

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังจะได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ความหมายของคุณธรรม
2. ความสำคัญของคุณธรรมกับการบริหารการศึกษา
3. หลักคุณธรรมในการบริหารการศึกษา
 - 3.1 หลักคุณธรรมด้านการครองตน
 - 3.2 หลักคุณธรรมด้านการครองคน
 - 3.3 หลักคุณธรรมด้านการครองงาน
4. ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
5. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. ความหมายของคุณธรรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน กล่าวถึงความหมายของคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี (ราชบัณฑิตยสถาน. 2525 : 187)

ดร.จันทร์ ชุ่มเมืองปัก (2548. <http://ftp.spu.ac.th/hum111/main1>) ได้กล่าวถึงความหมายคุณธรรมว่า คุณธรรมหมายถึง สภาพคุณงามความดี เป็นธรรมแห่งความเกื้อกูลแก่กันและกัน คุณธรรมเป็นนามธรรม ต้องใช้จินตนาการเข้ามาช่วย จึงจะมองเห็นและเข้าใจความหมายของมัน คนที่มีคุณธรรม ก็คือคนที่มีความเกื้อกูลต่อผู้อื่น กระทำความดีต่อผู้อื่น ในแง่ดีเสมอ

เพลโต (plato) ได้ให้ทัศนะ เกี่ยวกับคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรมหมายถึง ความรู้หรือการกระทำที่ถูกต้อง คุณธรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในตัวบุคคลโดยฉับพลันหรือโดยบังเอิญ

คุณธรรมทุกอย่างต้องเกิดขึ้นจากความรู้และไม่ใช่ความรู้ที่เป็นทฤษฎี แต่เป็นความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ โดยเพลโตได้แบ่งคุณธรรมออกเป็น 4 ประการคือ (บุรุษชัย จงกลณี. 2532 : 41-42)

1. ปัญญาหรือปรีชาญาณ (wisdom) หมายถึง การเล็งเห็นหรือหยั่งรู้ได้ง่าย และชัดเจนว่าอะไรถูกอะไรผิด อะไรดี อะไรไม่ดี อะไรควรประพฤติ อะไรไม่ควรประพฤติ
2. ความกล้าหาญ (courage) ได้แก่การกล้าเสี่ยงต่อความยากลำบาก ภัยอันตราย และความตายเพื่ออุดมการณ์ กล้าเสี่ยงต่อการถูกเข้าใจผิด กล้าเสี่ยงต่อการถูกใส่ร้ายและการเยาะเย้ย ด้วยความมั่นใจว่าตนทำดีแล้ว ส่วนผลจะเป็นอย่างไรก็สามารถวางเฉยได้
3. การรู้จักประมาณ (Temperance) ได้แก่ การรู้จักควบคุมตนเองให้อยู่ในขอบเขต และจุดมุ่งหมายของชีวิต รู้จักบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง ไม่ก้าวก่ายสิทธิและหน้าที่อันชอบธรรมของบุคคลอื่นในเวลาอันไม่ควร
4. ความยุติธรรม (Justic) ได้แก่ การให้แก่ทุกคนอย่างเหมาะสม เช่นการให้ตนเอง บุคคลในครอบครัว เพื่อนฝูงมิตรสหาย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในเวลาที่เหมาะสมและเหตุการณ์ที่สมควร

โซเครตีส (Socretis) กล่าวว่า คุณธรรมเป็นสิ่งที่ดีเด่นที่ติดตัวมาแต่กำเนิดและเปลี่ยนแปลงได้เมื่อได้รับการศึกษา และถือว่า ความรู้คือคุณธรรม หรือคุณธรรมนั้นสอนได้ (สุพล วงสินธ์. 2533 : 48)

อริสโตเติล (Aristotle) กล่าวว่า คุณธรรมได้แก่การเดินทางสายกลาง เปรียบได้กับมัชฌิมาปฏิปทาของพระพุทธเจ้า โดยอริสโตเติล ได้จำแนกคุณธรรม ออกเป็น 2 ชนิดคือ

1. คุณธรรมทางสติปัญญา เป็นคุณธรรมด้านความรู้ ได้แก่ความรู้ด้านทฤษฎี และปฏิบัติอันเป็นส่วนของวิญญาณและเหตุผล หน้าที่ของวิญญาณคือการรู้ และการค้นคว้าหาความจริงให้ปรากฏ
2. คุณธรรมทางศีลธรรม เป็นคุณธรรมที่อยู่ในรูปของคำสอนซึ่งเป็นส่วนของวิญญาณที่ไม่มีเหตุผล แต่มุ่งไปเพื่อความดี

อิมมานูเอล คานท์ กล่าวสรุปว่า คุณธรรมคือ ความดีสูงสุดอันเกิดจากเจตจำนงที่ดี และการปลูกฝังคุณธรรมหมายถึงความรู้สึกรับผิดชอบชั่วดี สำนึกในหน้าที่แล้วปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้อง และรับผิดชอบ ซึ่งมีอยู่ในจิตใจ สามารถแสดงออกได้ทางกาย วาจาได้ทุกขณะ

คุณธรรม คือความดีงามในตัวบุคคล อันมาจากการศึกษาและการถูกปลูกฝังอบรมทางจิตใจให้ประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงามและเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น (จรัสศักดิ์ สงวนชีพ. 2544 : 10)

หลักคุณธรรมในการบริหาร ซึ่งพอประมวลได้ 3 ประการคือ (วิจิตร ศรีสะอ้าน. 2523 : 38)

1. การรู้จักคน ผู้บริหารต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ และมั่นคงในอารมณ์ หลักคุณธรรมข้อนี้ หมายถึงงาน และการครองงาน ซึ่งตนเป็นผู้ที่จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ควรจะรู้จักตนเอง มีฐานะ ตำแหน่ง มีหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน ที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น

2. วิธีครองตน ให้เป็นคนดีมีเสน่ห์ น่าเคารพนับถือ น่าคบหาสมาคม และไว้วางใจจากผู้อื่น

2.1 การเข้าใจคน ผู้บริหารต้องรู้จักและพยายามเข้าใจคนอื่นเกี่ยวกับพื้นฐานของคนและธรรมชาติจิตใจของคนว่า มีความต้องการ ความคล้ายคลึงกัน และมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ อย่างไร (สุรัฐ ศิลปอนันต์. 2526 : 95) หลักคุณธรรมข้อนี้คือการรู้จักและเข้าใจบุคคลกร เกี่ยวกับฐานะ ตำแหน่งบทบาท หน้าที่ความรู้ความสามารถ ความประพฤตินิสัยใจคอ ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคคลกรเพื่อให้ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคคลกรได้เหมาะสมกับที่เรียกว่า การครองคนนั่นเอง

2.2 การปรับตน เมื่อผู้บริหารรู้จักและเข้าใจคนอื่นแล้ว ก็ปฏิบัติตนเพื่อให้เข้ากับผู้อื่นให้เกิดดีผู้อื่น การปฏิบัติ ต่อผู้อื่นให้เขามีความสุข (อรุณ รักธรรม. 2523 : 2) หลักคุณธรรมข้อนี้ หมายถึงวิธีปฏิบัติต่อผู้อื่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อกันเป็นอันดี ซึ่งอาจเป็นการแสดงออกทางกาย วาจา หรือใจ และใช้สื่อ ปฏิบัติอย่างไรนั้นย่อมอยู่บนพื้นฐานของความรู้จักตน ความเข้าใจคนและมุ่งผลของงานด้วย แนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ นี้ เรียกว่า แนวทางการครองงานนั่นเอง

คุณธรรม หมายถึง คุณสมบัติฝ่ายดี โดยส่วนเดียว เป็นที่ตั้งหรือประโยชน์แก่สันติภาพ หรือสันติสุข จึงเป็นที่ต้องการของมนุษย์ คุณธรรมเป็น สิ่งที่ต้องอบรมโดยเฉพาะ เพื่อให้เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมกับที่เราต้องการ (พุทธศาสนิก. 2545 : 90)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดี ที่เจตนาในการปฏิบัติอย่างจริงจังให้เห็นเป็นการกระทำเกิดเป็นพฤติกรรม ให้ผู้อื่นได้รับรู้และยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม มีประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความรู้ สามารถฝึกฝนและอบรมให้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติได้

2. ความสำคัญของคุณธรรมกับการบริหารการศึกษา

ธรรมเป็นธรรมชาติที่เลิศที่สุดธรรมคือ ความประเสริฐ แต่ไม่ใช่เพียงเลิศประเสริฐในความจำเท่านั้น หากเป็นความเลิศประเสริฐจากการสัมผัส สัมพันธ์ชอบใจที่เกี่ยวข้องกับธรรม สังคมใด ครอบครัวใด มีศีลธรรมประจำใจ ประจำความประพฤติ ครอบครัวนั้นย่อมมีความร่มเย็นจนกระทั่งองค์การปกครอง (พระธรรมวิสุทธิมงคล. 2546 : 6)

การสร้างคุณธรรมเพื่อใช้ในการบริหารงาน เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนที่จะทำให้ผู้บริหาร สามารถดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นผู้บริหารควรมีแนวปฏิบัติที่อยู่ในกรอบของคุณธรรม เพราะคุณธรรมเป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งจิตใจบุคคลให้ประพฤติในทางที่ถูกที่ควร และเป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ รู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุณธรรมที่ผู้บริหารพึงมีนั้น ปรากฏอยู่ในหลักของศาสนาทุกศาสนา ระเบียบ กฎหมาย คำสั่ง จรรยาบรรณ ระเบียบวินัย ข้าราชการครู (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 73-74)

หลักธรรมของพระพุทธเจ้าเป็นคติตัวอย่างแก่โลกได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านวัตถุความเป็นอยู่ปุวายของบริษัทยุทธวิวารทั้งหลาย ของสัตว์โลก และทางนามธรรม ได้แก่จิตใจ ให้มีหลักใจเป็นหลักเป็นเกณฑ์ โดยถือธรรมเป็นที่ตั้งธรรมท่านสอนเป็นความถูกต้องดีงามทุกประการ ให้ยึดธรรมมาเป็นหลักเกณฑ์ เพื่อเป็นแนวทางดำเนิน การทำมาหาเลี้ยงชีพที่ดีการประพฤติตัวเพื่อความดีงามสำหรับเราก็คือ การอบรมจิตใจของเราให้มีหลักเกณฑ์กับศีลกับธรรมเกี่ยวข้องกันไปโดยลำดับที่ดี ทั้ง ๓ อย่างนี้อยู่ในตัวของเราด้วยกันทั้งนั้นแหละ ต้องนำธรรมะเข้ามาเป็นเครื่องประกอบดำเนิน ไม่เช่นนั้นแม้ตัวของเราเองหาหลักเกณฑ์ไม่ได้ (พระธรรมวิสุทธิมงคล. 2546 : 51)

การศึกษากับการพระศาสนานั้นจะต้องเดินเคียงคู่กันไปตลอดเวลา ถูกจับแยกกัน เมื่อใดความหายนะของผู้คนและบ้านเมืองก็จะรุนแรงมากขึ้นจนกระทั่งอาจสิ้นชาติสิ้นศาสนา ไปเลยก็ได้ (พระธรรมกิติวงศ์. 2544 : 34)

คุณธรรม-จริยธรรม เป็นคุณสมบัติของความเป็นมนุษย์ เป็นเครื่องมือของศีลธรรม หรืออุดมการณ์ของชาติ คุณธรรมจริยธรรมจึงควรเป็นระเบียบวาระของชาติเพื่อการอยู่ร่วมกัน ได้เสนอมรรค ๘ แห่งการส่งเสริมคุณธรรม-จริยธรรม ตั้งแต่คุณธรรม-จริยธรรม ของผู้ปกครอง หรือทศพิธราชธรรม ไปจนถึงระบบการสื่อสารที่เป็นส่วนหนึ่งของมรรค ๘ หรือ ความดี ๘ ประการ (ประเวศ วะศรี . <http://www.hsro.or.th/content.php?articleId=745>)

ครูในฐานะที่อยู่ในอาชีพที่ได้รับการยกย่องนับถือคนไทย และสังคมไทยมาแต่โบราณกาลจำเป็นต้องรักษาภาพลักษณ์ดังกล่าวไว้ โดยการยึดถือปฏิบัติ และดำรงยึดมั่นในหลักธรรมทางพุทธศาสนา โดยความจริงแล้ว หลักธรรมทั้งหลายในพระพุทธศาสนาย่อมมีคุณประโยชน์ต่อการปกครองทั้งสิ้นผู้บริหารที่ประพฤตินิยามว่าข้อใดข้อหนึ่งที่ย่อมจะหล่อหลอมนักบริหารผู้นั้นให้เป็น ผู้มีคุณสมบัติในการครองตน ครองคน และครองงานได้ไม่มากนักน้อย (บุรุษชัย จงกลณี. 2532 : 50)

