหรืออย่างสามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียร ทำกิจให้บริบูรณ์

25.7 อโกระ คือ ไม่เกรี้ยวกราดลุอำนาจความโกรธจนเป็นเหตุให้  
วินิจฉัยความ และกระทำการต่าง ๆ ผิดพลาด เสียดธรรม มีเมตตาประจําใจไว้ระงับ  
ความเคืองขุ่น วินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันราบเรียบเป็นตัวของตนเอง

25.8 อวิหิงสา ไม่มีบับคั่นกดขี่ เช่น เก็บภาษีชูครีตหรือเกณฑ์แรงงาน  
เกินขนาด ไม่หลงระเริงอำนาจ ขาดความกรุณา หาเหตุเบียดเบียน ลงโทษอาชญาแก่  
ประชาราษฎร์ผู้ใดเพราะอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

25.9 ชันติ คือ อุดหนุนงานที่ตราครุฑรำ ถึงจะลำบากกายเหนื่อยหน่าย  
เพียงใดก็ไม่ทอดอย ถึงจะถูกขู่ ถูกหยัน คำเสียคำดี ถากถางอย่างใดก็ไม่หมกคําลังใจ ไม่ยอม  
ละทิ้งกรรมที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

25.10 อวิโรธนะ คือ ความหนักแน่นในธรรมกถที่ ไม่มีความเอนเอียง  
หวั่นไหวเพราะถ้อยคำที่ตีร้าย ถากถักการะหรืออภิวรรณ

ราชธรรม 10 นี้ พึงจดจำง่ายโดยคาถาในบาลี ดังนี้

“ทานัง สีลํ ปริจจาคัง อาชชะวัง มัทวะวัง ตะปิง อักโกธัง อวิหิงสญจะ  
ขันตังจะ อะวิโรธนะง”

คำพันธ์ บุญยึก (2537 : 43-44) ได้เรียบเรียงถ้อยคำที่เป็นคำแปลไว้ เพื่อสะดวก  
ในการจดจำ ดังนี้

สละทรัพย์สิ่งของ

ต้องสำรวมกายและวจี

มีความสุขต้องแบ่ง

แข็งแรงในความซื่อตรง

คงอหยาตย์ให้วิเศษ

กิเลสตัณหาต้องตัด

สลัดความกริ้วโกรธ

โปรดอย่าเบียดเบียน

เพียรอดทนต่องาน

ยึดหลักการในธรรมะ

26. จักรวรรดิวัตร 12 หมายถึง วัตรของพระเจ้าจักรพรรดิ พระจริยาที่  
พระเจ้าจักรพรรดิพึงทรงบำเพ็ญสม่ำเสมอ ธรรมเนียมการทรงบำเพ็ญพระราชกรณียกิจของ  
พระเจ้าจักรพรรดิ หน้าที่ของนักปกครองผู้ยิ่งใหญ่

26.1 อันโศชนัสตมิง พลกายัสตมิง คือ การสงเคราะห์ชนภายในและพลกาย  
กองทหาร

26.2 ชัตติเยสุ คือ สงเคราะห์กษัตริย์เมืองขึ้นทั้งหลาย

26.3 อนุชันเดสุ คือ สงเคราะห์เหล่าเชื้อพระวงศ์ผู้ตามเสด็จเป็นราชบริพาร

26.4 พราหมณหปติเกสุ คือ คຸ້ມครองพราหมณ์และคฤหบดีทั้งหลาย

26.5 เนคมชานปเทสุ คือ คຸ້ມครองชาวราษฎร์พื้นเมืองทั้งหลาย

26.6 สมณพราหมณេสุ คือ คຸ້ມครองเหล่าสมณพราหมณ์

26.7 มิคປັກຈິສຸ คือ คຸ້ມครองเนื้อ นก ที่เอาไว้สืบพันธุ์

26.8 อธัมมการปฏิบัติ คือ ห้ามปรามมิให้ประพฤติกิเลสอันผิดธรรมดา

26.9 อธนานัง ธานูปปทานัง คือ ทำนุบำรุงผู้ขัดสนไร้ทรัพย์

26.10 สมณพราหม เณ อุปลังกมิตวา ปัญหา ปิจฉนัง คือ เข้าไปหาหรือ  
สอบถามปัญหาเกี่ยวกับสมณพราหมณ์

26.11 อธัมมราคัสส ปทานัง คือ เว้นความกำหนัดในกาม โดยอาการ  
ไม่เป็นธรรม

26.12 วิสมโลกัสส ปทานัง คือ เว้นโลก กล้าไม่เลือก ควรวไม่ควรว  
สรุปหลักคุณธรรมของผู้ปกครอง หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวไว้ตามหมวดธรรม  
การครองตน การครองคน และการครองงาน ตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ที่มี  
ความจำเป็นสำหรับนักบริหาร นักปกครองต้องมีและพยายามปลูกสร้างให้เกิดขึ้นใน  
ตัวบุคลากรในองค์กร หน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดพลังคุณงามความดี สามารถทำให้บุคลากร  
ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ

## 7. คุณธรรม จริยธรรม สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักพุทธธรรม

ครูในฐานะที่อยู่ในอาชีพที่ได้รับยกย่อง นับถือจากคนไทยและสังคมมาแต่โบราณกาล จำเป็นต้องรักษาภาพลักษณ์ดังกล่าวไว้ ด้วยการยึดถือ ปฏิบัติและดำรงตน เช่น ครูดีของไทย ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันนั้น คือ การที่ต้องดำรงตนที่ว่าจะสอนสิ่งใดแก่ใคร ก็ต้องสร้างสิ่งนั้นให้เกิดขึ้นในตัวเราเสียก่อนหาไม่แล้วก็จะเข้าทำนองแม่ปูสอนลูกปู (โกสินทร์ รังสยาพันธ์. 2530 : 31) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะครูด้วยกันแล้ว ก็ยังได้รับความคาดหวังไว้ในระดับสูงกว่าข้าราชการในตำแหน่งอื่น เพราะต้องดำรงตำแหน่งหน้าที่เป็นทั้งครูและผู้บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติทั้งในด้าน คุณธรรมและหน้าที่การงานแก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องให้สามารถครองตน ครองคน ครองงาน อันเป็นทางที่จะนำไปสู่การบริหาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการ ประถมศึกษาแห่งชาติ. 2534 ข : 73)

พุทธธรรม เป็นคำสอนในพระพุทธศาสนาที่กล่าวถึงแนวปฏิบัติของบุคคล ทั้งที่เป็น การปฏิบัติต่อตนเอง ต่อบุคคลอื่น ต่อสังคม และต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ให้บุคคลปฏิบัติได้ ถูกต้องและได้รับประโยชน์สุขในการดำรงชีวิต (พระราชวรมุนี (ประยูรค์ ปยุตโต). 2529 : 6)

พุทธธรรม ประกอบด้วยคำสอนหลายประเภท ได้แก่ คำสอนที่แสดงไว้ในโดยมี จำนวนหัวข้อเป็นชุด ๆ ซึ่งเรียกว่าหมวดธรรม นอกจากหมวดธรรมแล้วยังมีคำสอนประเภท คาถาภาษิตธรรมกถา และโอวาทนุกาสนีต่าง ๆ อีกเป็นอันมาก (พระราชวรมุนี (ประยูรค์ ปยุตโต). 2529 : 3)

สำหรับหมวดธรรมหมวดหนึ่ง ๆ ยังประกอบด้วยหัวข้อธรรมรวมกันอยู่เป็นชุด ซึ่งเป็นข้อธรรมที่มีความหมายที่สนับสนุนเกื้อกูลกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น หมวดธรรม สังกหัตถ์ 4 ประกอบด้วย ข้อธรรม 4 ข้อธรรม ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และ สมานัตตา ซึ่งข้อธรรมทั้ง 4 ข้อนี้ มีความหมายที่เป็นแนวปฏิบัติเพื่อสงเคราะห์ (พระราชวรมุนี (ประยูรค์ ปยุตโต). 2529 : 3)