ครูหรือผู้บริหาร หรือผู้ใหญ่ ที่ต้องปกครองดูแลคนนั้นจะได้ซึ่งอำนาจมาไว้ในตน ไม่ว่าจะเป็นอำนาจที่ได้มาโดยธรรม เช่น ในฐานะพ่อแม่ ผู้ปกครองดูแลบุตรในฐานะครู ผู้ดูแลศิษย์ หรืออำนาจโดยกฎหมายที่ใช้ในระบบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายให้อำนาจหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูในสถานศึกษานั้นก็ตาม แต่การใช้ อำนาจต้องประกอบไปด้วยคุณธรรม หากไม่แล้วอำนาจจะเป็นที่มาของความทุจริต และความชั่วร้ายดังที่ ลอร์ด แอกตัน กล่าวไว้ว่า “Power is Corrupt” และอำนาจย่อมทำลายตัวผู้ใช้ อำนาจในทางที่ผิดในที่สุด อันที่จริงความเป็นธรรมมิได้อยู่ที่กฎหมาย ระเบียบ หรือระบอบใด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. 2538 : 39 – 40)

การศึกษาจะต้องกล้าเผชิญหน้าความจริง ถ้าพระพุทธศาสนาเป็นองค์ประกอบสำคัญ อยู่ในกระบวนการสืบทอดต่อเนื่องของสังคมไทย ไม่ว่าโดยฐานะที่เป็นสถาบันสังคมอันยิ่งใหญ่ก็ดีโดยเป็นรากฐานของวัฒนธรรมไทยก็ดีโดย เป็นสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุม สังคมไทยก็ดีโดย เป็นมรดกและเป็นเอกลักษณ์ของชาติไทยก็ดี โดยเป็นระบบจริยธรรมที่ สังคมไทยได้ยอมรับถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานกันมาก็ดี การศึกษาจะต้องจัดดำเนินการ ให้คน ไทยได้ศึกษาพระพุทธศาสนา ทั้งในแง่ที่เป็นองค์ความรู้ และในแง่ที่เป็นเครื่องมือพัฒนาชีวิต และสังคม สิ่งเหล่านี้เป็นเพียงประกอบและแนวทางให้ เดินไปสู่ความเป็นธรรมเท่านั้น

แต่แท้จริงแล้วความเป็นธรรมอยู่ในจิตใจของมนุษย์ ผู้มีและใช้อำนาจหน้าที่นั้นว่ามีศีลธรรม อยู่ในมโนสำนึก หรือไม่เพียงใด หากจิตใจผู้ใช้มีมโนธรรม สมบูรณ์ด้วยศีลธรรมเวลาใดก็ ย่อมปฏิบัติการแต่โดยธรรมชาติหากจิตใจปรารถนาศีลธรรม การปฏิบัติก็เป็นไปในทางธรรม เหตุฉะนี้ กฎหมาย ระบบ ระบอบ ทั้งหลายที่ว่าดีที่สุด และสมบูรณ์เป็นความจริงที่สุด ผู้ธรรมไม่ได้ ฉะนั้น ศีลธรรมจึงเป็นกฎหมายสูงสุดในการปกครอง เรียกว่าปกครองโดยธรรม คือธรรมเป็นอำนาจมิใช่ถือว่าอำนาจคือธรรม และผู้ปกครองต้องมีศีลธรรมด้วย หากครูหรือ ผู้ปกครองมีความลำเอียงเสียแล้ว ความบริสุทธิ์ยุติธรรมย่อมหมดไป และเกิดความเสียหาย ความเดือดร้อนตามมา (ป.อ. ปยุตโต. 2548 : 47)

3. หลักคุณธรรมในการบริหารการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 30) ได้เสนอแนวคิดไว้ ว่า ในส่วนของผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าต้องยึดถือหรือมีคุณธรรม ใดบ้าง แต่ลักษณะที่แสดงคุณธรรมที่ผู้บริหารควรจะมีปรากฏ อยู่ในหลักของศาสนาทุกศาสนา ระเบียบ กฎหมาย คำสั่ง จรรยา และวินัยของข้าราชการครู ซึ่งโดยสรุปแล้วผู้บริหาร สถานศึกษา ควรมีคุณธรรมในเรื่องต่อไปนี้เป็นพื้นฐาน คือ

1. มีเมตตา กรุณา ต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้อื่น
2. มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
3. ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน
4. มีความยุติธรรม มีเหตุผล และวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
5. มีความรัก และห่วงใยเพื่อนร่วมงาน
6. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน และผู้อื่น
7. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และผู้อื่น
8. มองโลกในแง่ดี
9. ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน

สนั่น มีสัจธรรม (2536 : 336) ได้กล่าวธรรมะกับหลักการบริหารไว้ว่า ธรรมะที่ใช้เป็นหลักการบริหารมี 3 ประการ ได้แก่

1. นิคคัณฺเห นิคคัณฺหารหัง แปลว่า ช่มคนที่ควรช่ม หมายถึงการลงโทษบุคคลที่ควรลงโทษ ผู้บริหารเมื่อทราบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาประพฤติผิดระเบียบแบบแผนของ

ทางราชการหรือประเพณีที่ระเบียบวินัยของข้าราชการ ก็ควรพิจารณาสอบสวนโทษ ซึ่งให้เห็นสิ่งควร และไม่ควรถ้าผิดถึงโทษ ตามโทษานุโทษ ไม่ปล่อยไว้จนเกิดความเสียหายแก่ราชการ จนกลายเป็นแบบอย่างที่ไม่ดีของสังคม เป็นเหตุให้คนปฏิบัติงานด้วยความสุจริต หรือถูกต้องหมดกำลังใจ ผู้บริหารที่ดีต้องใช้อำนาจนี้โดยชอบธรรมและเสมอภาคกัน ไม่ใช่คนหนึ่งทำผิด ไม่ถูกสอบสวนหรือคนหนึ่งมีอภิสิทธิ์ทำผิด ผู้บริหารคอยปกป้อง คำหนีอีก คนหนึ่งที่ไม่ผิด ผู้บริหารที่ทำตนเช่นนี้เป็นเหตุให้เกิด “มูโฆ โลกณะ” เห็นแก่หน้าขึ้นในระบบ เป็นการไม่สมควรอย่างยิ่งเป็นแบบอย่างแห่งความยุติธรรม ไม่ควรประพฤติปฏิบัติต้องยึดหลักแห่งกรรมที่ว่า “คนทำชั่ว ต้องได้รับความชั่ว” ฉะนั้น คนทำผิดจะต้องถูกลงโทษ ผู้บริหารที่ดีควรปฏิบัติ โดยไม่เลือกหน้า เพื่อศักดิ์สิทธิ์แห่งระเบียบแบบแผน

2. ปัดคัมเห ปัดคัมหารหัง แปลว่ายกย่องคนที่ควรยกย่อง หมายความว่า คนที่ทำดีนั้นจะต้องได้รับการยกย่องสรรเสริญ หรือพิจารณาความดีความชอบตามฐานะ โดยถือหลักว่า คนทำดีจะต้องได้ดี ผู้บริหารควรยึดหลักข้อนี้ไว้ให้มั่นคง ถ้าผู้บริหารคนใด บิดเบือนความดีของผู้ได้บังคับบัญชาผู้บริหารคนนั้นเป็นเหมือนคราบาไปไว้ในระบบของข้าราชการ เห็นความดีความชอบคนที่ใกล้คน และประจบสอพลอ แต่ไม่ยอมลืมหูลืมตาดูงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ไกล ผู้บริหารแบบนี้สายตาสั้นไม่ควรแก่การเป็นนักบริหาร ผู้บริหารควรเป็นคนที่ยาวไกล ไม่มองเฉพาะคนใกล้ แต่มองอย่างทั่วถึงกันให้ความดีความชอบแก่คนที่ควรให้ไม่ใช่ให้เฉพาะอคติหรือ “อุมโฆ โลกณะ” การยกย่องคนที่ควรยกย่องเป็นการให้กำลังใจแก่คนที่ทำความดีเพื่อจะได้ทำดีต่อไปและเป็นการยืนยันว่า คนทำดีต้องได้ดีเสมอ

3. ทิฎฐานุกติ แปลว่า ทำดีเป็นแบบอย่างที่ดี หมายความว่าผู้บริหารจะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างแบบฉบับที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชาในทุกระดับเช่น ความซื่อสัตย์ สุจริต ความตรงต่อกาลเวลาในความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ความเป็นผู้มีระเบียบวินัย เป็นต้น ถ้าผู้บริหารยึดมั่นในกฎเกณฑ์ผู้ได้บังคับบัญชาก็จะปฏิบัติตาม แต่ถ้าผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารหย่อนยานแล้ว จะหวังผลจากผู้ได้บังคับบัญชาได้แค่ไหน เมื่อแม่ปูเดินคดจะหวังให้ลูกปูเดินตรงได้อย่างไร ฉะนั้นผู้บริหารที่ดีต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กล่าวสรุปไว้ว่า (2539 : 36) นักบริหาร คือผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น เขาบริหารงานด้วยธรรมาธิปไตยที่ถือหลักการและความสำเร็จของงานเป็นใหญ่จึงเป็นผู้ที่น่าที่นั้งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงาน ทั้งนี้ เพราะเขามีธรรมเป็นพลังในการบริหาร 4 ประการ คือ

1. ปัญญาพละ กำลังแห่งความรู้เรื่องคน เรื่องคน และเรื่องงาน
2. วิริยะพละ กำลังแห่งความขยันที่ปลุกใจตนเองและคนอื่นตลอดเวลา
3. อดวิชัยพละ กำลังแห่งความสุจริต ที่ปราศจากกริ้วแห่งชีวิตอันเกิดจาก

อบายมุข

4. สังคหพละ กำลังแห่งมนุษย์สัมพันธ์ ที่ประสานใจคนร่วมงานเข้าด้วยความโอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางคนพอดี

ชมรมเพื่อข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 145) ได้กล่าวถึงคุณธรรมผู้บริหารไว้ว่า ถ้าจะกล่าวกันอย่างกว้าง ๆ และผู้บริหารควรยึดหลักธรรมอยู่ 2 ประการ

1. หลักธรรมในการปกครองตนเอง ซึ่งได้แก่ มรรค 8 ที่เป็นข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข์ และหลักปฏิบัติในการดำรงชีวิต หรือการละเสียซึ่งอกุศลมูล คือ โภภ โกรธ หลง ตลอดจน โลกธรรม 8 ซึ่งเป็นธรรมที่กล่าวถึงธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์ในเรื่องลาภยศสรรเสริญ สุข และเดือนไม้ให้คนเรากออยู่ภายใต้การครอบงำจากสิ่งเหล่านี้จนเกินไปและควรยึดถือหลักธรรมอย่างอื่น ๆ อีกเช่น การมีสติสัมปชัญญะ คือความระลึกได้และความรู้ตัว เป็นหลักที่ช่วยเดือนไม้ให้คนลืมตัว หลงหรือทำความผิดด้วยมีความรู้ตัวก่อนที่จะทำและรู้ตัวอยู่เสมอว่าจะทำอะไรลงไปหรือคิดไปปะ คือความละเอียดรอบาป พุจริต เป็นธรรมคุ้มครองโลก ช่วยป้องกันไม่ให้คนทำความชั่ว และอุปกิเลส คือการให้ละเว้นจากความละโมภ ความโกรธ หรือผูกโกรธ การลบหลู่ท่าน การตีตนเสมอท่าน การริษยา ความตระหนี่ มารยา หรือเจ้าเล่ห์ การโอ้อวด หัวคือ การชิงดีชิงเด่น การถือตัว การดูหมิ่นผู้อื่น การมัวเมาและเดินเล่อ

2. หลักธรรมในการปกครองบุคคลและหมู่คณะ ได้แก่พรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นคุณธรรมที่ยึดถือ ของผู้ใหญ่ สังคหวัตถุ 4 เป็นคุณธรรมในการสงเคราะห์ เป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวใจทำให้ผู้อื่น รักใคร่ มิตรแท้คือคุณธรรมที่ทำให้เป็นคนที่น่าคบหาใช้ปฏิบัติได้ทั้งต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีลักษณะ 4 ประการ คือ เป็นมิตรอุปการะ เป็นมิตรร่วมทุกข์ เป็นมิตรแนะนำประโยชน์ และเป็นมิตรมีความรักใคร่กัน หรือสัพปุริสธรรม ของผู้ใหญ่ ผู้ปกครอง จะต้องเป็นผู้รู้จักเหตุผล รู้จักตัวเองและผู้อื่น รู้จักประมาณคน และ

ของผู้ใหญ่ ผู้ปกครอง จะต้องเป็นผู้รู้จักเหตุผล รู้จักตัวเองและผู้อื่น รู้จักประมาณตน และ รู้จักกาลเทศะ โดยเฉพาะการรู้จักนิสัย ความต้องการและความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อจะได้เลือกใช้คนได้ถูก นอกจากนี้ยังจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อในสิ่งที่ควรเชื่อ อายและเกรงกลัวต่อบาป เป็นคนได้ยินได้ฟังมาก มีความเพียรมีสติมั่นคง มีปัญญารอบรู้ในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ จะปรึกษา จะคิด จะพูด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 3 โดย คร.พนมศักดิ์ สุคันธา ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 3 ได้กล่าวถึงคุณธรรมของผู้บริหารคุณภาพตาม แนวทางโรงเรียนวิถีพุทธดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3. 2547 : 5)

1. วิถีชีวิตสอดคล้องกับหลักพุทธธรรม ผู้บริหารมีวิถีชีวิตที่สอดคล้องกับหลัก พุทธธรรม (ลด ละ เลิก อบายมุข) ถือศีล 5 และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีการ ดำเนินชีวิตปกติ เป็นผู้ทำความดี ละเว้นความชั่ว มีจิตใจที่ดีงาม โดยมีจุดเน้นที่ปฏิบัติใน ศีล 5 และมีความหมายในการลด ละ เลิก อบายมุข อีกทั้งการดำเนินชีวิตโดยเป็นแบบอย่าง ที่ดีแก่ผู้อื่นได้

2. มีพรหมวิหารธรรมประจำใจ ผู้บริหารมีจิตใจและการกระทำที่มีความเมตตา ปรารถนาดีต่อผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับนักเรียน ผู้ปกครอง มีความกรุณาที่จะช่วยเหลือ ผู้เดือดร้อนมีมุทิตา之心ต่อผู้ใต้ดี มีความสุขหรือประสบความสำเร็จและมีอุเบกขาในการทำใจ เป็นกลางกับผลที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติหรือผลที่เกิดขึ้นตามความยุติธรรม เช่น วางใจเป็นกลาง ที่นักเรียนได้รับโทษจากการกระทำผิดระเบียบหรือของตกลงของโรงเรียน โดยมีการทำความเข้าใจหรือตักเตือนกันแล้ว

3. ความซื่อสัตย์ จริงใจต่อการทำงาน ผู้บริหารมีลักษณะการทำงานที่จริงใจ มีเป้าหมายหลักที่จะพัฒนางาน มิใช่เพื่อประโยชน์ส่วนตนและเป็นการทำงานที่โปร่งใส

4. มีความเข้าใจถูกต้องในพระรัตนตรัยนบถือและศรัทธาในพระพุทธศาสนา ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจที่สามารถอธิบายได้ว่า พระรัตนตรัย คืออะไรมีประโยชน์มี คุณงามความดีอย่างไร และนบถือเชื่อมั่นในพระรัตนตรัยในพระพุทธศาสนาว่าเป็นสิ่งที่ดี เป็นแนวทางในการพัฒนาชีวิตที่ดี

5. มีอุดมการณ์พัฒนาตนเอง / ดำเนินชีวิตที่ดีงาม

6. เป็นผู้นำ / เป็นแบบอย่างในการทำความคิด

7. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางพระพุทธศาสนา

8. ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายจัดกิจกรรมทางพระพุทธศาสนา พร้อมทั้งฝึกปฏิบัติธรรมด้วยตนเองปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร ผู้บริหารต้องประพฤติ ปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร เพื่อใช้ในการครองตน ครองคน ครองงาน ประสานเครือข่าย

9. บริหารจัดการโรงเรียนวิถิพุทธอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ ดำเนินการโรงเรียนวิถิพุทธอย่างมีระบบ

พระราชวรมุนี (ประยูรค์ ปุคยโต. 2528 : 75 – 298) ได้ให้ความหมายของหมวดธรรมไว้ในหนังสือพจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม ดังนี้

1. ธรรมเป็นโลกบาล 2 หรือธรรมคุ้มครองโลก หมายถึง ธรรมที่ช่วยให้โลกมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่เล็ดร่อนและสับสนวุ่นวาย

1.1 หิริ คือ ความอายบาป ละลายใจต่อการทำความชั่ว

1.2 โอตตัปปะ คือ ความกลัวบาป เกรงกลัวต่อความชั่ว

2. ธรรมอันทำให้งาน 2 หมายถึง ธรรมที่ทำให้เกิดความงามภายใน

2.1 ขันติ คือ ความอดทน ทนทาน

2.2 โสรัจจะ คือ ความเสถียร

3. ธรรมมีอุปการะมาก 2 หมายถึง ธรรมที่เกื้อกูลในกิจหรือในการทำคามดีทุกอย่าง

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 หารสงเคราะห์

5.1 อามิสสังคหะ คือ สงเคราะห์ด้วยอามิส

5.2 ธัมมสังคหะ 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, ความนึกคิดไม่ดี

9.1 กามวิตก คือ ความตรึกในทางกาม

9.2 พยาบาทวิตก คือ ความตรึกในทางพยาบาท

9.3 วิหิงสาวิตก คือ ความตรึกในทางเบียดเบียน

10. โกศล 3 หมายถึง ความฉลาด, ความเชี่ยวชาญ

10.1 อายโกศล คือ ความฉลาดในความเจริญ

Rajabhat 10.2 อปายโกศล คือ ความฉลาดในความเสื่อม

10.3 อุบายโกศล คือ ความฉลาดในอุบาย

11. สุจริต 3 หมายถึง ความประพฤติดี, ประพฤติชอบ

11.1 กายสุจริต คือ ความประพฤติชอบด้วยกาย

11.2 วจิสุจริต คือ ความประพฤติชอบด้วยวาจา

11.3 มโนสุจริต คือ ความประพฤติชอบด้วยใจ

12. ทุจริต 3 หมายถึง ความประพฤติชั่ว, ประพฤติไม่ดี

12.1 กายทุจริต คือ ความประพฤติชั่วด้วยกาย

12.2 วจิตุจริต คือ ความประพฤติชั่วด้วยวาจา

12.3 มโนทุจริต คือ ความประพฤติชั่วด้วยใจ

13. อธิปไตย 3 หมายถึง ความเป็นใหญ่, ภาวะที่ถือเอาเป็นใหญ่

13.1 อัตตาทิปไตย คือ ถือตนเป็นใหญ่

13.2 โลกาธิปไตย คือ ถือโลกเป็นใหญ่

13.3 รัชมาทิปไตย คือ ถือธรรมเป็นใหญ่ ผู้เป็นหัวหน้าหมู่ เป็น

นักปกครองถึงถือรัชมาทิปไตย

14. พรหมวิหาร 4 หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติดีจึงจะเชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์ สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

14.1 เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุขมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์ สัตว์ทั่วหน้า

14.2 กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

14.3 มุทิตา คือ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใส บันเทิงกอบปรักด้วยอาการแจ่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้มีความสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

14.4 อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตใจเรียบตรง เทียงธรรมคุณดราขัง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรมรวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจ มองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ค้แล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาคควรได้รับผลอันสมกับมารับผิดชอบเอง

ผู้ดำเนินในพรหมวิหารข้อมช่วยเหลือมนุษย์ สัตว์ทั้งหลายด้วย เมตตา กรุณา และข้อมรักษาธรรมไว้ด้วยอุเบกขา ดังนั้น แม้จะมีกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์แต่ก็ต้องมีอุเบกขาด้วยที่จะไม่เสียธรรม

15. สังคหัตถ์ 4 หมายถึง ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคีด้วยหลักการสงเคราะห์

15.1 ทาน คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้ แนะนำสั่งสอน

15.2 ปิยวาจา คือ วาจาเป็นที่รัก วาจาคุตติมน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้ง คือกล่าวคำสุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน สมานสามัคคีให้เกิดไมตรี และความรักใคร่กันถึง

15.3 อัตถจริยา คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำรุงสาธารณประโยชน์ตลอดถึงช่วยแก้ไข ปรับปรุง ส่งเสริมในทางจริยธรรม

15.4 สมนัตตา คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติเสมอกันในชนชั้นทั้งหลาย และเสมอในสุข ทุกข์ โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

16. ราชสังคหัตถุ 4 หมายถึง สังคหัตถุของพระราชธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของประชาชน หลักการสงเคราะห์ประชาชนของนักปกครอง

16.1 สัสสมณะ คือ ความฉลาดในการบำรุงพืชพันธุ์ธัญญาหาร ส่งเสริมการเกษตร

16.2 ปุริสมณะ คือ ความฉลาดในการบำรุงข้าราชการ รู้จักส่งเสริมคนดีมีความสามารถ

16.3 สัมมาปาสะ คือ ความรู้จักผูกผสานรวมใจประชาชนด้วยการส่งเสริมอาชีพ เช่น ให้คนจนกู้ยืมทุนไปสร้างตัวในการพาณิชย์กรรม เป็นต้น

16.4 วาชเปยะหรือวาจาเปยยะ คือ รู้จักพูด รู้จักปราศรัยไพเราะสุภาพ นุ่มนวล ประกอบด้วยเหตุผล มีประโยชน์เป็นทางแห่งความสามัคคี ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีและความนิยมเชื่อถือ

17. อคติ 4 หมายถึง ฐานะอันไม่พึงถึงทางความประพฤติที่ผิด ความไม่เที่ยงธรรม ความลำเอียง

17.1 ฉันทาคติ คือ ความลำเอียงเพราะชอบ

17.2 โทสาคติ คือ ความลำเอียงเพราะชัง

17.3 โมหาคติ คือ ความลำเอียงเพราะหลงผิดเพราะเขลา

17.4 ภยาคติ คือ ความลำเอียงเพราะกลัว

18. วุฑฒิธรรม 4 หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องเจริญ คุณธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญงอกงาม

18.1 สัปปริสสังเสวะ คือ คบหาสัตบุรุษ เสวนาท่านผู้รู้ ผู้ทรงคุณวุฒิ

18.2 สัทธัมมัสสวณะ คือ ฟังสังฆธรรม เอาใจใส่เล่าเรียน

18.3 โยนิโสมนสิการ คือ ทำในใจโดยแยบคาย คิดเหตุผลโดยถูกวิธี

18.4 ชัมมานุชัมมาปฏิบัติ คือ ปฏิบัติธรรม สมควรแก่ธรรมปฏิบัติธรรมให้ถูกต้องตามหลัก

19. อบายมุข 4 หมายถึง ช่องทางของความเสื่อม, ทางที่นำไปสู่ความพินาศ
- 19.1 อติรุตตะ คือ เป็นนักเลงผู้หญิง, นักเที่ยวผู้หญิง
 - 19.2 สุรารุตตะ คือ เป็นนักเลงสุรา, นักดื่ม
 - 19.3 อักขรุตตะ คือ เป็นนักการพนัน
 - 19.4 ปาปมิตตะ คือ คบคนชั่ว
- อบายมุข 4 นี้ ครั้สกับผู้ครองเรือนที่มีหลักฐานแล้ว
20. มิตรเหียม 4 หมายถึง คนที่พึงทราบว่าเป็นศัตรูผู้มาในร่างของมิตร
- 20.1 คนปอกลอก คือ คนที่คิดเอาแต่ฝ่ายเดียว
 - 20.2 คนดีแต่พูด คือ เมื่อเพื่อนมีกิจอ้างเหตุขัดข้อง
 - 20.3 คนหัวประจบ คือ จะทำชั่วก็เออออ, จะทำดีก็เออออ
 - 20.4 คนชวนฉิบหาย คือ เป็นเพื่อนขามคึม, ขามเที่ยว
21. อบายมุข 6 หมายถึง ช่องทางของความเสื่อม, ช่องทางแห่งความพินาศ
- 21.1 คิดสุราและของมีนเมา
 - 21.2 ชอบเที่ยวกลางคืน
 - 21.3 ชอบเที่ยวดูการละเล่น
 - 21.4 คิดการพนัน
 - 21.5 คบคนชั่ว
 - 21.6 เกียจคร้านการงาน
22. สารณียธรรม 6 หมายถึง ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึง, หลักการอยู่
- ร่วมกัน
- 22.1 เมตตากายกรรม คือ ช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมหมู่คณะด้วยความ
- เต็มใจ
- 22.2 เมตตาวจีกรรม คือ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์
 - 22.3 เมตตามโนกรรม คือ คิดทำ สิ่งที่เป็นประโยชน์
 - 22.4 สาธารณโภคี คือ ให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคด้วยกัน
 - 22.5 สีสสามัญญตา คือ มีศีลบริสุทธฺิ์เสมอกัน, ไม่ทำงานให้เป็นที่รังเกียจ
- ของหมู่คณะ
- 22.6 ทฎฐิสามัญญตา คือ มีความเห็นชอบร่วมกัน