ตามความหมายของหมวดธรรมและข้อธรรมแต่ละข้อที่ใช้นำมาประกอบเพื่อส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม แก่ผู้บริหารสถานศึกษาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้จากคำอธิบายของ พระราชวรมุนี (ประยูรค์ ปยุตโต) ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พ.ศ. 2528 ของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนพฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรม แต่ละ ข้อนั้น ได้นำเอาพฤติกรรมผู้นำแบบไทยมาประยุกต์เข้ากับ ความหมายของข้อธรรม ดังต่อไปนี้



1. คุณธรรมจริยธรรม ในการครองตน ได้แก่ หมวดธรรม
  - 1.1 ไตรสิกขา
  - 1.2 สติสัมปชัญญะ
  - 1.3 สัมปยุตธรรม
  - 1.4 หิริโอตตัปปะ
2. คุณธรรมจริยธรรม ในการครองคน ได้แก่ หมวดธรรม
  - 2.1 พรหมวิหารธรรม
  - 2.2 สังคหวัตถุธรรม
  - 2.3 ราชธรรม
  - 2.4 ทิศ 6
3. คุณธรรมจริยธรรม ในการครองงาน ได้แก่ หมวดธรรม
  - 3.1 อิทธิบาทธรรม
  - 3.2 ฆราวาสธรรม 4
  - 3.3 ธรรมเนียมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์
  - 3.4 จรรยาบรรณครู

### 7.1 คุณธรรมจริยธรรมในการครองตน

คุณธรรมจริยธรรมในการครองตน คือ คุณธรรม จริยธรรม ที่เป็นคุณงามความดี ที่เป็นตัวคอยกำหนดให้คนประพฤติชอบกระทำในสิ่งที่ถูกต้องและหลีกเลี่ยงสิ่งที่ชั่ว ที่เลว ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้เป็นหัวหน้า ผู้บังคับบัญชาสมควรต้องกระทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น จะต้องบังคับใจตนเองให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมอันดีงาม ซึ่งมีคุณธรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

#### 7.1.1 ไตรสิกขา

ไตรสิกขา ได้แก่ สติ สมาธิ ปัญญา

โอวาทบางตอนของพระโพธิญาณเถระ (ชา สุภัทโท) (2530 : 6)

ได้กล่าวถึงการครองตนให้เป็นคนโดยสมบูรณ์ได้นั้น บุคคลจะต้องเข้าถึงพุทธธรรม ผู้น้อย

เข้าถึงพุทธธรรมนั้น เบื้องต้นจะต้องทำคนให้เป็นคนมีความซื่อสัตย์สุจริตอยู่เป็นประจำ และเข้าใจความหมายของคำว่าพุทธธรรมต่อไปว่า

พุทธะ หมายถึง ท่านผู้รู้ตามเป็นจริง จนมีความสะอาด สงบ สว่าง  
ในใจ

ธรรม หมายถึง ตัวความสะอาด สงบ สว่าง ได้แก่ ศีล สมาธิ ปัญญา  
ดังนั้น ผู้ที่เข้าถึงพุทธธรรมก็คือคนที่เข้าถึงศีล สมาธิ ปัญญา นั่นเอง  
ประธาน ทองภักดี (2520 : 3-5) ได้พูดถึงองค์ศึกษาของพระพุทธเจ้าว่า  
องค์ศึกษาของพระพุทธเจ้า ได้แก่ ไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา คนที่ได้รับการศึกษา  
สมบูรณ์ตามระบบการศึกษาของพระพุทธเจ้าแล้ว ย่อมจะมีคุณธรรม 3 ประการนี้แน่นอน  
คุณธรรม 3 ประการ มีข้อความรู้โดยสังเขป ดังนี้

1. ศีล ได้แก่ ความประพฤติเรียบร้อยทางกายและวาจา และโดยที่  
ความประพฤตินี้มีละเอียดหรือหยาบผิดกันตามประเภทของบุคคล พระพุทธองค์จึงทรงบัญญัติ  
ข้อปฏิบัติในเรื่องศีลไว้แตกต่างกัน เพื่อให้เหมาะสมแก่ฐานะของบุคคลที่จะพึงนำไปปฏิบัติ  
โดยแยกเป็น

1.1 ศีล 5 เป็นศีลสำหรับคฤหัสถ์ทั่ว ๆ ไป ถือปฏิบัติเป็นประจำ  
จึงเรียกอีกอย่างหนึ่งว่านิจศีล

1.2 ศีล 8 หรืออุโบสถศีล เป็นศีลสำหรับคฤหัสถ์ที่ตั้งใจจะถือปฏิบัติ  
ให้สูงขึ้นไป และโดยธรรมดาให้ถือปฏิบัติในวันขึ้น แรม 8 ค่ำ 15 ค่ำ หรือเดือนละ 4 ครั้ง  
จึงเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอุโบสถศีล แต่ผู้ที่ประสงค์จะถือปฏิบัติให้มากกว่านั้นหรือจะถือ  
ตลอดชีวิต พระพุทธองค์ก็ไม่ทรงห้าม และขณะนี้ก็มีผู้ถือปฏิบัติศีล 8 ตลอดชีวิตอยู่พวกหนึ่ง  
คือ นางชี นุ่งขาว ห่มขาว และโกนผม อย่างที่เราเห็นอยู่ทั่วไป

1.3 ศีล 10 สำหรับสามเณรและสามเณรีถือปฏิบัติ

1.4 ศีล 227 สำหรับพระภิกษุถือปฏิบัติ

คนมีศีลธรรมหรือมนุษยธรรมที่เรียกได้ว่า เป็นอารยชน มีธรรม คือ  
คุณสมบัติ ดังนี้ (พระราชวรมุนี (ประยูรค์ ปยุตฺโต). 2523 : 5)

1. มีสุจริตทั้งสาม คือ มีความประพฤติดีประพฤติชอบ 3 ประการ

1.1 กายสุจริต ความสุจริตทางกาย ทำสิ่งที่ดีงาม ถูกต้อง  
ประพฤติชอบด้วยกาย

1.2 วชิสุจริต ความสุจริตทางวาจา พูดสิ่งที่ตั้งใจ ถูกต้อง  
ประพฤติดชอบด้วยวาจา

1.3 มโนสุจริต ความสุจริตทางใจ คือ สิ่งที่ตั้งใจ ถูกต้อง  
ประพฤติดชอบด้วยใจ

2. อย่างด้ามีศีล 5 หลักความประพฤติ 10 ข้อนั้น เป็นธรรมจรรยาและ  
เป็นอารยธรรมที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ทำคนให้เจริญขึ้นพร้อมทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจ  
แต่ผู้ใดยังไม่มั่นคงในอารยธรรม ท่านสอนว่าผู้้นพึงควบคุมตนให้ได้ในทางกาย และวาจา  
ก่อนเป็นอย่างน้อย ด้วยการประพฤติดตามหลักศีล 5 คือ

2.1 เว้นจากปาณาติบาต และเว้นการฆ่าการสังหาร ไม่ประทุษร้าย  
ต่อชีวิตและร่างกาย

2.2 เว้นจากอทินาทาน ละเว้นการลักขโมยเบียดบัง แฉงชิง  
ไม่ประทุษร้ายต่อทรัพย์สิน

2.3 เว้นจากกาเมสุมิฉฉาจาร ละเว้นการประพฤติดผิดในกาม  
ไม่ประทุษร้ายต่อของรักของหวงแหน อันเป็นการทำลายเกียรติภูมิและจิตใจ ตลอดจนทำลาย  
ตระกูลของเขาให้สับสน

2.4 เว้นจากมุสาวาท ละเว้นการพูดเท็จ โกหกหลอกลวง ประทุษร้าย  
เขาหรือประ โยชน์สุขของเขาด้วยวาจา

2.5 เว้นจากสุราเมรัย ไม่เสพเครื่องคองของเมา สิ่งเสพติด อันเป็น  
เหตุให้เกิดความประมาทมัวเมา ก่อความเสียหายผิดพลาดเพราะขาดสติ

โดยสรุปผู้บริหารถ้าครองตนเป็นคนสมบูรณ์ 100 % ก็เปรียบเสมือนอาวุธ  
คมในฝัก หรือทหารพร้อมรบ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในหมวดธรรมนี้ คือ สร้างศรัทธา  
นั่นเอง

2. สมาธิ คือ ความตั้งมั่นแห่งจิต ความสำรวมใจให้แน่วแน่  
เพื่อให้จิตใจสงบ หรือเพื่อให้เกิดปัญญาเห็นแจ้ง