23. อริยทรัพย์ 7 หมายถึง ทรัพย์อันประเสริฐ

- 23.1 ศรัทธา คือ ความเชื่อที่มีเหตุผล, มั่นในหลักที่ถือ
- 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 ความรู้ความเข้าใจองค์แท้ในเหตุผล

24. อปรีหานิยธรรม 7 หมายถึง ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง

- 24.1 หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์
- 24.2 พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ
- 24.3 ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่บัญญัติ (อันขัดต่อหลักการเดิม)
- 24.4 ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง

24.5 บรรดากุลสตรี กุลกุมารี ทั้งหลายให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหง หรือฉุดคร่า

24.6 เคารพสักการะบูชา เจดีย์ ปุชณียสถานและปุชณียวัตถุ ตลอดจน

อนุเสาวรีย์ ต่าง ๆ

24.7 จัดให้ความอารักขา คຸ້ມครอง ป้องกันอันชอบธรรมแก่พระอรหันต์

ทั้งหลาย

อปรีหานิยธรรม 7 ประกอบนี้ พระพุทธเจ้าจัดแสดงแก่ชาววัชชีทั้งหลาย ผู้ปกครองรัฐ โดยระบบสามัคคีธรรมซึ่งรัฐคู่อริรับว่า เมื่อชาววัชชีประพฤติตามหลักธรรมนี้ จะเอาชนะด้วยการรบไม่ได้นอกจากจะการใช้การเกลี้ยกล่อมหรือยุแหย่ให้แตกสามัคคี

25. ทศพิธราชธรรม คือ มีคุณธรรมของผู้ปกครอง หรือ ราชธรรม (ธรรมของพระราชา) 10 ประการ ดังนี้

25.1 ทาน ให้ปันช่วยประชา คือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวก จัดสรรความสงเคราะห์

อนุเคราะห์ ให้ประชากรราษฎรได้รับประโยชน์สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนได้ช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี

25.2 คีต รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม สำนวณกายและวจีทวาร ประกอบแต่การสุจริต รักษาภคิตคุณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นที่เคารพนับถือของประชากรราษฎรมิให้มีข้อที่ผู้ใดจะดูแคลน

25.3 ปริงจาจะ บำเพ็ญกิจด้วยเสียดสละ คือ สามารถเสียดสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของคนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

25.4 อาชชวะ ปฏิบัติการโดยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ใฝ่มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

25.5 มัททวะ ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่งหยาบคาย กระด้างถือองคค์ มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีภริยาสุภาพนุ่มนวลละมุนละไม ควรได้รับความรักภักดี แต่มีขาคย้าแกร่ง

25.6 ตปะ พันมัวเมาด้วยเผากิเลส คือ แผลเผากิเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำจิต ระงับยับยั้งข่มใจได้ ไม่หลงไหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและการปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอหรืออยู่อย่างง่าย ๆ สามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้บริบูรณ์

25.7 อักโกธะ ถือเหตุผลไม่โกรธา คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยความและกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองขุ่นวินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันสุ่มราบเรียบตามธรรม

25.8 อวิหิงสา มือหิงสานำความร่มเย็น คือ ไม่หลงระเริงอำนาจ ไม่บีบบังคับกดขี่ มีความกรุณา ไม่หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชากรราษฎรผู้ใดด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

25.9 ชันติ ชำนาญด้วยขันติ คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อย ถึงจะลำบากกายเหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ห่อถอยถึงจะถูกข่มขู่ถูกหยันด้วยถ้อยคำเสียดสีลากถางอย่างใด ก็ไม่หมกกำลังใจไม่ยอมละทิ้งกิจกรณีย์ที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

25.10 อวิโรธนะ มีปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสนธรรม อันถือประโยชน์สุขความดีงามของรัฐและราษฎรเป็นที่ตั้งอันใดประชากรราษฎรปรารถนาโดยชอบธรรม ก็ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรม เพื่อประโยชน์สุขของ

ประชาชน ก็ไม่ขัดขวาง วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรม คงที่ ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหว เพราะด้อยคำติร้ายลากสักการะหรืออิฏฐารมณณ์อิฏฐารมณณ์ใด ๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วน บุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม ก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจน ขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม ก็ดี ไม่ประพฤดิให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป (พระธรรมปิฎก. 2545 : 27-28)

26. จักรวรรดิวัตร 12 หมายถึง วัตรของพระเจ้าจักรพรรดิ พระจริยาที่ พระจักรพรรดิพึงบำเพ็ญสมำเสมอ ธรรมเนียมการทรงบำเพ็ญพระราชกรณียกิจของพระเจ้า จักรพรรดิหน้าที่ของนักปกครองผู้ยิ่งใหญ่

26.1 อันโชนัสมีง พลกายัสมีง คือ การสงเคราะห์ชนภายในและ พลกายในกองทหาร

26.2 ขัตติเยสุ คือ สงเคราะห์กษัตริย์เมืองขึ้นทั้งหลาย

26.3 อนุยันเตสุ คือ สงเคราะห์เหล่าเชื้อพระวงศ์ผู้ตามเสด็จเป็นราชบริหาร

26.4 พราหมณคหปติเกสุ คือ คຸ້มครองพราหมณ์และคฤหบดีทั้งหลาย

26.5 เนคมชานปเตสุ คือ คຸ້มครองชาวราษฎร์พื้นเมืองทั้งหลาย

26.6 สมณพราหมณเณสุ คือ คຸ້มครองเหล่าสมณพราหมณ์

26.7 มิคปิกขีสุ คือ คຸ້มครองเนื้อ นก ที่เอาไว้สืบพันธุ์

26.8 อธัมมการปฏิเโขโป คือ ห้ามปรามมิให้ประพฤดิการอันผิดธรรม

26.9 อธนานัง ธนานูปปทานัง คือ ทำนุบำรุงผู้ขัดสนไร้ทรัพย์

26.10 สมณพราหม เณ อุปลังกมิตวา ปัญหา ปังฉนัง คือ เข้าไปหาหรือ สอบถามปัญหา กับสมณพราหมณ์

26.11 อธัมมราคัสส ปทานัง คือ เว้นความกำหนัดในกามโดยอาการ ไม่เป็นธรรม

26.12 วิสมโลกัสส ปทานัง คือ เว้นจากการโลก

จากแนวคิดและทรรศนะต่าง ๆ ดังกล่าวพอสรุปได้ว่า คุณธรรมคือ คุณงามความดี ที่ละเว้นจากความชั่ว ที่ได้จากการปลูกฝังทั้งทางด้านการอบรมสั่งสอนและการปฏิบัติเป็น แบบอย่างสืบเนื่องติดต่อกันมา ทำให้ผลการแสดงพฤติกรรมทางคุณธรรมเป็นประ โยชน์ต่อ ตนเองและผู้อื่น หลักคุณธรรมของผู้ปกครองหรือผู้บริหารดังที่กล่าวไว้ของแต่ละหมวดธรรม ตามหลักพระพุทธศาสนา จำเป็นที่นักปกครอง หรือนักบริหารต้องมี และให้มีในบุคคลใน

องค์การ หน่วยงานทางการศึกษาทั้งนี้เพื่อที่จะก่อให้เกิดพลังจิต พลังใจ ช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

3.1 หลักคุณธรรมด้านการครองตน

คุณธรรมสำหรับผู้บริหารถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในทางสังคมไทยยกย่องครูว่าเป็นปูชนียบุคคล เป็นผู้ยกระดับวิญญาณมนุษย์ให้สูงขึ้น เป็นกัลยาณมิตร เป็นแบบอย่างที่ดีของศิษย์ เป็นแม่คนที่สองของศิษย์ (โกสินทร์ รัชสาพันธ์. 2530 : 23) ดังนั้นในที่นี่จะกล่าวถึงหลักธรรมที่ผู้บริหารจะใช้ในการครองตนจะต้องประพฤติตามหลักธรรมดังต่อไปนี้

พรหมวิหาร 4 ซึ่งหมายถึงคุณธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ หรือผู้มีจิตอันยิ่งใหญ่ กว้างขวางดุจพระพรหม 4 อย่าง คือ

1. เมตตา (ความรัก) คือมีความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนได้รับความสุข

2. กรุณา (ความสงสาร) คืออยากช่วยผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้องทุกข์บำรุงความสุขแก่สรรพสัตว์

3. มุทิตา (ความเบิกบานพลอยยินดี) คือ เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจแจ่มชื่นเบิกบาน เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จองงามยิ่งขึ้น

4. อุเบกขา (ความมีใจเป็นกลาง) คือมองความเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง เทียงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยวางตน และปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม

ผู้ที่เป็นครุจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีคุณธรรมในข้อพรหมวิหารครบทั้ง 4 ประการ คือ มีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ครุจึงจำเป็นต้องพัฒนาจิต ยกระดับจิตใจของตนให้สูงขึ้นให้ประเสริฐขึ้นให้สมกับคุณค่าความเป็นครู คนที่ได้รับการยกย่องเป็นปูชนียบุคคล เพราะหากขาดคุณธรรมทั้ง 4 ประการนี้ จะเกิดสิ่งที่ตรงกันข้าม คือ ความทารุณโหดร้าย ความพยาบาท ความริษยา ความยินดี ยินร้าย จิตไม่อยู่นิ่งและเป็นโมหะ คือ ความหลง ซึ่งมีแต่ผลร้ายและเป็นอันตรายต่อทั้งชีวิตของครูและศิษย์อย่างยิ่ง

พระบรมศาสดาสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงแสดงอานิสงส์ (ผลแห่งความดี) ของการแผ่เมตตาว่ามี 11 ประการดังนี้

1. หลับอยู่ก็เป็นสุขสบาย
2. ตื่นขึ้นก็เป็นสุขสบาย

3. ไม่ฝืนร้าย
 4. เป็นที่รักของเหล่ามนุษย์ทั้งหลาย
 5. เป็นที่รักของเหล่าอมมนุษย์ทั้งหลาย
 6. เทวค้ำย้อมคุ้มครองรักษา
 7. ไฟก็ดี ยาพิษก็ดี ศัตตรา (อาวุธ) ก็ดี ย่อมทำอันตรายไม่ได้
 8. จิตย่อมเป็นสมาธิได้รวดเร็ว
 9. ผิวหน้าย่อมผ่องใส
 10. เป็นผู้ไม่ลุ่มหลง ทำกาลกิริยาตาย
 11. เมื่อยังไม่บรรลुकุณวิเศษ (เป็นพระอรหันต์) ย่อมเป็นผู้เข้าถึงพรหมโลก
- อบายมุข 6 คือ ทางแห่งความเสื่อม หรือทางแห่งความหายนะ มี 6 ประการซึ่งผู้เป็นครูและผู้บริหารสถานศึกษาพึงหลีกเลี่ยงทุกประการ ได้แก่

1. เที่ยวกลางคืน
2. การละเล่น ทำให้การทำงานเสื่อมเสีย เสียเวลา และจิตใจหมกมุ่นมัวหมอง
3. เล่นการพนัน
4. ดินสุราและของมีนเมา
5. คบคนชั่วเป็นมิตร ซึ่งอาจนำความเสื่อมเสียมาถึงตนเองได้
6. เกียจคร้านการทำงาน

โลกธรรม 8 คือ ธรรมที่ยึดเหนี่ยวบุคคล มิให้ตกเป็นทาสของโลกและชีวิต เพราะมี สติ มีธรรมะ รู้จักพิจารณา รู้จักวางตนวางใจต่อความจริงต่างๆ อันมีประจำอยู่กับโลกและชีวิตซึ่งมีอยู่ 8 ประการคือ

อริฏฐารมณ์ (ชื่นชม)	อนิฏฐารมณ์ (ขมขื่น)
1. ได้ลาภ	2. เสื่อมลาภ
3. ได้ยศ	4. เสื่อมยศ
5. สรรเสริญ	6. นินทา
7. สุข	8. ทุกข์

หิริ – โอตตปปะ เป็นธรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครูควรยึดถือเป็นหลักประจำใจ ซึ่งจะทำให้สังคมมีความสุข และโลกมีความสุข

หิริ แปลว่า ความละอายต่อบาป

โอตตปปะ แปลว่า ความเกรงกลัวต่อบาป

ดังนั้นถ้าผู้บริหารสถานศึกษาและครูทุกคนรู้สึกเหนื่อยและเกรงกลัวต่อบาปแล้ว
ย่อมจะทำให้มีการเว้นจากการทำชั่ว แม้ไม่มีใครรู้เห็น

สัปปริสธรรม แปลว่า ธรรมของสัปปริสชน คือ คนดี หรือคนที่แท้ คนที่สมบูรณ์
หรือมนุษย์โดยสมบูรณ์ ซึ่งมีอยู่ 7 ประการคือ

1. ธัมมัญญา (รู้หลักและรู้เหตุ) คือ รู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลาย
ที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต รู้เท่าทันกฎธรรมชาติหรือหลักความเป็นจริงของธรรม
ชาติเพื่อปฏิบัติต่อโลกและชีวิตอย่างถูกต้อง

2. อัตถัญญา (รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล) คือ รู้ความหมายและความ
มุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ความหมายของ
กตัตถธรรม

3. อัคคัญญา (รู้จักตน) คือ รู้ตามความเป็นจริง ความสามารถ รู้จักแก้ไข
ปรับปรุงส่งเสริมตน ทำการให้สอดคล้องถูกต้องตรงทางที่จะให้เจริญงอกงามบังเกิดผลดี

4. มัตถัญญา (รู้จักประมาณ) คือ รู้จักพอดี เช่น รู้จักประมาณในการบริโภค
รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ และรู้จักความพอเหมาะพอดี

5. กาลัญญา (รู้จักกาล) คือ รู้จักกาลเวลาอันเหมาะสม เช่น รู้จักว่าเวลาไหน
ควรทำอะไร และทำให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะแก่เวลา ให้
ถูกเวลา เป็นต้น

6. ปริสัจญญา (รู้จักชุมชน) รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมชนและชุมชน รู้จักกาลอันควร
ประพฤติปฏิบัติในถิ่นชุมชน ต่อชุมชนนั้นๆ

7. ปุคคัตถัญญา (รู้จักบุคคล) คือ รู้จักและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล
โดยอาศัยความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น

การปฏิบัติตนในด้านคุณธรรม จริยธรรมตามคุณธรรม 4 ประการในพระราชดำรัส
ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดถือเป็น
แนวปฏิบัติสำหรับตนเองทั้งในสถานศึกษาเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ครูอาจารย์และลูกศิษย์
และนอกสถานศึกษาเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ประชาชนทั่วไป (สำนักพัฒนาคุณธรรม. 2537 :
106) ประกอบด้วย

1. การรักษาความซื่อสัตย์ ความจริงใจต่อตนเอง ที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็น
ประโยชน์ เป็นธรรม พฤติกรรมด้านคุณธรรมได้แก่

- 1.1 ความซื่อสัตย์ในการพูดและการกระทำ
- 1.2 ความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน
- 1.3 ความจริงใจในการพูดและการปฏิบัติงาน
- 1.4 การประพฤติตนอยู่ในความดีและมีประโยชน์
- 1.5 ปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

2. การข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัตย์ ความดีนั้น
พฤติกรรมด้านคุณธรรมได้แก่

- 2.1 การรู้จักควบคุมอารมณ์ รู้จักควบคุมจิตใจ
- 2.2 การฝึกตนเอง ความขยันหมั่นเพียร
- 2.3 การปรับตัว ฝึกหัดคิดนิสัยแก้ไขข้อบกพร่องปรับปรุงตนเองให้เจริญก้าวหน้า
- 2.4 การรู้จักสร้าง ระวังรักษาบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ
- 2.5 ไม่เอาแต่ใจตนเอง ไม่คิดเอาแต่ได้

3. การอดทน อดกลั้น อดออม ที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์จริงไม่ว่าด้วย
เหตุผลประการใด พฤติกรรมด้านคุณธรรมได้แก่

Rajabhat Mahasarakham University

- 3.1 มีความอดทนในการปฏิบัติงาน
- 3.2 มีความขยันหมั่นเพียรอุทิศเวลาให้แก่งาน
- 3.3 ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความเอาใจใส่
- 3.4 ไม่ละทิ้งหน้าที่การงาน เข้มแข็ง ทนทาน ไม่หวั่นไหว
- 3.5 มีความเห็นใจในการปฏิบัติงาน มีจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน

4. การรู้จักละเว้นความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของ
ตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง พฤติกรรมด้านคุณธรรมได้แก่

4.1 มีความเสียสละตนเองในการปฏิบัติงาน เห็นความสำคัญของงานและ
ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

4.2 มีใจกว้าง พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.3 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ และให้บริการแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.4 เห็นประโยชน์ของผู้อื่น และส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

4.5 พร้อมรับฟังความทุกข์ ความคิดเห็น ความต้องการ ของผู้ร่วมงาน

และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จากคุณธรรมดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่จะต้องทำงานกับคนจำนวนมาก การทำงานให้มีความสุขกับงานทั้งตนเองและเพื่อนร่วมงาน อันจะส่งผลดีต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของการทำงานเพื่อรับใช้แผ่นดิน รับใช้ประชาชน และมีโอกาสได้ใช้เงินงบประมาณแผ่นดิน จะต้องปฏิบัติราชการด้วยความเป็นธรรม รู้จักคิดเป็น สร้างงานเป็น และพัฒนางานเป็น พัฒนาตนเองด้วยคุณธรรม จึงจะนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองแก่ชาติบ้านเมืองได้ แต่ถ้าหากข้าราชการไม่สำนึกในคุณธรรม ไม่ปฏิบัติธรรมแล้วจะมีความเสียหายมากมาย ทุจริตฉ้อราษฎร์บังหลวงจะเกิดขึ้น ความเคียดแค้นจะมีทุกหย่อมหญ้า เป็นความโศกเศร้าของประชาชนที่เป็นเจ้าของประเทศร่วมกัน ตรงกับคำที่ว่า “ ความโศกเศร้าของประเทศชาติคืออำมาตย์ทุจริต ” ผู้บริหารต้องมีความรู้ ตลอดจนนำความรู้เกี่ยวกับคุณธรรมนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการครองตน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานต่อไป

3.2 หลักคุณธรรมด้านการครองตน

ศิลป์ในการครองตน หมายถึง การทำตนให้เป็นคนน่ารัก เข้าใจใคร่รักใคร่คนชอบพอ เคารพนับถือ อยากร่วมมิตรสนทนากล้า อยากรับคำสมาคมด้วย อยากรับฟังถ้อยคำและวาทะที่ทำให้รู้สึกมีกำลังใจ ไม่มีใครรังเกียจ สภาพสังคมปัจจุบัน ไม่ว่านักเรียนหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีพฤติกรรมผิดศีลธรรม ไม่มีศิลป์ในการครองใจคนผู้บริหารก็จะไม่สามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารได้ พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงรู้ธรรมชาติของใจคนดีว่า คนเราทุกคนล้วนอยากให้คนอื่นทั้งหลายรักตน (พระภิกษุ วิริยคุณ. 2547 : 126)

คุณธรรมสำหรับการครองตนซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรประพฤติคือ สังคหวัตถุ 4 คือการปฏิบัติธรรมการสงเคราะห์ หรือธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนและประสานหมู่คณะให้มีความสามัคคี ดังนี้

1. ทาน (ให้ปัน) คือ มีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ เสียสละแบ่งปันช่วยเหลือสงเคราะห์ด้วยปัจจัย 4 ในการบริหารงานคือ ทุนทรัพย์ดิน สิ่งของตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจทางด้านศิลปวิทยา มีการเป็นวิทยากรให้ความรู้ด้านต่างๆ แก่เพื่อนร่วมงาน
2. ปิยะวาจา (พูดอย่างรักกัน) คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะน่าฟัง หรือแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจ พูดเพื่อลดความขัดแย้ง ทำให้รักใคร่นับถือ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
3. อตถจริยะ (ทำประโยชน์ให้แก่เขา) คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกาย และขวนขวายช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งแก้ปัญหาและช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านคุณธรรมจริยธรรม

4. สมานัตตา (เอาตัวเข้าสมาน) คือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตัวเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบร่วมสุขร่วมทุกข์ ร่วมแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขโดยทั่วกัน

นอกจากธรรม สังคหวัตถุ 4 แล้วสิ่งที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถครองใจของผู้ร่วมงานได้คือ การไม่ลำเอียงในการปฏิบัติงาน คือ

อคติ 4 คือ ความลำเอียง หรือความประพฤติที่คาดเคลื่อนจากธรรมผู้เป็นผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องปราศจาก อคติ 4 ประการคือ

1. ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรัก คือ การช่วยเหลือ หรือเข้าข้างคนที่ตนรักทำให้เสียความเที่ยงธรรม

2. โทสาคติ ลำเอียงเพราะความชัง คือ การกลั่นแกล้งให้โทษคนที่เราเกลียดชัง

3. โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลงหรือเขลา การช่วยเหลือคนที่เรารัก หรือให้โทษแก่คนที่เราเกลียดชังอย่างขาดสติ ทำให้เสียความยุติธรรม

4. ภยาคติ ลำเอียงเพราะขลาดกลัว อำนาจวาสนา ฐานะของบุคคลที่เหนือกว่า โดยทำการช่วยเหลือเพราะกลัวสิ่งดังกล่าว ทำให้เสียความยุติธรรม

หลักธรรมในการนำไปสู่การครองคน ของผู้บริหารคือ พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมประจำของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจ พระพรหมหรือเป็นธรรมประจำใจของผู้ใหญ่ ผู้เป็นหัวหน้าคน พึงมีต่อผู้น้อย มี 4 ประการคือ เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดีมีไมตรีต้องการให้ทุกคนมีความสุข

1. กรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์

2. มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี คือ เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข ก็มีใจแจ่มชื่นเบิกบาน

3. อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง เที่ยงตรง

ทิส 6 คือ บุคคล 6 ประเภท ที่อยู่รอบตัวประกอบด้วย

1. บุรฉิมทิส คือ ทิศเบื้องหน้า มารดา บิดา

2. ทักขิมทิส คือ ทิศเบื้องขวา ครู อาจารย์

3. ปัจฉิมทิส คือ ทิศเบื้องหลัง บุตร ภรรยา

4. อุตตรทิส คือ ทิศเบื้องซ้าย มิตร สหาย

5. เภฏฐิมทิส คือ ทิศเบื้องต่ำ บ่าว คนใช้

6. อุปริมทิส คือ ทิศเบื้องบน พระสงฆ์

ธรรมทำให้งาม 2 เป็นธรรมที่ทำให้เกิดความงามภายใน เกิดความงามทั้งกายกรรม วจีกรรมและมโนกรรม ประกอบด้วย

1. ขันติ คือ ความอดทน อดได้ ทนได้ เพื่อบรรลุความดีงามและความมุ่งหมาย
2. โสรจจะ คือ ความสงบเสงี่ยม อหิชาศัยงาม รักความประณีต หมัดจด

เรียบร้อย

“งามต้องงามด้วยใจ	ไซ้ใบหน้า
สวยต้องสวยกิริยา	ไซ้ตาหวาน
แก่ต้องแก่ความรู้	ไซ้ช้อยานาน
รวยต้องรวยศีลธรรม	ไซ้บ้านโต”

(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3. 2547 : 15)

ปัจจัยการบริหารงาน เงิน พัสดุ การบริหารจัดการ และคน คนถือว่าเป็นปัจจัย การบริหารที่สำคัญที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจะบริหารงานประสบผลสำเร็จจะต้องสามารถครอง คนได้เป็นอย่างดี บุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่สามารถครองคนได้ จะต้องเป็นผู้ที่ใช้ความรู้ คู่กับคุณธรรมในการบริหารคน เพื่อให้การบริหารงานนั้นบรรลุจุดหมาย เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3.3 หลักคุณธรรมด้านการครองงาน

หลักคุณธรรมในการครองงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติในการปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ อิทธิบาท 4 คำว่า อิทธิบาท แปลว่า บาทฐานแห่งความสำเร็จ หมายถึง สิ่งซึ่งมีคุณธรรมเป็นเครื่องมือให้บรรลุถึงความ สำเร็จตามที่ตนประสงค์ ผู้หวังความสำเร็จในสิ่งใด ต้องทำตนให้สมบูรณ์ด้วยสิ่งที่เรียกว่า อิทธิบาท ซึ่งจำแนก 4 ประการ ดังนี้

1. ฉันทะ (มีใจรัก) คือ ความพอใจที่จะทำในสิ่งนั้น และทำด้วยใจรัก ผู้เป็น ครู เป็นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีใจรักในการอบรมสั่งสอน ทำให้ทุกคนเกิดความเจริญ ทางด้านสติปัญญา
2. วิริยะ (ความพากเพียร) คือ ความขยันหมั่นเพียร ในงานอาชีพของตนเอง กระทำสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทน ไม่ทอดทิ้ง
3. จิตตะ (เอาใจฝักใฝ่) คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ตนเองกระทำ ไม่ปล่อยให้ ฟุ้งซ่าน กระทำสิ่งนั้นด้วยความคิด และคิดเรื่องนั้นบ่อยๆ สม่ำเสมอ

4. วิมังสา (ใช้ปัญญาสอบสวน) คือ หมั่นใช้สติปัญญาพิจารณาไตร่ตรอง ใคร่ครวญ ตรวจตราหาเหตุผล หาสาเหตุ ข้อดีข้อเสียของการกระทำนั้นๆ และรู้จักทดลอง วางแผน วัตถุประสงค์ คัดค้านวิธีการแก้ไขปรับปรุง การทำงาน...