พระเทพเวที (ประยูรค์ ปรยุตโต) (2531 : 197) ให้ความหมายของสมาธิ  
ว่า ความตั้งมั่นของจิต หรือภาวะที่จิตแน่วแน่ต่อสิ่งที่กำหนด

พระเทพเวที (ประยูรค์ ปรยุตโต) (2531 : 200-204) ได้กล่าวถึงขอบเขต  
ความสำคัญของสมาธิ เพื่อเข้าถึงวิมุตติอันเป็นจุดหมายของพุทธธรรมไว้ 3 ประการ คือ

1. ประโยชน์ของสมาธิ ในการปฏิบัติเพื่อเข้าถึงพุทธธรรมนั้นอยู่ที่ ผู้นำมาใช้เป็นที่ทำการสำหรับให้ปัญญาปฏิบัติการอย่างได้ผลดีที่สุด และสมาธินี้ใช้เพื่อการนี้ ก็ไม่จำเป็นต้องเป็นขั้นที่เจริญถึงที่สุด ถ้าพึงสมาธิอย่างเดียวแม้จะเจริญถึงขั้นญาณสูงสุด หากไม่ก้าวไปสู่ขั้นการใช้ปัญญาแล้วย่อมไม่ทำให้ถึงจุดหมายของพุทธธรรมได้เป็นอันขาด

2. ญาณต่าง ๆ ทั้ง 8 ขั้น แม้จะเป็นภาวะจิตที่ลึกซึ้ง แต่ในเมื่อ เป็นผลของการปฏิบัติที่เรียกว่าสมณะอย่างเดียวกันแล้ว ยังเป็นเพียงโลกีย์เท่านั้น จะนำไปประปน กับจุดหมายของพุทธธรรมหาได้ไม่

3. ในภาวะแห่งญาณที่เป็นผลสำเร็จของสมาธินั้น กิเลสสงบ ระวัง ไปเรียกว่า การหลุดพ้นเหมือนกัน แต่เป็นการหลุดพ้นชั่วคราว เฉพาะในภาวะและถอยกลับ สภาพเดิมได้ ไม่ยั่งยืนแน่นอน เรียกว่า โลภียวิโมกข์ และกุปวิโมกข์

3. ปัญญา คือ ความรอบรู้ ความรู้ชัด ความรอบรู้ในเหตุผล ปทานุกรมลดับหลวง เล่ม 11 (2523 : 1228) ให้ความหมายว่า ความรู้ ทั่วไป ความรู้ชัด ความรอบรู้ในเหตุผล คือ พิจารณาให้เข้าใจทุกสิ่งทุกอย่างตามสภาวะ ที่เป็นจริง

ปัญญา 2 ความรู้ 2 อย่าง

1. โลภียปัญญา ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ชาวโลกทั่วไปเขารู้กันหรือ ปัญญาทางโลกีย์

2. โลกุตระปัญญา ความรู้เกี่ยวกับการพ้นจากโลก คือ ความรอบรู้ ในกองสังขาร

ปัญญา 3 ความรอบรู้เป็นบ่อเกิดแห่งความรู้ 3 ทาง คือ

1. จินตามยปัญญา ปัญญาที่เกิดจากการคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างมี เหตุผล

2. สุตมยปัญญา ปัญญาเกิดจากการสดับตรับฟัง ตลอดถึงการศึกษา เล่าเรียน

3. ภวานามยปัญญา ปัญญาเกิดจากการฝึกอบรมและการปฏิบัติ

ปัญญากถา ปัญญา คือ ความรอบรู้

ปัญญานันท์ หมวดปัญญา กองปัญญา เช่น สัมมาทิฏฐิ สัมมาสังกัปปะ

ปัญญาคุณ พระคุณอย่างหนึ่งของพระพุทธเจ้า คือ ปัญญา

ปัญญาจักขุ ตา คือ ปัญญาอันเป็นเหตุให้รู้อริยสัจ

ปัญญาพละ กำลัง คือ ปัญญา

ปัญญาวิมุตติ การหลุดพ้นด้วยอำนาจแห่งปัญญา

ปัญญาสัมปทา ถึงพร้อมด้วยปัญญา

โดยสรุป ผู้บริหารจะต้องรอบรู้ด้วยปัญญา คือ วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม  
ของหมวดธรรมนี้

### 7.1.2 สติสัมปชัญญะ

สติสัมปชัญญะ หมายถึง การระลึกได้ รู้ตัว จะทำให้การทำอะไร  
ไม่ผิดพลาด

ธรรมมีอุปการะมาก 2 คือ ธรรมที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงสำหรับ  
ทุกคน ผู้ใดทำงานที่ทำ คำที่พูด และเรื่องที่เกิดขึ้น ไม่มีความผิดพลาด ย่อมมีความเจริญรุ่งเรือง  
ทั้งแก่ตนและหมู่คณะ ธรรมมีอุปการะมาก คือ ความระลึกได้ ความรู้ตัว จะช่วยให้ไม่ทำ  
อะไรเกิดความผิดพลาด จึงเป็นธรรมที่จำเป็นและควรยึดถือเป็นหลักในการประกอบกิจการ  
ทั้งปวงมี 2 ประการ คือ (กรมสามัญศึกษา. 2527 : 173)

1. สติ ความระลึกได้ ความระลึกชอบ คือ มีสติควบคุมเหตุการณ์  
ต่าง ๆ ได้เสมอ ๆ ไม่ประมาท พึงเหลือในทุกโอกาส ไม่ลืมตัว
2. สัมปชัญญะ ความรู้ตัวหรือปัญญาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า คือ มีปัญญา  
รู้ตัวอยู่ทุกขณะ ไม่เหลือตัว สัมปชัญญะ ใช้คู่กับสติความระลึกได้ จึงมักพูดรวมกันว่า “คนมี  
สติสัมปชัญญะ” หมายความว่า เมื่อมีสติแล้วจะมีสัมปชัญญะเป็นของคู่กัน สัมปชัญญะความรู้  
ตัวนี้ก็คือปัญญาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าเพราะความมีสตินั่นเอง

พฤติกรรมนำประยุกต์สำหรับหมวดธรรมนี้ คือ การทำงานต้องละเอียด  
ถี่ถ้วน มีระบบดี

### 7.1.3 สัปปริสธรรม 7

สัปปริสธรรม 7 คือ ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ  
คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดี ประกอบด้วยข้อธรรม 7 ข้อ คือ (พระราชวรมุณี (ประยูร  
ปยุตโต). 2529 : 244-246)

1. **สัมมัญญา** ความรู้จักธรรม รู้จักหลักหรือรู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล รู้ว่าจะต้องกระทำเหตุอันนี้ ๆ หรือกระทำตามหลักการข้อนั้น ๆ จึงจะให้เกิดผลที่ต้องการอันนั้น ๆ

สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

1.1 มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ ทฤษฎี กฎ ระเบียบ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบงานของตน

1.2 รู้วิธีปฏิบัติตามหลักการต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดผลตามต้องการ

2. **อัตถัญญา** ความรู้จักอรรถ รู้จักความมุ่งหมาย หรือรู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ รู้ว่าหลักการนั้น ๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร เมื่อทำไปแล้วจะเกิดผลอะไรบ้าง

สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

2.1 บริหารงานโดยยึดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก

2.2 สามารถวิเคราะห์ผลที่จะได้รับจากการดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

2.3 รู้จักและเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหลักสูตร

3. **อิตถัญญา** ความรู้จักตน คือ รู้ว่าเรานั้นว่าโดยฐานะ เพศ กำลังความรู้ ความถนัด และคุณธรรม เป็นต้น บัดนี้เท่าไร อย่างไร และประพจน์ให้เหมาะสม และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป

สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

3.1 ปฏิบัติตนถูกต้อง เหมาะสมกับฐานะและตำแหน่งผู้นำผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และรู้จักปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

3.2 ถือว่าตนเป็นผู้นำ เป็นนักการศึกษา และประเมิงานของตนเองอยู่เสมอ

4. **มัตถัญญา** ความรู้จักประมาณ คือ ความพอดี รู้จักประมาณในการรับและการบริโภคปัจจัยสี่ หรือรู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักประมาณในการลงโทษลงอาญา สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

### 7.1.4 หิริโศตตปปะ

หิริโศตตปปะ หรือความเป็นโลกบาล 2

ธรรมโลกบาล 2 คือ ธรรมคุ้มครองโลก 2 อย่าง เป็นธรรมะ ทำให้โลกอยู่ด้วยความร่มเย็นเป็นสุข สังคมมีระเบียบวินัย ไม่สับสนวุ่นวาย ไม่เบียดเบียนกัน ไม่กดขี่ข่มเหงรบราฆ่าฟันกัน เพราะมนุษย์ยังมีหลักธรรมคุ้มครองโลกนี้อยู่ในจิตใจ ถ้าปราศจากหลักธรรมนี้

1. หิริ ความละอายแก่ใจ ความเกลียดบาป คือ เกิดความละอายไม่ทำบาป เพราะมีความละอายตนเอง มีความละอายไม่คิดทำบาป หรือความชั่วทั้งปวง แม้แต่ความผิดเพียงเล็กน้อย จนถึงการคิดไม่ดี เบียดเบียนทำลายล้างกันด้วยใจก็มีความละอายแก่ใจไม่กระทำ

2. โศตตปปะ ความเกรงกลัวต่อบาป คือ ไม่ทำบาป เพราะมีความเกรงกลัว เช่น กลัวถูกตำหนิติเตียน กลัวผิดกฎหมาย กลัวถูกลงโทษ กลัวตกรอก หิริกับโศตตปปะ ธรรมคุ้มครองโลก ต่างเป็นธรรมะทำให้คนไม่ทำความชั่วเหมือนกัน แต่มีข้อแตกต่างกัน คนที่มีหิรินั้นมีมโนธรรมสูงกว่าคนที่มีโศตตปปะ เพราะไม่ทำบาปโดยเกิดความรู้สึกขึ้นเองเป็นนิสัยประจำตัว ส่วนคนที่มีโศตตปปะไม่ทำบาปเพราะมีความเกรงกลัวผู้อื่น (พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับหลวง เล่ม 35 หน้า 244)

โดยสรุป ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมเป็นที่พึ่งพาของสังคม เป็นผู้ควบคุมให้สังคมสงบสุข ไม่เบียดเบียนกัน คือ พฤติกรรมนำประยุกต์ในหมวดธรรมนี้

## 7.2 คุณธรรมจริยธรรม ในการครองคน

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

คุณธรรมจริยธรรมในการครองคน คือ ความดีความงามที่แสดงออกถึงความสามารถในการประสานคน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เคารพและให้เกียรติคนอื่น

### 7.2.1 พรหมวิหาร 4

พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักในใจและกำกับ

ความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมกจุก และปฏิบัติตนต่อมนุษย์ สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ประกอบด้วย ข้อธรรม 4 ข้อ ได้แก่ (พระราชนิพนธ์ (ประยูร ธรรมาภรณ์) 2528 : 148-149)

1) เมตตา คือ ความรักใคร่ ปราบปราม ปรารถนาดี อยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

ดูแล เอาใจใส่สวัสดิภาพของครูหรือผู้ร่วมงานแต่ละคน

2) กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้อง บำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

2.1) มีความสงสารเห็นใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือได้รับความเดือดร้อน

2.2) ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขความเดือดร้อน

3) มุทิตา คือ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแจ่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลาย ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

3.1) แสดงความยินดี ยกย่องชมเชยเมื่อทำงานบรรลุผลสำเร็จ

3.2) แสดงความยินดีเมื่อครูได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือ

ได้วุฒิสูงขึ้น

4) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรม ไม่เอนเอียงด้วยความรักและชัง พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้คืออยู่แล้ว สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

4.1) มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ครูทุกคน

4.2) มีใจหนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่ายด้วยความเที่ยงธรรม



#### 7.2.2 สังคหัตถ์ 4

สังคหัตถ์ 4 คือ ธรรมเครื่องยึด คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสาน  
หมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักการสงเคราะห์ ประกอบด้วยข้อธรรม 4 ข้อ ดังต่อไปนี้  
(พระราชวรมณี (ประยูรธ ายุคโต). 2529 : 167-168)

1) ทาน การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกัน  
ด้วยสิ่งของ ตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน สรุปลพฤติกรรมของผู้บริหารตาม  
ความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

1.1) เป็นคนเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยให้ได้ทรัพย์สินสิ่งของเพื่อครูจะช่วย  
ตัวเองในอนาคตได้

1.2) จัดหาวัสดุ สิ่งของ อุปกรณ์มาให้บริการแก่ครู

1.3) ให้ความรู้ คำปรึกษาแนะนำ และสั่งสอนในการปฏิบัติงาน  
แก่ครู

2) ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก วาจาคุตติมชาบซึ่งใจ คือ กล่าวคำสุภาพ  
ไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคีให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดง  
ประโยชน์ ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจงใจให้ยินยอมตาม สรุปลพฤติกรรมของผู้บริหาร  
ตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

2.1) รู้จักถนอมน้ำใจ ไม่ดูค่างกล่าวด้วยถ้อยคำพรูสวาทใด ๆ  
ต่อผู้ได้บังคับบัญชา

2.2) รู้จักกล่าวคำชมเชย สรรเสริญ

2.3) กล่าวคำสุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคี ก่อให้เกิด  
ไมตรีและความรักใคร่นับถือ

2.4) สามารถพูดชี้แจง ให้เหตุผลและจงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา  
ปฏิบัติตามได้

3) อุตถจริยา การประพฤติเป็นประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือ  
กิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดจนช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม  
สรุปลพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

3.1) ช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากร ครู ผู้ร่วมงาน

3.2) ขวนขวายช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงาน แก้ไขปัญหา และปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น

3.3) ทำคนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นอยู่เสมอ ไม่เห็นแก่ตัว

4) สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในทุกๆ โดยร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไข หรือการร่วมสุขร่วมทุกข์ สรูปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

4.1) ร่วมสุขร่วมทุกข์กับครู ผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงาน และร่วมปรึกษาหารือช่วยเหลือแนะนำเสมือนญาติ

4.2) ปฏิบัติต่อบุคคลากร ผู้ได้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้เท่าเทียมกัน

4.3) เป็นกันเอง ไม่ถือตัว เข้ากับคนได้ทุกชั้น

4.4) เคยปฏิบัติตนเช่นใดก็ปฏิบัติตนเช่นนั้นตลอดไป

### 7.2.3 ราชธรรม 10

ราชธรรม 10 หรือทศพิธราชธรรม ธรรมของพระราชา กิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินควรประพฤติ คุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง ธรรมของนักปกครอง ประกอบด้วยข้อธรรม 10 ข้อ คือ (พระราชวรมณี (ประยูรค์ ปยุตโต). 2528 : 285-287)

1) ทาน การให้ สละทรัพย์สิ่งของ บำรุงเลี้ยง ช่วยเหลือราษฎร และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ สรูปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

สละทรัพย์ สิ่งของช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์

2) ศีล ความประพฤติดีงาม คือ สำรวมกายและวจีทวาร ประกอบแต่การสุจริต รักษาจิตดีคุณให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นทีเคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ใครจะดูแคลน สรูปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

2.1) มีความประพฤติดีงามตามหลักศาสนา ยึดมั่นในศาสนา

2.2) รักษาชื่อเสียงของตนมิให้ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว

3) ปริงจาคะ การบริจจาค คือ การเสียสละความสุขสำราญ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง สรูปพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

อุทิศตน อุทิศเวลา เพื่อประโยชน์สุขของผู้ได้บังคับบัญชา และประชาชนทั่วไป

4) อาชชวะ ความซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มายา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน สรุปลพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

ปฏิบัติภารกิจด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีความจริงใจ

5) มัททวะ ความอ่อนโยน คือ มีอหยาตย์ไม่เย่อหยิ่งหยาบคาย กระด้างถือองศ์ มีความสง่างามเกิดแต่ท่วงทีกริยาสุภาพ นุ่มนวล ละมุนละไม ให้ได้รับความรักความภักดี แต่มีขาดยำเกรง สรุปลพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