อิทธิบาท 4 เป็นหลักการสำคัญที่จะทำให้อายุยืน เพราะทำให้ชีวิตของเรามีกำลัง แล้วก็มีทางเดิน ที่มุ่งไปข้างหน้า สู่จุดหมาย ซึ่งทำให้ชีวิตมีความหมาย ที่จะอยู่ต่อไปไม่ใช่อยู่ อย่างเลื่อนลอย นอกจากนั้น ยังเป็นคำเตือนารมณณ์ป้องกันสิ่งที่ไม่ควรจะทำมารบกวนจิตใจและ ชีวิตของเรา ทำให้ชีวิตปลอดโปร่งโล่งเบาด้วย เมื่อข้างในตัวก็มีพลังทางเดินที่จะ ไปข้างหน้าก็ แน่ชัดข้างนอกก็ไม่มีอะไรมาขัดขวางชีวิตก็ย่อมยืนยาวยืดขยายอายุออกไปได้อีก

(พระธรรมปิฎก. http://www.dhammathai.org/store/dhamma_2000/page00.php)

จรรยาธรรม 4 คือ ธรรมสำหรับการครองชีวิตของจรรยาหรือสำหรับผู้ครองเรือน ของบุคคลทั่วไป 4 ประการคือ

1. สัจจะ (ความจริง) คือ การดำรงมั่นในสัจจะ ซื่อตรงและซื่อสัตย์ จริงใจ พุดจริง ทำจริง จะทำอะไรเป็นที่น่าเชื่อถือไว้ใจได้
2. ทมะ (ฝึกตน) คือ การบังคับควบคุมตนเองได้ รู้จักปรับตัวและแก้ไข ปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้า ดึงมียิ่งๆ ขึ้นไป
3. ขันติ (อดทน) คือ การมีความมุ่งมั่นในการทำหน้าที่การงานด้วยความขยัน หมั่นเพียร เข้มแข็งอดทนไม่หวั่นไหว มั่นใจในจุดหมายไม่ย่อท้อ

4. จาคะ แปลว่า ความสละ หมายความว่า สละความยึดติด ความยึดติดของคนเรานั้นที่มองเห็นง่ายๆ ก็คือ ความยึดติดผูกพันในวัตถุสิ่งของต่างๆ ที่เราสร้างขึ้นมา เพื่อ เป็นเครื่องอำนวยความสะดวกในการดำเนินชีวิต พอเกิดการมีขึ้น ก็มีการเป็นเจ้าของ พอมีการ เป็นเจ้าของ ก็เกิดมีความยึด มีความสำคัญมั่นหมาย ผูกพันติดตัว พอมีความยึดติดก็มีความ หวง มีความหวง มีความกังวล แล้วสิ่งเหล่านั้น นอกจากจะทำให้เกิดความสะดวกในการ ดำเนินชีวิต ก็จะนำความทุกข์มาให้ด้วย เพราะทำให้เกิดความรู้สึกห่วงกังวลเป็นอย่างน้อย แล้ว ก็ทำให้เกิดความเศร้าเสียใจ เมื่อมีการแตกสลาย เป็นต้น อันนี้จึงเป็นข้อที่ต้องแก้ไข คือจะทำ อย่างไรให้สิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อมาช่วยตัวเรานั้น อำนวยแต่ผลดี ทำให้เกิดความสะดวกสบายใน การดำเนินชีวิต แต่ไม่เกิดโทษแก่ชีวิตจิตใจของเรา ฝึกตนในทางที่จะไม่ยึดติด การมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ชอบช่วยเหลือเกื้อกูล บำเพ็ญประโยชน์ร่วมงานกับผู้อื่นได้ ไม่เห็นแก่ตัว

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2528 : 36) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า
นักบริหารคือผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่นเขาบริหารงานด้วยธรรมมาธิปไตยที่ถือหลักการ
และความสำเร็จของงานเป็นใหญ่จึงเป็นผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงานทั้งนี้ เพราะเขามี
ธรรมเป็นพลังในการบริหาร 4 ประการคือ

1. ปัญญาพละ กำลังแห่งความรอบรู้เรื่องตน เรื่องคน และเรื่องงาน
2. วิริยะ พละ กำลังแห่งความขยันที่ปลุกใจตนเองและคนอื่นตลอดเวลา
3. อนุวัชชพละ กำลังแห่งความสุจริต ที่ปราศจากรู้อั่วแห่งชีวิตอันเกิดจาก
อบายมุข
4. สังคหพละ กำลังแห่งมนุษยสัมพันธ์ ที่ประสานใจคนร่วมงานเข้าด้วยความ
โอบอ้อมอารี วิจิไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 ก : 32 – 33) ได้เสนอ
แนวคิดไว้ว่า ผู้ทำหน้าที่ในการสั่งสอน ให้การศึกษาแก่ผู้อื่นโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาจะ
ต้องมีคุณสมบัติพิเศษเดิมจากธรรมในการครองตน ครองคน ครองงาน เรียกว่า กัลยาณมิตร

1. ปิโยนารัก คือเข้าถึงจิตใจ สร้างความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเอง ชวนให้ผู้
เรียนอยากเข้าไปปรึกษาได้ถาม
2. ครุณาเคารพ คือมีความประพฤติดุสมควรแก่ฐานะทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ
เป็นที่พึ่งได้ และปลอดภัย
3. ภาวะนิโย นำเจริญใจ คือ มีความรู้จริงทางภูมิปัญญาแท้จริงและเป็นผู้ฝึกฝน
ปรับปรุงตนอยู่เสมอเป็นที่น่ายกย่องควรเอาอย่าง ทำให้ศิษย์เอย่อย่างและรำลึกถึงด้วยความ
ซาบซึ้ง มั่นใจ และภาคภูมิใจ
4. วัตตางะ รู้จักพูดให้ได้ผล คือรู้จักชี้แจง ให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร
อย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือนเป็นที่ปรึกษาที่ดี
5. ว่าจะนักษโม อดทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา ชักถาม
แม้ถูกจิก ตลอดจนคำล่วงเกินและคำตักเตือน คำวิพากษ์วิจารณ์ ต่างๆ อดทนฟังได้
ไม่เบื่อหน่าย ไม่เสียอารมณ์
6. คัมภีร์รัฐจะกะถังกัตตา แลดูเรื่องถ้ำลึกได้ คือกล่าวชี้แจงเรื่องต่างๆ ที่
ยุ่งยาก ลึกซึ้งให้เข้าใจได้ และสอนศิษย์ให้ได้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

7. โน้จัญฐานะ นิโยชะเย ไม่ชักนำในอฐานะ คือไม่ชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย หรือเรื่องเหลวไหลไม่สมควร

นอกจากคุณธรรมเหล่านี้แล้ว การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังจะต้องใช้ หลักธรรมมาภิบาล ตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547 : 3) ซึ่งมีหลักสำคัญ 6 ประการ

1. หลักนิติธรรม ใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือ ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นต่อนักเรียนและประชาชนเป็นสำคัญ
 2. หลักคุณธรรม ยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในการปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่าง แก่สังคม มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และประกอบอาชีพที่สุจริต
 3. หลักความโปร่งใส การทำงานทุกขั้นตอนต้องยึดหลักโปร่งใส เพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการปรับปรุงกลไกการทำงานร่วมกันให้สามารถตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา
 4. หลักการมีส่วนร่วม มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เข้ามาเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจสำคัญในการบริหารและการจัดการ
 5. หลักความรับผิดชอบ มีความตระหนักในสิทธิหน้าที่ ของตนเองและผู้อื่น สำนึกและรับผิดชอบต่อภารกิจที่ส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษา ใส่ใจและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง
 6. หลักความคุ้มค่า มีการบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษาของเยาวชน และประชาชนที่สถานศึกษารับผิดชอบ
- ความสำเร็จของการบริหารอยู่ที่ผลของงาน ดังคำกล่าวที่ว่า “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” ดังนั้นผู้บริหารจะบริหารงานสำเร็จควรต้องบริหารโดยหลักธรรมสำหรับผู้บริหารในการบริหารงาน ให้ประสบผลสำเร็จควรยึดหลักธรรม ตามจรรยาบรรณครู 9 ประการ
1. ครูต้องรักและเมตตาศิษย์ โดยให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือส่งเสริมให้กำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนแก่ศิษย์โดยเสมอหน้า
 2. ครูต้องอบรมสั่งสอน ฝึกฝน สร้างเสริมความรู้ ทักษะและนิสัยที่ถูกต้องดีงามให้แก่ศิษย์อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ
 3. ครูต้องประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ศิษย์ทั้งกาย วาจา และใจ
 4. ครูต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์

5. ครูต้องไม่แสวงหาผลประโยชน์ อันเป็นอามิสสินจ้างจากศิษย์ในการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติและไม่ใช้ให้ศิษย์ทำการใด ๆ อันเป็นการหาประโยชน์ให้แก่ตนเองโดยมิชอบ
6. ครูช่วยพัฒนาตนเองทั้งด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอยู่เสมอ
7. ครูช่วยรักและศรัทธาในวิชาชีพครู และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพครู
8. ครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลครูและชุมชนในทางสร้างสรรค์
9. ครูพึงประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาภูมิปัญญา และวัฒนธรรมไทย

การทำงานให้มีความสุขทำงานในตำแหน่งงานที่เราเป็น ให้เต็มความรู้ความสามารถ เราจะมีคุณภาพจิตใจตลอดจนเกษียณอายุ เกษียณอายุอย่างมีความสุข การรับราชการของเราจะเป็นตัวอย่างที่ดี ทำงานแบบมีผลงาน เชิดชูตนเองและวงศ์ตระกูล ให้ได้รับการยกย่อง ออกจากราชการไปแล้วก็มีเพื่อนคิดถึง อยู่บ้านมีศักดิ์ศรีและมีความสุข ดังคำกล่าวที่ว่า “มองข้างหน้าก็สมหวัง มองกลับอดีตแต่เบื้องหลังก็ภูมิใจ” นอกจากนี้เป็นรางวัลชีวิตอันงดงามแล้วยังเป็นประโยชน์เกื้อกูลอันยิ่งใหญ่ต่อแผ่นดินด้วย **สาธิตธรรม**

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมที่กล่าวไว้นี้ กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้ปกครองผู้นำ หรือนักบริหารจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม โดยมีความรู้ มีศีลธรรม มีความกล้าหาญ เสียสละและยึดหลักคุณธรรมในการที่จะครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อประยุกต์ในการบริหารการศึกษาต่อไป

4. ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

การศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการศึกษาที่รัฐมุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐานและให้สามารถอ่านออกเขียนได้ คิดคำนวณได้ มีความสามารถประกอบอาชีพตามควรแก่วัย และสามารถดำรงตนเป็นพลเมืองดี ในระบอบประชาธิปไตย ที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขและรัฐได้กำหนดเป็นแนวนโยบาย การศึกษาของรัฐว่า “รัฐพึงจัดการศึกษาภาคบังคับ ให้ทั่วถึงบริบูรณ์ สำหรับสถานศึกษาของรัฐและของท้องถิ่นต้องจัดให้เปล่า” โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ในการจัดการควบคุมและกำกับระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานของทั้งประเทศ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติ ตามช่วงของแผนระยะต่างๆ และต้องรับผิดชอบ

การปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล สถานศึกษาทุกระดับตั้งแต่ระดับ เขตพื้นที่การศึกษา ระดับโรงเรียน ก็ต้องปฏิบัติเช่นกัน โดยเฉพาะระดับโรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุด เพราะผลการจัดการศึกษาจะเป็นเช่นใดนั้น ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นสำคัญ โดยทางโรงเรียนจะต้องจัดการเรียนการสอนให้ นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ทั้งด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะที่พึงประสงค์และสุขภาพอนามัยที่ดี โดยมีปัจจัยหลายอย่างในโรงเรียนเป็นสิ่งสนับสนุนส่งเสริม เช่น ด้านบุคลากร ได้แก่ ครู นักเรียน ผู้บริหาร นักการภารโรง ผู้ปกครองนักเรียน หรือด้านการเงิน วัสดุอุปกรณ์ ระบบการบริหาร เป็นต้น แต่ปัจจัยดังกล่าวมานั้นเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปแล้วว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่ทำให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จคือ ผู้บริหารโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2534 : 1)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 4) ได้กล่าวถึงความสำคัญของโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. โรงเรียน เป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุด และผลการจัดการศึกษาจะเป็นเช่นใดนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน
2. ภารกิจหลัก ของโรงเรียนคือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั่นคือ คุณภาพที่พึงประสงค์ทั้งทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์และสุขภาพอนามัยดี
3. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการประถมศึกษาามีหลายอย่าง เช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ปกครองนักเรียน ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญที่สุดคือผู้บริหารโรงเรียน
4. การที่ผู้บริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานได้นั้นย่อมต้องอาศัยความรู้ความสามารถ คุณธรรมและคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพคือ ผู้บริหารที่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอนจนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้
5. การบริหารโรงเรียนจะบรรลุผลสำเร็จตามจุดหมายของหลักสูตร ได้ดีนั้นย่อมต้องอาศัยการบริหารงาน 4 งาน คือ บริหารงานทั่วไป บริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงานงบประมาณ ในบรรดางานทั้ง 4 งานนั้น การบริหารวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุด

6. ทรัพยากรในการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 อย่าง คือ บุคลากร เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และระบบการจัดการนั้น ทรัพยากรด้านบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ดังนั้นในการบริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่องานและบุคลากรไปพร้อมๆ กัน นั่นคือทำอย่างไร จึงจะได้งาน และให้บุคลากรที่ทำงานอย่างมีความสุข

7. การบริหารงานทั้ง 4 งาน ของโรงเรียนจะเป็นไปได้ย่อมต้องอาศัยกระบวนการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน

- 7.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน
- 7.2 การวางแผน
- 7.3 การดำเนินงานตามแผน (การกำกับ ติดตาม และนิเทศ)
- 7.4 การประเมินผล

8. การบริหารงานในโรงเรียนจะเป็นไปโดยราบรื่นและได้ผลดียิ่งขึ้นถ้าผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้แนวทางและเทคนิควิธีการต่างๆ ประกอบ เช่น

- 8.1 การบริหาร โดยยึดผลที่เกิดขึ้นต่อนักเรียนเป็นหลักสำคัญ
- 8.2 การบริหาร โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น การใช้กระบวนการกลุ่ม การให้กลุ่มมีโอกาสแก้ปัญหา หรือปรับปรุงงานในหน้าที่รับผิดชอบตัวเอง
- 8.3 การตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีระบบ
- 8.4 มนุษยสัมพันธ์ในโรงเรียน
- 8.5 ภาวะผู้นำในโรงเรียน
- 8.6 ทักษะในการบริหาร ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอดในหน่วยงาน

กล่าวโดยสรุป โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติและผลการจัดการศึกษาจะเป็นเช่นใดนั้นเกิดขึ้นที่โรงเรียน โดยเฉพาะการบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จย่อมต้องอาศัยความรู้ความสามารถ คุณลักษณะที่ดีและคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

5. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหาร เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานของหน่วยงาน การบริหารจะดำเนินไปด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์และประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ผู้บริหาร หลายท่าน ดังที่จะยกมากล่าวพอสังเขปดังนี้

บรรจง ชูสกุลชาติ (2532 : 37) ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหาร คือ ผู้นำองค์กร เป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย

สมยศ นาวิการ (2531 : 22) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลใดๆ ก็ตามที่พยายามทำให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร โดยใช้กำลังความพยายามของบุคคลอื่น

สุเมธ เดียวอิศเรศ (2529 : 45) กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลที่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา หรือผู้ได้รับการแต่งตั้ง ยกย่องหรือมอบหมาย ให้เป็นหัวหน้า หรือผู้ตัดสินใจ แทนกลุ่มและเป็นผู้นำในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์

โดยสรุปแล้ว ผู้บริหาร คือ ผู้ใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการทำงานโดยให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วม จนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

ในยุคปฏิรูปการศึกษาเช่นปัจจุบัน จำเป็นต้องใช้ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จึงจะนำโรงเรียนบรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน การเป็นผู้บริหารมืออาชีพจะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะ และอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และการบริหารโดยองค์คณะบุคคล ตลอดจนทั้งนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ตามแนวการ กระจายอำนาจการบริหาร ซึ่งเน้นผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ นักเรียนและชุมชนมาประยุกต์กันอย่างเหมาะสม

ธีระ รุญเจริญ (2525 : 19-21) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาดั้งเดิมว่า หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) คือ บริหารงานอย่างมีอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการบริหารด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไปโดยมุ่งเน้นการส่งเสริมงานด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญ อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้

การปฏิรูปการศึกษาโดยรวม บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วยเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการ

เปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีการวางแผน นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา เกม เทคโนโลยี ช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนการให้บริการและจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

4. การประสานความสัมพันธ์

ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียน และนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการได้มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การศึกษา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร

ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรมเข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของ

โลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้ง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่นๆ ตามความเหมาะสม

6. การสร้างแรงจูงใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงานมีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

7. การประเมินผล

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

โดยสรุปแล้ว ผู้บริหารคือ บุคคลที่ใช้ความพยายามในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยใช้ความสามารถของบุคคลอื่น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้ และรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและ

บริหารงานจะให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นผู้บริหารจะต้องอาศัยหลักการบริหาร ประยุกต์ใช้กับหลักคุณธรรม 3 ประการ คือ คุณธรรมการครองตน คุณธรรมการครองคน คุณธรรมการครองงาน

6. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

ปรีชา ขันธไพโรศรี (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา คุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครู ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา คุณธรรม 4 ประการ ได้แก่ การรักษาสังจะ การรู้จักข่มใจตนเอง ความอดทน และความเสียสละ เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู ที่มีต่อคุณธรรม ของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 29 คน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน 56 คน และครู 306 คน ผลการศึกษาพบว่า

ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครู มีทัศนะต่อการปฏิบัติตามคุณธรรม 4 ประการ อยู่ในเกณฑ์สูงทุกด้าน ผู้บริหารโรงเรียนกับ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน มีทัศนะต่อการปฏิบัติตามคุณธรรม 4 ประการ ของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารโรงเรียนกับครู มีทัศนะต่อการปฏิบัติตามคุณธรรม 4 ประการ ของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำพันธ์ บุญยี่ด (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา แสดงพฤติกรรมด้านคุณธรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับบ่อยๆ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแสดงพฤติกรรมด้านคุณธรรม แต่ละด้านอยู่ในระดับบ่อยๆ เช่นเดียวกัน

2. พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมแสดงพฤติกรรม ด้านคุณธรรมอยู่ในระดับบ่อยๆ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงพฤติกรรมทาง ด้านคุณธรรม ด้านมองโลกในแง่ดี มีความรัก

และห่วงใยผู้ร่วมงาน ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน อยู่ในระดับเสมอๆ ส่วนด้านมีเมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น ชื่อสัตย์ต่อตนเองต่อหน่วยงานและต่อผู้อื่น มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ไม่เอาใจเอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น ผู้บริหารแสดงพฤติกรรม ทางด้านคุณธรรมอยู่ในระดับบ่อยๆ

3. พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมแสดงพฤติกรรมด้าน คุณธรรมอยู่ในระดับบ่อยๆ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ก็พบว่าแสดงพฤติกรรมแต่ละด้าน อยู่ในระดับบ่อยๆ เช่นเดียวกัน

4. ผู้บริหาร โรงเรียน และครูผู้สอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับบ่อยมากกว่าครูผู้สอน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านมีเมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น ด้านมีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ ด้านมีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน และที่ระดับ .05 ในด้านมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ด้านมองโลกในแง่ดี ด้านยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน โดยผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงกว่าครูผู้สอน ส่วนด้านไม่เอาใจเอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน ด้านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น ด้านชื่อสัตย์ต่อตนเองต่อหน่วยงานและต่อผู้อื่น ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปรากฏ บุตรโยจินโท (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ผลการศึกษาพบว่า

1. ความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลยต่อการปฏิบัติตนเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาใน 4 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับดังนี้ ด้านคุณธรรมและจริยธรรมต่อสังคมและประเทศชาติ ด้านคุณธรรมและจริยธรรมต่อวิชาชีพ การบริหาร ด้านคุณธรรมและจริยธรรมต่อตนเอง และด้านคุณธรรมและจริยธรรมต่อเพื่อน

ร่วมงาน ส่วนความคิดเห็นของบุคลากรเมื่อแยกเป็นรายกลุ่ม มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับมากทุกกลุ่ม

2. เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติตนเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ทั้ง 4 ด้าน ระหว่างกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มครูผู้สอน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ พบว่าทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน และทุกรายการ

3. บุคลากรทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นว่าคุณธรรมและจริยธรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่สำคัญที่สุดของทั้ง 4 ด้าน มีดังนี้

3.1 การปฏิบัติงานโดยยึดหลักกฎหมาย ระเบียบแบบแผน และนโยบายของหน่วยงานระดับสูง

3.2 เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน และปฏิบัติงาน

3.3 ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

3.4 มีวินัยในตนเอง

ภาคราชภัฏวชิรเวศน์ (2539: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า

1. พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหาร มีพฤติกรรมโดยส่วนรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาตามตัวแปรสถานภาพและขนาดโรงเรียน พบว่ามีพฤติกรรมด้านคุณธรรมอยู่ในระดับมากทั้ง โดยส่วนรวมและเป็นรายด้านเช่นเดียวกัน

2. พฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ โดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

3. พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

4. พบปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างสถานภาพทางตำแหน่ง และขนาดโรงเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านคุณธรรมด้านผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม

คมสัน บุพศิริ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา พฤติกรรมด้านคุณธรรม
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนมโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
2. ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีพฤติกรรมด้านคุณธรรม
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

3. ผู้ช่วยผู้บริหารและครูอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมด้าน
คุณธรรมโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณา
รายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีคุณธรรมทุกด้านอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
โดยมีด้านความซื่อสัตย์ และด้านการอุทิศตนเสียสละและมุ่งมั่น มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด

สุชาติ น้าประสานไทย (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา วิสัยทัศน์ด้าน
คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดกาญจนบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใน
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2541 จำนวน 440 โรงเรียน
จากสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอต่างๆ ทั้งหมดจำนวน 13 สำนักงาน เครื่องมือที่ใช้
ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1
สอบถามสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน ตอนที่ 2 สอบถามวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรม
และจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยสถิติพื้นฐาน
และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2 ข้อ ผลการวิจัยพบว่า

1. วิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีสถานภาพด้านส่วนตัวแตกต่างกัน
จะมีวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับต่างกัน เพียงบางสถานภาพเท่านั้น ได้แก่
เพศ และ อำเภอที่ตั้งของโรงเรียน ส่วนตัวแปรอื่นๆ ไม่ต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่
ตั้งไว้ จากผลการวิจัยดังกล่าว

ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ

1. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจัด
ให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร
โรงเรียน ทุกคนอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

2. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสนใจ ครูผู้สอนทุกคนด้วยการจัดให้มีหลักสูตรเพื่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรม อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

3. ในอนาคตน่าจะมีการทำวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีการสับเปลี่ยนโรงเรียนทุก 4 ปี กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ไม่เคยสับเปลี่ยนโรงเรียนว่าจะมีระดับวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่แตกต่างกันหรือไม่

4. ควรมีการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมตรงตามความต้องการของครูผู้สอน กรรมการโรงเรียน และนักเรียน

ชาญ สิทหาราช(2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรปฏิบัติงานและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเลย มีพฤติกรรมกรปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานธุรการ ด้านการบริหารงาน วิชาการ ด้านการบริหารงานปกครองนักเรียน ด้านการบริหารงานบริการ ด้านการบริหารงาน โรงเรียนกับชุมชน และด้านการบริหารงานอาคารสถานที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน มีพฤติกรรมด้านคุณธรรมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านคุณธรรมในการดำรงตนของผู้บริหาร ด้านคุณธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน และด้านคุณธรรมในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน พฤติกรรมกรปฏิบัติงานและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษาจังหวัดเลย มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พยุง สารทอง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัญหาและการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า

1. การปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม ด้านคุณธรรมในครองงาน และด้านคุณธรรมในการครองตน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านคุณธรรมในการครองตน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาอยู่ในระดับขนาดโรงเรียน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลาง มีระดับการปฏิบัติโดยรวม ด้านคุณธรรมใน

การครองงาน และด้านคุณธรรมในการครองตน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านคุณธรรมในการครองคนอยู่ในระดับปานกลาง แต่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับการปฏิบัติโดยรวม ด้านคุณธรรมในการครองตน และด้านคุณธรรมในการครองคนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านคุณธรรมในการครองงานอยู่ในระดับมาก

2. ปัญหาของผู้ปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านคุณธรรมในการครองคน และด้านคุณธรรมในการครองงาน อยู่ในระดับเดียวกัน ส่วนด้านคุณธรรมในการครองตน มีปัญหาระดับการปฏิบัติรองลงมา

นิยม ไผ่โสภา (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการครองตน ครองคน และครองงานตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม พบว่า