5.1) มีอหยาตย์ไม่เย่อหยิ่งหยาบคาย ไม่กระด้างและถือตัว

5.2) มีกริยาสุภาพ อ่อนโยนให้ได้รับความรักความภักดี

แต่มีขาดยำเกรง

6) คปะ ความทรงเดช คือ แผลเผากิเลสตัณหาให้เข้ามาครอบครอง ย่ำยีจิตใจ ระวังยับยั้งข่มใจได้ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียร ทำกิจให้สมบูรณ์ สรุปลพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

มีความขยันหมั่นเพียร และตั้งใจเด็ดเดี่ยวมั่นคงในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของตนให้เสร็จสมบูรณ์ ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย

7) อักโกธะ ความไม่โกรธ คือ ไม่เกรี้ยวกราด ลุอำนาจความโกรธจนเป็นเหตุให้วินิจฉัยความและกระทำการต่าง ๆ ผิดพลาดเสียธรรมเนียม มีเมตตาประจําใจไว้ ระวังความขุ่นเคือง วินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันราบเรียบ เป็นตัวของตนเอง สรุปลพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

7.1) ไม่เป็นคนขี้โมโหฉุนเฉียว ก้าวร้าวระรานผู้อื่น

7.2) มีเมตตาประจําใจ วินิจฉัยความและกระทำการต่าง ๆ

ด้วยจิตสงบราบเรียบเป็นตัวของตนเอง

8) อวิหิงสา ความไม่เบียดเบียน คือ ไม่บีบบังคับกดขี่ เช่น เกณฑ์แรงงานเกินขนาด ไม่หลงระเริงอำนาจ ขาดความกรุณา หาเหตุเบียดเบียน ลงอาญาแก่ประชาราษฎร์ผู้ใดโดยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง สรุปลพฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

8.1) ไม่บีบบังคับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยอำนาจในการใช้แรงงาน และ การเรียไรรทรัพย์

8.2) รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าถูกบีบบังคับ

8.3) ไม่ใช่อำนาจข่มขู่ กดขี่เบียดเบียนผู้ใต้บังคับบัญชา

9) ขันติ ความอดทน คือ ทนต่องานที่ตรากตรำ ถึงจะลำบากกาย นำเบื่อหน่ายเพียงไรก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกขู่ ถูกหยันด้วยถ้อยคำเสียดสีด่าทออย่างใดก็ไม่ หมดกำลังใจ สรุปลักษณะของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

อดทนต่องานที่ตรากตรำ ถึงจะลำบากเหน็ดเหนื่อยเพียงใดหรือ จะถูกขู่ถูกหยันด้วยถ้อยคำอย่างใดก็ไม่ท้อถอยหมดกำลังใจ

10) อวิโรธนะ ความไม่คลาดธรรมดา คือ วางองค์เป็นหลักแน่นในธรรม คงที่ไม่เอนเอียงหวั่นไหว สถิตมั่นในธรรมทั้งในส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรมก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผน หลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีดีงามก็ดี ไม่ประพฤติกเลื้อนคลาควิบัติไป สรุปลักษณะของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ

10.1) ปฏิบัติตามระเบียบ และแบบธรรมเนียมอันดีของสถานศึกษา

10.2) ปกครอง บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเที่ยงธรรม

และถูกต้องตามระเบียบราชการ

#### 7.2.4 ทิศ 6

ทิศ 6 คือ บุคคล 6 ประเภท ที่อยู่รอบตัวเรา ได้แก่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ บุตร ภรรยา มิตรสหาย คนรับใช้และผู้ใต้บังคับบัญชา และพระสงฆ์ บุคคลประเภท ต่าง ๆ ดังกล่าวมา เราต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ทางสังคม คุณทิศที่อยู่รอบตัว ถ้าจะเปรียบเทียบกับสมัยปัจจุบัน คือ หลักมนุษยสัมพันธ์ นั่นเอง

ทิศ 6 เป็นธรรมะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการครองตน ครองคน ครองงาน ได้เป็นอย่างดี ประกอบด้วย

- 1) ปุริตถิมทิศ คือ ทิศเบื้องหน้า มารดา บิดา
- 2) ทักขิมทิศ คือ ทิศเบื้องขวา ครู อาจารย์
- 3) ปัจฉิมทิศ คือ ทิศเบื้องหลัง บุตร ภรรยา

- 4) อุตตริทิส คือ ทิศเบื้องซ้าย มิตร สหาย
- 5) เหฏฐิมทิส คือ ทิศเบื้องต่ำ บ่าว คนใช้
- 6) อุปริมทิส คือ ทิศเบื้องบน พระสงฆ์

สรุป พฤติกรรมของผู้บริหารตามความหมายของข้อธรรมนี้ คือ ผู้บริหารจะต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับบุคคลที่มาเกี่ยวข้อง ทั้งทางด้านส่วนตัว และการทำงาน ต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบุคคลที่อยู่รอบตัว

### 7.3 คุณธรรมจริยธรรมในการครองงาน

คุณธรรมจริยธรรมในการครองงาน คือ ความดีความงามที่แสดงออกถึงความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 7.3.1 อิทธิบาท 4

อิทธิบาท 4 คือ คุณเครื่องทำให้สำเร็จตามความประสงค์ 4 อย่าง หรือหลักความสำเร็จทางให้ถึงความสำเร็จอย่างดีเยี่ยม อิทธิบาทมี 4 ประการ คือ (กรมสามัญศึกษา. 2527 : 176)

- 1) ฉันทะ ทำความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น คือ มีใจรักจะทำงานอะไร ต้องมีใจรักในสิ่งนั้น เช่น การงานที่ทำ ถ้าต้องการทำให้สำเร็จต้องตั้งใจทำ และพอใจในงานที่ทำนั้น ไม่ใช่ทำเพื่อให้เสร็จ เพียงเพื่อหวังผลกำไร หรือรางวัลเป็นเครื่องตอบแทน
- 2) วิริยะ พากเพียรทำหรือทำความเพียรประกอบสิ่งนั้น คือ เพียรพยายามกระทำสิ่งนั้นด้วยความมานะ อุตุน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดลอย มีความขยันหมั่นเพียร หมั่นประกอบ หมั่นกระทำด้วยความเพียรพยายาม มีความเข้มแข็ง อุตุน
- 3) จิตตะ เอาใจฝักใฝ่สิ่งนั้น คือ เอาใจฝักใฝ่ในงานที่ทำนั้นด้วยความคิด ด้วยสติ ปัญญา จนกว่าการงานนั้นจะสำเร็จสมความประสงค์
- 4) วิมังสา หมั่นตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น คือ ใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลในสิ่งที่ทำนั้นว่า พอดี เกินเลย หรือขาดตกบกพร่องอย่างไร จะได้คิดค้นหาวิธีแก้ไข และปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป (พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับหลวง เล่ม 35 หน้า 244)

พฤติกรรมนำประยุกต์สำหรับหมวดธรรมนี้ ที่ผู้บริหารจะต้องมีและให้มี  
ในบุคคลในองค์กร คือ ความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และ  
มีความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงธรรม  
ในการครองงาน ไว้ดังนี้ (2541 ก : 32-34)

### 7.3.2 ฆราวาสธรรม 4

ฆราวาสธรรม 4 หมายถึง ธรรมสำหรับฆราวาส ธรรมสำหรับ  
การครองเรือน หลักการครองชีวิตของคฤหัสถ์ ประกอบด้วย

- 1) สัจจะ ความจริง ความซื่อสัตย์ต่อกัน ทั้งจริงใจ จริงวาจา และ  
จริงการกระทำ
- 2) ทมะ ฝึกตน คือ ควบคุมจิตใจ ฝึกหัดคัตตนิสัย แก้ไขข้อบกพร่อง  
ข้อขัดแย้ง ปรับตัว ปรับใจเข้าหากัน
- 3) ชันติ อุดหนุน คือ มีจิตใจเข้มแข็ง หนักแน่น ไม่ย่อท้อ  
ความด่วงเกินกัน และร่วมกันอุดหนุนต่อความเหนื่อยยากลำบากตรากตรำ ฝ่าฟันอุปสรรค  
ไปด้วยกัน
- 4) จาคะ เสียสละ มีน้ำใจ สามารถเสียสละความสุขสำราญ  
ความพอใจส่วนตน เพื่อผู้ครองได้ เช่น อุดหนุน อดนอน พยายามกันนในยามเจ็บไข้ เป็นต้น  
ตลอดจนมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อญาติพี่น้อง มิตรสหายของผู้ครอง ไม่ใจแคบ