1. พฤติกรรมการครองตน ครองคน และครองงานตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสถานภาพ และขนาดโรงเรียน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยส่วนรวมและรายด้านเช่นเดียวกันทุกตัวแปร

2. พฤติกรรมการครองตน ครองคน และครองงานตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู อาจารย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการครองตน ครองคน และครองงานตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหาร ทั้งโดยรวม และเป็นรายด้านมากกว่าครู อาจารย์ เมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียนพบว่าไม่แตกต่างกัน และไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและขนาดโรงเรียน

บุญร่วม คิคการ (2542 : บทคัดย่อ) การทำการศึกษา การปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ตามคุณธรรมทั้ง 3 ด้าน คือ คุณธรรมในการครองตน คุณธรรมในการครองคน คุณธรรมในการครองงาน ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม โดยรวมและรายด้านมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ คุณธรรมในการครองตน คุณธรรมในการครองงานและคุณธรรมในการครองคน

2. ระดับการปฏิบัติตนตามคุณธรรมโดยส่วนรวมและเป็นรายด้านของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่

เลวียน พันธุ์อนุ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน และประธานกรรมการโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านคุณธรรมพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านคุณธรรมสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ดโดยรวมและจำแนกตามสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นรายด้านทั้ง 9 ด้าน โดยมีรายชื่อที่มีคุณธรรมค่อนข้างสูง จำนวน 1 ชื่อ ในแต่ละด้านดังนี้ เข้าร่วมงานสังคมตามที่ได้รับคำเชิญ อุทิศเวลาเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ตัดสินปัญหาด้วยความเป็นธรรมตามหลักการและเหตุผล จัดให้มีการประชุมผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ไว้วางใจ ให้อภัยผู้ร่วมงาน อยู่อย่างเอื้อนียด บริหารงานโดยยึดระเบียบแบบแผนของทางราชการ

2. ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านคุณธรรมพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน 6 ด้านไม่แตกต่างกัน แต่ประธานกรรมการโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านคุณธรรมพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนใน 3 ด้าน ที่เหลือ มากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญ .05 คือ ด้านมีความเมตตา กรุณาต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น ด้านมีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน และด้านมองโลกในแง่ดี

สุนทร ทองคำ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมด้านคุณธรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า

1. บุคลากรโดยรวมครูผู้สอนและคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ มีพฤติกรรมด้านคุณธรรม โดยรวม ด้านการครองตน ด้านครองคน และครองงานก็อยู่ในระดับมาก

2. ครูผู้สอน เห็นว่าผู้บริหาร โรงเรียนมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมโดยรวม และด้านการครองงาน มากกว่ากรรมการโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียน เห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมในการครองคน และครองคน ไม่แตกต่างกัน

บุญชู แสงสุข (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ทักษะของบุคลากรทางการศึกษา ที่มีต่อการปฏิบัติจริงตามคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่มีต่อการปฏิบัติจริง ตามคุณธรรมและจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้าน การครองตน การครองคน และการครองงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สระบุรี ที่มีต่อการปฏิบัติจริง ตามคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 ทั้งในด้านการครองตน การครองคน และการครองงาน

พิทยา ไชยะสุข (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านคุณธรรม ของนักเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการดำเนินงานด้านคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนใน โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญจังหวัดร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ระดับสภาพการดำเนินงานด้านคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกันมีสภาพ การดำเนินงานด้านคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุปผา บุญน้อม (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูกับคุณธรรมจริยธรรม ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือครูจำนวน 348 คน เครื่องมือที่ใช้ในการในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ และสหสัมพันธ์อย่างง่าย ผลการวิจัยพบว่า คุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูกับคุณธรรมจริยธรรมของครูอยู่ในระดับมาก และ มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ .636

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แคร์รอลล์ (Carroll. 1992 : 54-02A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในด้านคุณธรรม พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของโรงเรียนคือ

คุณธรรมของผู้บริหารและครู ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความอดทน จิตวิทยา การตัดสินใจ การแสดงออก ความสามัคคีปรองดอง สถานภาพของครู ภาวะเศรษฐกิจของครู กิจกรรมการบริหารของโรงเรียน ความสัมพันธ์กับชุมชน การสนับสนุนจากชุมชน

คุณธรรมผู้บริหารส่งผลถึงการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ต่อการรักษาคุณค่า รักษาภาพในองค์กร และแก้ปัญหา ความขัดแย้งระหว่างสมาชิก คุณธรรมของครูนั้นจะเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นประการแรก เลยรวมถึงการตัดสินใจและการแสดงออก นอกจากนี้แล้ว ความสัมพันธ์ในหลายมิติที่แตกต่างกันเกี่ยวกับคุณธรรมของครูต่อพฤติกรรมผู้นำ คือ แรงจูงใจ

สตือเบอร์ (Stueber. 2000 : 61-05A) ได้ศึกษารูปแบบของความเป็นผู้นำ ประวัติการทำงาน และคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมที่มีประสิทธิภาพในเรื่อง Lutheran ตลอดจนศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำที่ขอบริการผู้อื่น และความเป็นผู้นำที่มีน้ำใจกับผู้อื่น โดยศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 23 คน จากผู้บริหารทั้งหมด 71 คน ผลการศึกษาพบว่า

ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่มีรูปแบบความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกันเลย แต่ส่วนมากใช้รูปแบบผู้นำที่เข้มแข็งมากที่สุด แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบผู้นำอื่นๆ ด้วย

จากการได้ประเมินผลการรับรู้ตนเอง และการรับรู้ของผู้อื่น พบว่าผู้บริหารประเมินความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทั้ง 5 ประการ อยู่ในระดับสูง และประเมินด้านความปรารถนาในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการประเมินแบบอย่างให้กับบุคลากรของโรงเรียน อยู่ในระดับสูงสุด จากการประเมินตนเองและให้ผู้อื่นประเมินในเรื่องการแสดงออก หรือปฏิบัติตนในด้านการให้บริการผู้อื่น และการมีน้ำใจต่อผู้อื่นประเมินในเรื่องการแสดงออก หรือปฏิบัติตนในด้านการให้บริการผู้อื่น และการมีน้ำใจต่อผู้อื่น พบว่าอยู่ในระดับปกติหรือปฏิบัติบ่อยมาก โดยประเมินในเรื่องการพัฒนาบุคลากร และการมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตลอดจนการจัดหาพัสดุอุปกรณ์ ให้กับบุคลากร อยู่ในระดับสูง และมีการประเมินคุณลักษณะความเป็นผู้นำด้านความมีน้ำใจอยู่ในระดับสูงสุดในเรื่องการใส่ใจผู้ร่วมงานและการมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน

แฟรงค์ (Frank. 1984 : A) ทำการวิจัยเปรียบเทียบค่านิยมกับลักษณะของสมาชิกคณะกรรมการ โรงเรียน และผู้บริหาร โรงเรียนที่เลือกเฟ้นแล้วในรัฐนิวเจอร์ซีย์ (new Jersey) พบว่า

1. ค่านิยมทางด้านสังคมและการเมือง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ผู้บริหารมีค่านิยมทางการเมืองอยู่ในระดับสูง ส่วนสมาชิกคณะกรรมการโรงเรียนมีค่านิยมทางด้านทฤษฎีอยู่ในระดับสูง
3. ค่านิยมทางด้านศาสนา ทั้งผู้บริหารและสมาชิกคณะกรรมการโรงเรียนมีค่านิยมอยู่ในระดับต่ำ

รัสเซลและคณะ (Russell et al., 1985 : 19-A) ที่มหาวิทยาลัยโอเรกอน กล่าวถึงพฤติกรรมของครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพสัมพันธ์กับคุณลักษณะของโรงเรียนที่ดีมีประสิทธิผล ผู้เขียนงานวิจัยข้างต้น ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของครูใหญ่ที่จะเพิ่มความช่วยเหลือทางวิชาการให้แก่เด็กเก่ง หรือสนับสนุนให้นักเรียนทำงานที่ทำหายในรายวิชาเรียนเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของโรงเรียนที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้สูง งานวิจัยนี้ได้กล่าวถึงพฤติกรรมครูใหญ่ซึ่งมีกรณีศึกษามากกว่าร้อยกรณี

บอสเชิร์ตและคณะ (Bossert et al., 1982 : 19-A) ช่วยให้เราเข้าใจลึกซึ้งถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของผู้บริหาร และผลงานการปฏิบัติของครูโดยใช้รูปแบบที่สัมพันธ์กับการกระทำของครูใหญ่ เช่น การกำหนดจุดมุ่งหมาย การประเมินผล การติดตามงาน และการเป็นแบบอย่างในการสร้างบรรยากาศการเรียนการสอน ความรับผิดชอบมุ่งมั่นในงานของครู และวินัยของนักเรียน และกระบวนการจัดการเรียนการสอน เช่น หลักสูตร การเรียนรู้ วิธีสอน ผลงานของนักเรียนจะถือเป็นผลลัพธ์ทางอ้อมของพฤติกรรมของครูใหญ่ที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศการเรียนและการจัดชั้นเรียนของครู

เฮกและคณะ (Heak, Laren, & Marcoulides, 1993 : 20-A) พบว่าพฤติกรรมของครูใหญ่หลายประการช่วยให้ครูมีขวัญกำลังใจสูงขึ้น เช่น การสื่อสาร การกำหนดจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอนร่วมกัน การสร้างบรรยากาศความเป็นระเบียบของครูใหญ่ก็จะช่วยสร้างเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ของนักเรียน ลักษณะพฤติกรรมอื่นๆ ของการเป็นผู้นำ เช่น การพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียน การจัดหาแหล่งทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอนการประเมินหลักสูตรเหล่านี้ล้วนเป็นพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ เฮกและคณะยังสาธิตให้เห็นว่า

ห้องเรียนที่ได้รับผลสะท้อนจากลักษณะผู้นำของครูใหญ่ กล่าวคือ บรรยากาศของการเรียนรู้ และการจัดชั้นเรียนที่เหมาะสมมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

อิชเชอร์วูด (Isherwood. 1973 : 21-A) พบว่าครูใหญ่ที่มีบุคลิกดี มีความชำนาญ และมนุษยสัมพันธ์ดี จะทำให้ครูมีความภักดีต่อครูใหญ่และงานปฏิบัติมีความสุขในการทำงาน งานวิจัยศึกษาพบว่า ครูใหญ่ที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เชื่อมมั่นในความสามารถของครู จะช่วยให้ครูมีความคิดริเริ่มและเป็นผู้นำ การสร้างความไว้วางใจเป็นกุญแจสำคัญในทักษะความเป็นผู้นำของครูใหญ่ โรงเรียนมีนวัตกรรมใหม่ๆ และได้รับการยกย่องชมเชยอย่างจริงจังจากผู้บริหารจะช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของครูได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารที่อธิบายชี้แจงแก่ครู โดยตรงถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติในวิชาชีพจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในตัวครู

เชพพาร์ด (Sheppard. 1996 : 22-A) พบว่าการพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครูเป็นพฤติกรรม ผู้นำของครูใหญ่ที่มีอิทธิพลด้านดีต่อครูทั้งระดับประถมและมัธยมศึกษาจากงานวิจัยระยะหลังนี้ พบว่าพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่สร้างรากฐานสัมพันธ์ภาพระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ มีนวัตกรรม และมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี ภายในโรงเรียน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การศึกษาพฤติกรรมทางด้านคุณธรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษานั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม มีพฤติกรรมที่ดี จึงจะเป็นแบบอย่างที่ดีของครูและบุคลากรในสถานศึกษาและนักเรียนได้ การใช้หลักคุณธรรมในการปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเคารพและศรัทธาต่อผู้บริหารมากขึ้น ส่งผลให้การบริหารงาน บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งผลจากการวิจัยส่วนใหญ่ ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมทางด้านคุณธรรม ในทุกด้านอยู่ในระดับกลาง และจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่ต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะ พัฒนาโรงเรียน โดยนำหลักธรรมมาใช้หรือประยุกต์ใช้ในการบริหารและการพัฒนาผู้เรียนและบุคลากรโดยรวม ของสถานศึกษานั้นกรอบด้าน คุณธรรมในการทำงาน ทางด้านครองตน ครองคน และครองงาน ซึ่งมีหลักการประพฤติ ที่ดีหลายประการ และจะเห็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันบางส่วนจะมี พฤติกรรมในทางด้านคุณธรรมแตกต่างกัน ตามโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ การที่ผู้บริหารจะยึดปฏิบัติหลักธรรมข้อใดมากหรือน้อยนั้นจะต้องมีการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม กับสภาพท้องถิ่น วัฒนธรรมชุมชนและสภาพสิ่งแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ให้แก่ตนและส่วนรวม อย่างมั่นคงตลอดไป