### 7.3.3 ธรรมพิเศษสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์

ผู้ที่ทำหน้าที่ให้การสั่งสอนให้การศึกษาแก่ผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง  
ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ จะต้องมีคุณสมบัติพิเศษ เพิ่มเติมจากธรรมในการครองคน  
ครองคน และครองงาน เรียกว่า “กัลยาณมิตร 7 ประการ” ดังนี้

- 1) ปีโย น่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจ สร้างความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเอง  
ชวนให้ผู้เรียนอยากเข้าไปปรึกษาได้ถาม

2) ครู นำเคารพ มีความประพฤติดุศมควรแก่ฐานะ ทำให้เกิดความรู้สึก  
อบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้ และปลอดภัย

3) ภาวะนิโย นำเจริญใจ คือ มีความรู้จริง ทรงภูมิปัญญา เป็นผู้ฝึกฝน  
เป็นที่น่ายกย่อง ควรเอาอย่าง ทำให้ศิษย์เอ๋ยอ้างและรำลึกถึงด้วยความซาบซึ้ง มั่นใจ และ  
ภาคภูมิใจ

4) วัตถุประสงค์จะ รู้จักพูดให้ได้เหตุผล คือ รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไร  
ควรพูดอะไร คอยให้การแนะนำ ว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี

5) ว่าจะนั้กษะโม อดทนต่อถ้อยคำ พร้อมทั้งจะรับฟังคำปรึกษา  
ซักถามแม้จุกจิก ตลอดจนคำล่วงเกิน และคำตักเตือน วิพากษ์วิจารณ์ ต่าง ๆ อดทนฟังได้  
ไม่เบื้อหน้าย ไม่เสียอารมณ์

6) คัมภีร์ญจะ กะถัง กัศดา แดลงเรื่องถ้ำลึกได้ คือ กล่าวชี้แจง  
เรื่องต่าง ๆ ที่ยุ่งยากลึกซึ้งให้เข้าใจได้ และสอนศิษย์ให้ได้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป

7) โน จัฎฐานะ นิโยชะเย ไม่ชักนำในอัฐานะ คือ ไม่ชักนำไปในทางที่  
เสื่อมเสีย หรือเรื่องที่ไม่สมควร

#### 7.3.4 จรรยาบรรณครู

คุรุสภาได้กำหนดจรรยาบรรณ 9 ประการ

- 1) ครูต้องรักและเมตตาศิษย์โดยให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือส่งเสริม  
ให้กำลังใจ ในการศึกษาเล่าเรียนแก่ศิษย์ โดยเสมอหน้า
- 2) ครูต้องอบรม สั่งสอน ฝึกฝน สร้างเสริมความรู้ ทักษะและนิสัย  
ถูกต้อง ดีงาม ให้เกิดแก่ศิษย์อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ
- 3) ครูต้องประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ ทั้งกาย วาจา  
และจิตใจ
- 4) ครูต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา  
จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์
- 5) ครูต้องไม่แสวงหาประโยชน์ อันเป็นอามิสสินจ้างจากศิษย์ในการ  
ปฏิบัติหน้าที่ตามปกติและไม่ใช้ศิษย์ให้กระทำการใด ๆ อันเป็นการหาประโยชน์ให้แก่ตน  
โดยมิชอบ

6) ครูซ่อมต้องพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพ และ วิทยุทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

7) ครูซ่อมรัก และศรัทธาในวิชาชีพครู และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร วิชาชีพครู

8) ครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลครู และชุมชนในทางสร้างสรรค์

9) ครูพึงประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ และพัฒนา ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมไทย

กล่าวโดยสรุป การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามความประสงค์ การปฏิบัติตนตามหมวดธรรม อธิปไตย 4 หมวดาธรรม 4 ธรรมพิเศษสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ จรรยาบรรณครู เป็นต้น

## 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 8.1 งานวิจัยในประเทศ

มณฑะเชียร ม่วงศรีศักดิ์ (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก พบว่า

1. ทัศนะของครูที่มีต่อการปฏิบัติตนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ให้มีคุณธรรม 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ คุณธรรมต่อวิชาชีพการบริหาร คุณธรรมต่อ เพื่อนร่วมงาน คุณธรรมต่อสังคม

2. เปรียบเทียบทัศนะของครูที่มีต่อการปฏิบัติตนของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ให้มีคุณธรรม 3 ด้าน ปรากฏว่า

2.1 คุณธรรมต่อวิชาชีพการบริหาร โดยส่วนรวมข้าราชการครูหญิง กับข้าราชการครูชาย ข้าราชการครูสมรสหรือเคยสมรส กับข้าราชการครูโสด ข้าราชการครู ที่มีอายุราชการตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป กับข้าราชการครูที่มีอายุราชการต่ำกว่า 15 ปี ข้าราชการครู ที่มีวุฒิมหาบัณฑิตตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปกับข้าราชการครูที่มีวุฒิมหาบัณฑิตต่ำกว่าปริญญาตรี มีทัศนะไม่แตกต่างกัน



2.2 คุณธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน โดยส่วนรวมข้าราชการครูหญิงกับข้าราชการครูชาย ข้าราชการครูสมรสหรือเคยสมรส กับข้าราชการครูโสด ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปกับข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีทัศนคติแตกต่างกัน แต่ข้าราชการครูที่มีอายุราชการตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป กับข้าราชการครูที่มีอายุราชการต่ำกว่า 15 ปี มีระดับทัศนคติไม่แตกต่างกัน

2.3 คุณธรรมต่อสังคม ข้าราชการครูสมรสหรือเคยสมรส มีระดับทัศนคติด้านที่สูงกว่าข้าราชการครูโสด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำพันธ์ บุญยี่ด (2537 : 79-81) ศึกษาพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แสดงพฤติกรรมด้านคุณธรรม โดยรวมอยู่ในระดับบ่อย ๆ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็อยู่ในระดับบ่อย ๆ เช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาค่าเฉลี่ยต่ำ ได้ดังนี้ ด้านมองโลกในแง่ดี ด้านซื่อสัตย์ต่อตนเอง หน่วยงาน และต่อผู้อื่น ด้านยึดระบบคุณธรรมในการบริหาร ด้านมีเมตตา กรุณาต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น ด้านความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน ด้านมีความยุติธรรมมีเหตุผล และวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ ด้านมีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ด้านไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน และด้านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น

2. พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน เมื่อเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหาร โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 3 ด้าน คือ ด้านความเมตตา กรุณาต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น ด้านมีความยุติธรรม มีเหตุผล และด้านความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน และที่ระดับ .05 มี 3 ด้าน คือ ด้านมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ด้านมองโลกในแง่ดี และด้านยึดระบบคุณธรรมในการบริหาร ส่วนอีก 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

มงคล ภาครุวานนท์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า

1. พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีพฤติกรรมโดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านคุณธรรมในการครองคน และด้านคุณธรรมในการครองงาน เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสถานภาพทางตำแหน่งและขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมด้านคุณธรรมอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้านเช่นเดียวกันทุกตัวแปร

2. พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู-อาจารย์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน

3. พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยส่วนรวม ไม่แตกต่างกัน

4. พบปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างสถานภาพทางตำแหน่ง และขนาดโรงเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยส่วนรวม

วิศวานาด ชำนาญเนา (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาพฤติกรรมของหัวหน้าสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์

ผลการวิจัย พบว่า

1. พฤติกรรมของหัวหน้าสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ รวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเป็นรายด้านก็อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาตามสถานภาพตำแหน่ง พบว่า พฤติกรรมของหัวหน้าสถานศึกษาตามความคิดเห็นของหัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา และครูผู้สอน รวมทุกด้านต่างก็เห็นว่าอยู่ในระดับมากและเป็นรายด้านก็อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน แต่เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อและรายด้านจะพบว่า มีพฤติกรรมบางอย่างที่หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาและครูผู้สอน มีระดับความคิดเห็นต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ดังนี้

ด้านการครองตน ได้แก่ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการศึกษาศาสนาให้มีความรู้ความเข้าใจและนำไปปฏิบัติ และพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับอบายมุข

ด้านการครองคน ได้แก่ พฤติกรรมเกี่ยวกับการให้สิ่งของแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในบางโอกาสและพฤติกรรมเกี่ยวกับการเป็นผู้มีน้ำใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา

ด้านการครองงาน ได้แก่ พฤติกรรมเกี่ยวกับเทคนิคในการสร้างทีมงาน ที่มีคุณภาพ การติดตาม กำกับงานที่มอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติและพฤติกรรมในการใช้แผน เป็นเครื่องมือในการบริหาร

2. ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมของหัวหน้าสถานศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ตามความคิดเห็นของหัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วย หัวหน้าสถานศึกษาและครูผู้สอน รวมทุกด้าน และในแต่ละด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยหัวหน้าสถานศึกษามีระดับความคิดเห็นสูงกว่าครูผู้สอน และผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา และผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษามีระดับความคิดเห็นสูงกว่า ครูผู้สอน

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของหัวหน้าสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ อยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของ หัวหน้าสถานศึกษาและครูผู้สอนมีระดับความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าพฤติกรรมในด้าน การครองงาน ยังต่ำกว่าพฤติกรรมด้านการครองตน และด้านการครองคน ซึ่งผู้บริหารและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารควรที่จะให้ความสำคัญในด้าน การครองงานให้มากขึ้นกว่าเดิม

รังสี ผลากอง (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

ผลการวิจัย พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีพฤติกรรมโดยส่วนรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านพฤติกรรม ในการครองตน ด้านพฤติกรรมในการครองงาน และด้านพฤติกรรมในการครองคน เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสถานภาพทางตำแหน่งและขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษามีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้านเช่นเดียวกัน ทุกตัวแปร

2. พฤติกรรมด้านผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู-อาจารย์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน

3. พฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ไม่แตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน

4. โดยส่วนรวมไม่พบปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง  
สถานภาพทางตำแหน่งกับขนาดโรงเรียน เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

จิระศักดิ์ สวงวนชีพ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติตนด้านคุณธรรมและ  
จริยธรรมสำหรับครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครพนม  
พบว่า

1. การปฏิบัติตนด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับครู อาจารย์ อยู่ใน  
ระดับมาก
2. ผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตนด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่า  
ครู อาจารย์ชาย มีระดับการปฏิบัติตนด้านคุณธรรมมากกว่าครู อาจารย์หญิง อย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีระดับการปฏิบัติตนด้านจริยธรรมมากกว่าครู อาจารย์หญิงอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่เมื่อเปรียบเทียบตามสถานภาพระหว่างครู อาจารย์โสดและ  
ที่สมรสแล้ว พบว่า ระดับการปฏิบัติตนในด้านคุณธรรมจริยธรรมไม่แตกต่างกัน ในส่วนของ  
ระดับตำแหน่ง พบว่า ครู อาจารย์ที่มีระดับตำแหน่งสูง คือ ระดับ 7-8 มีการปฏิบัติตน  
ในด้านคุณธรรมมากกว่าระดับตำแหน่งอื่น แต่ในส่วนของปฏิบัติตนด้วยจริยธรรม พบว่า  
มีระดับการปฏิบัติตนไม่แตกต่างกัน

เดวิยน พันธุ์อนุ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็น  
ของครูผู้สอนและประธานกรรมการโรงเรียน พบว่า

1. มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านคุณธรรมพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและจำแนกตาม  
สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายด้านทั้ง 9 ด้าน โดยมีรายชื่อที่มีคุณธรรมค่อนข้าง  
สูง จำนวน 1 ข้อ ในแต่ละด้าน ดังนี้ เข้าร่วมงานสังคมตามที่ได้รับคำเชิญ อุทิศเวลา  
เพื่อประโยชน์ส่วนรวม ไม่รวมกันกับคนใกล้ชิดหรือพรรคพวกในการแสวงหาผลประโยชน์  
ส่วนตนจากตำแหน่งหน้าที่ ตัดสินปัญหาด้วยความเป็นธรรม ตามหลักการและเหตุผล จัดให้  
มีการประชุมผู้ร่วมงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ ปฏิบัติงานด้วย

ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ไว้วางใจ ให้อภัยผู้ร่วมงานอยู่อย่างเมตตา บริหารงานโดยยึดระเบียบแบบแผนของทางราชการเป็นหลัก

2. ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านคุณธรรมพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและในรายด้าน 6 ด้าน ไม่แตกต่างกัน แต่ประชนกรรมาการโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านคุณธรรมพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนใน 3 ด้านที่เหลือนอกกว่าครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านมีความเมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น ด้านมีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงานและด้านมองโลกในแง่ดี

คมสัน บุพศิริ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครพนม

ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยจำแนกตามสถานภาพตำแหน่งปรากฏ ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแสดงพฤติกรรมด้านความมีวินัยและคุณธรรมอยู่ในระดับสูง ส่วนที่เหลืออีก 7 ด้าน ผู้บริหารมีพฤติกรรมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีคุณธรรมทุกด้านอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีด้านความซื่อสัตย์ มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด และด้านความตั้งใจในการพูดการกระทำและความจริงใจ มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด

ครู-อาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านคุณธรรมโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีคุณธรรมทุกด้านอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีด้านความซื่อสัตย์ มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด และด้านการอุทิศตนเสียสละและมุ่งมั่น มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด

บุญร่วม คิคการ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดนครพนม

ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า

1. ระดับการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม โดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน มีระดับ  
การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับดังนี้ คุณธรรมในการครองตน คุณธรรม  
ในการครองงาน และคุณธรรมในการครองคน

2. ระดับการปฏิบัติตนตามคุณธรรมโดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน  
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ในโรงเรียนที่มี  
ขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารในโรงเรียน  
ขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และ  
ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่

ไพยมรัตน์ บุญเรืองศรี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์  
ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี

ผลการศึกษาค้นคว้าสรุปได้ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัด  
สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ  
ด้านความเป็นผู้นำด้านความรู้ทางวิชาการ และด้านความสามารถในการบริหารที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านบุคลิกภาพคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด คือ  
มีความกล้าในการตัดสินใจ มีวินัยในตนเอง เคารพกฎหมาย มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง  
ปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับ  
บัญชา วางตัวเหมาะสมกับกาลเทศะ มีอารมณ์เยือกเย็นและมั่นคง ด้านความเป็นผู้นำ  
คุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่ปรึกษาและ  
สามารถปกปิดความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านความรู้  
ทางวิชาการคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก คือ มีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและ  
การนำหลักสูตรไปใช้ มีความรู้และเข้าใจการวัดผลและประเมินผลการเรียนตามหลักสูตร  
และติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการอยู่เสมอ ด้านความสามารถในการบริหารคุณลักษณะ

ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด คือ พิจารณาความดีความชอบผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยความเป็นธรรม โดยถือผลงานเป็นหลัก ปฏิบัติตามระเบียบการเงินอย่างเคร่งครัด และ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

2. เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ปรากฏว่า ข้าราชการครูสายผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน

พญง สารทอง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาและการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า

1. การปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม โดยรวม ด้านคุณธรรมในการครองงาน และด้านคุณธรรมในการครองตน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านคุณธรรมในการครองคนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลาง มีระดับการปฏิบัติโดยรวม ด้านคุณธรรมในการครองงาน และด้านคุณธรรมในการครองตน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านคุณธรรมในการครองคนอยู่ในระดับปานกลาง แต่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านคุณธรรมในการครองตน และด้านคุณธรรมในการครองคน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในด้านคุณธรรมในการครองงานอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยมีรายชื่อที่มีระดับการปฏิบัติด้านคุณธรรมในการครองตน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีวาจาสุภาพ ทักทายผู้พบเห็นทันที ซึ่งอยู่ในหมวดธรรมอริยสัจ 4 ส่วนชื่อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในหมวดธรรมอริยสัจ 4 สำหรับรายชื่อด้านคุณธรรมในการครองคน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พูดต่อผู้ร่วมงานโดยใช้วาจาสุภาพอ่อนโยน ซึ่งอยู่ในหมวดธรรมอริยสัจ 4 ส่วนชื่อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ใช้อำนาจบังคับบัญชาให้ได้มาซึ่งลาภสักการะ ทรัพย์สิน ตลอดจนแรงงาน ซึ่งอยู่ในหมวดธรรมทศพิชราชธรรม และรายชื่อด้านคุณธรรมในการครองงาน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งอยู่ในหมวดธรรมพราวาสธรรม 4 ส่วนชื่อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ให้คำปรึกษาและเป็นที่พึ่งแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในหมวดธรรมพราวาสธรรม 4

2. ปัญหาการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านคุณธรรมในการครองคน และด้านคุณธรรมในการครองงาน มีปัญหาระดับการปฏิบัติ เช่นเดียวกัน ส่วนด้านคุณธรรมในการครองตน มีปัญหาระดับการปฏิบัติรองลงมา เมื่อพิจารณาตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความคิดเห็นปัญหาระดับ การปฏิบัติจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดกลาง โดยมีรายชื่อที่มีปัญหาระดับการปฏิบัติด้านคุณธรรมในการครองตนที่มีลำดับสูงสุด คือ ขาดการวางแผนในการรับ-จ่าย ซึ่งอยู่ในหมวดธรรมสัปปริสธรรม 7 ส่วนชื่อที่มีลำดับ น้อยสุด คือ ขาดหลักยึดในการทำงานเป็นคนเสมือนไม้หลักปักเลน ซึ่งอยู่ในหมวดธรรม อริยสัง 4 สำหรับรายชื่อด้านคุณธรรมในการครองคนที่มีลำดับสูงสุด คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละต่อครูและผู้ร่วมงานเป็นบางโอกาส เพราะตนเองก็มีปัญหาเรื่องการใช้จ่ายเงิน ซึ่งอยู่ ในหมวดธรรมพรหมวิหาร 4 ส่วนชื่อที่มีลำดับน้อยสุด คือ เอื้อเฟื้อต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์ส่วนรวม แต่ไม่กล้าทำเพื่อประโยชน์ส่วนตน ซึ่งอยู่ในหมวดธรรมสังกหัตถ์ 4 และรายชื่อ ด้านคุณธรรมในการครองงานที่มีลำดับสูงสุด คือ ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ ข่มใจ เมื่อผู้อื่นเอาเปรียบต่อการละเลยการปฏิบัติงานในหน้าที่ ซึ่งอยู่ในหมวดธรรม ทวารวาสธรรม 4 ส่วนชื่อที่มีลำดับน้อยสุด คือ มีอารมณ์ไม่ดีเมื่อมีปัญหากับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคนไม่ชอบยิ้มแย้มแจ่มใส ซึ่งอยู่ในหมวดธรรมกัลยาณมิตร 7

นิยม ไผ่โสภา (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการครองตน ครองคน และครองงานตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม

ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า

1. พฤติกรรมการครองตน ครองคน และครองงานตามแนวพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวม มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา เป็นรายด้านก็พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านพฤติกรรมการครองงาน ด้านพฤติกรรมการครองคน และด้านพฤติกรรมการครองตน เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสถานภาพและขนาดโรงเรียนก็พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมการครองตน ครองคน และครองงานตามแนวพุทธธรรมอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้านเช่นเดียวกันทุกตัวแปร



2. พฤติกรรมการครองตน ครองคน และครองงานตามแนวพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู-อาจารย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม การครองตน ครองคน และครองงานตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหาร ทั้งโดยรวมและเป็นรายด้านมากกว่า ครู-อาจารย์ เมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกันและ ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและขนาดโรงเรียน

สมพร สอนสนาม (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมคุณธรรมจริยธรรมของ ครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า

1. ข้าราชการครูโดยรวมและจำแนกตามสถานภาพตำแหน่งเห็นว่า ครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีพฤติกรรมคุณธรรม จริยธรรมโดยรวมและเป็นรายด้านถึง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีรายชื่อที่มีความคิดเห็น ด้วยในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด จำนวน 2 ชื่อ ในแต่ละด้านตามลำดับ ดังนี้ การแต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับโอกาสต่าง ๆ มีวินัยประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณ ครู ตลอดจนรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง ส่งสอนอบรมนักเรียนด้วยความรัก ความเมตตาอย่างเท่าเทียมกัน ไร้เหตุผลและหลักธรรมประกอบการตัดสินใจเมื่อลงโทษ นักเรียน สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้อื่นเป็นพลเมืองดี และการรณรงค์ส่งเสริมให้บุคคลรู้จักใช้ สิทธิหน้าที่ตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

2. ผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่าครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีพฤติกรรมคุณธรรมจริยธรรมโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

สุนทร ทองคำ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า

1. บุคลากรโดยรวมครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียน เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ มีพฤติกรรมด้านคุณธรรม โดยรวม ด้านการครองตน ด้านการครองคนและด้านการครองงานอยู่ในระดับมาก

2. ครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมโดยรวมและ ด้านการครองตนมากกว่ากรรมการโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียนเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมในการครองตน และครองงาน ไม่แตกต่างกัน

พระครูภูมวาทิตนารักษ์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครู-อาจารย์ที่มีต่อการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา สังกัดกรมการศาสนา จังหวัดอุดรธานี

ผลการศึกษา พบว่า

1. ครู-อาจารย์โดยส่วนรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียน มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม โดยรวมและรายด้านทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คุณธรรมในการครองคน และมีข้อที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากและค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้านดังนี้ มีเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน ไม่เบียดเบียนใคร เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละต่อครูและเพื่อนร่วมงาน และมีความเพียรพยายามในการทำงานตามหน้าที่และอุทิศเวลาให้งานอย่างเต็มที่
2. ครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติตนตามคุณธรรมโดยรวมและรายด้าน 3 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ( $P>.05$ )

## 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

นิโกลี (Nicoli. 1971 : 3214-A) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารในทัศนะของครูใหญ่ พบว่า

1. ครูใหญ่ส่วนมากเชื่อในพฤติกรรมทางการบริหาร อย่างมีนัยสำคัญว่าผู้บริหารประสานงานกับคณะกรรมการศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจและสามารถเป็นผู้นำได้ ผู้บริหารช่วยเหลือโรงเรียนและสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการสอนได้ดี
2. การที่ผู้บริหารดูแล เยี่ยมเยียน บุคลากรในโรงเรียนต่าง ๆ เป็นการช่วยเหลือให้การเรียนการสอนดีขึ้นและเป็นการทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับครูดีขึ้น

เวลช์ (Welch. 1978 : 335-A) ได้ศึกษาแบบความเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์แห่งมลรัฐเมสซาชูเซทท์ (Massachusetts) โดยสำรวจจากผู้ได้บังคับบัญชาของศึกษานิเทศก์อำเภอ จำนวน 138 คน ในชุมชน 47 แห่ง ผลการวิจัย พบว่า ผู้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์

อำเภอนั้น ทำงานกับบุคคลหลายฝ่ายหลายหน่วยงาน บางครั้งต้องอาศัยการโน้มน้าวจิตใจ  
ของผู้ร่วมงาน ใช้วิธีการหลายอย่างเกลี้ยกล่อม เพื่อให้งานในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องดำเนินไปด้วยดี

แอนเดอร์สัน (1982 : 4656-A) ได้ศึกษาวิจัยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน  
ในงานที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งได้แก่ การบริหารงานวิชาการทั่วไป งานหลักสูตรและการสอน  
การบริการนักเรียน การบริหารงานธุรการ การบริหารงานพัสดุ และความสัมพันธ์ระหว่าง  
โรงเรียนกับชุมชนแห่งมลรัฐไอโอว่า (IOWA) กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 441 คน ส่วนใหญ่  
แสดงทัศนะว่า ภารกิจของผู้บริหารที่ควรเกี่ยวข้องให้มาก ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์กับ  
ชุมชน การบริหารงานทั่วไป โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล

โดยสรุป พฤติกรรมที่จะทำให้การบริหารมีหรือไม่มีประสิทธิภาพ ในทัศนะของ  
ครูใหญ่ ได้แก่ การติดต่อ การมีมนุษยสัมพันธ์ และการตัดสินใจที่ดี



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY