

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดที่จะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.3 บทบาทของภาวะผู้นำ
2. พฤติกรรมผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ
 - 2.2 ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ
 - 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
3. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ ยุคส์
 - 3.1 พฤติกรรมที่เน้นงาน
 - 3.2 พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์
 - 3.3 พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง
4. หลักคุณธรรมในการบริหารงาน
 - 4.1 ความหมายของหลักคุณธรรมในการบริหารงาน
 - 4.2 ความสำคัญของหลักคุณธรรมในการบริหารงาน
 - 4.3 องค์ประกอบของคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร
 - 4.4 หลักธรรมที่เกี่ยวข้อง
 - 4.4.1 การครองตน
 - 4.4.2 การครองคน
 - 4.4.3 การครองงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

พระธรรมปิฎก (2540, หน้า 18 -19) เห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตงามอย่างถูกต้องชอบธรรม

ประเวศ วะสี (2540, หน้า 53) เห็นว่า ภาวะผู้นำอาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าและ ผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชน

ประสาน หอมพูล, และกพิวรรณ หอมพูล (2540, หน้า 83) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาภายในองค์การหรือในกลุ่มคนในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

กวี วงศ์พูน (2542, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2542, หน้า 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการใช้อิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อกำหนดเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพเป็นความจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดเน้นหมายอย่างชัดเจน ภายใต้สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 9) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำงานอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนได้

ชัยวัฒน์ ใจจิตร (2546, หน้า 10) สรุปความหมาย ภาวะผู้นำไว้ว่า พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงาน ในสถานการณ์ต่างๆ โดยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน โดยทุ่มเทกำลังความคิดกำลังความรู้ ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 31) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

อาคม วัดไชยสง (2547, หน้า 3) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ใน สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

จารุวรรณ หลักคำพันธ์ (2547, หน้า 12) ได้สรุปความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่า การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร ใช้ศิลปะในการจูงใจให้สมาชิก ของกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อสมาชิกใน กลุ่ม โดยเน้นที่ประสิทธิภาพของงานและสมาชิกพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย

ประสิทธิ์ เขียวศรี, ดิเรก วรรณเคียร, ประณีต ศรีศักดิ์, ณัฐชนันท์ จันทคุปต์, และจิตต์ประพันธ์ นาคสวัสดิ์ (2548, หน้า 15-16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติของ ผู้บริหารที่มีจุดเน้นหมายเพื่อนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด กระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดเน้นหมาย และ ีโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544

เฮอร์เชย์, และบลิงชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1982, p.83) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการสร้างอิทธิพล จูงใจคนหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกัน ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ยุกิ (Yuki, 1989, p.2) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าว ที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อรักษาภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม

ดาฟท์ (Daft, 1994, p.478) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถของ คนที่เป็นผู้นำในการใช้ อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายของ องค์กร

ซีเมอร์ส (Chemers, 1997, p.1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพล ต่อสังคมกระบวนการหนึ่งที่มีบุคคลๆ หนึ่งสามารถที่จะให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน บุคคลอื่นให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

จากความหมายที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ แสดงออกในรูปของกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม ความสามารถในการกระตุ้นและทำ ให้ผู้ร่วมงานยอมรับและปฏิบัติตามอำนาจและอิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงาน ในสถานการณ์ต่างๆ โดยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกัน และกันด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน โดยทุ่มเทกำลังความคิด กำลังความรู้ ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

สะอาต ราชเฉลิม (2541, หน้า 10) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ในองค์การ ผู้บริหารหรือผู้นำจะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น การดำเนินกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใดๆในสังคมเกิดจากการที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งอิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่จูงใจให้สมาชิกภายในกลุ่มคล้อยตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พลังของกลุ่มจะทำงานสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ตามในขณะนั้น เกิดความศรัทธายอมรับ และพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆให้สำเร็จได้

วรภัทร์ ภูเจริญ (2542, หน้า 7) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำว่าในการบริหารองค์การ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์การ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หน้าที่ในการบริหารงานจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่าง ขึ้นอยู่กับว่าอยู่บนพื้นฐานการบริหารของศาสตร์ใด แต่ไม่ว่าผู้บริหารการศึกษา หรือนักบริหารธุรกิจ ศาสตร์การบริหารใดๆ ในโลกไม่ต่างกันเท่าไร ส่วนที่แตกต่างกันเป็นเรื่องของเทคนิคและประสบการณ์ การบริหารการศึกษายากกว่า เพราะเห็นผลช้า กว่าจะ รู้ว่าการบริหารผิดพลาดเด็กก็เรียนจบไปนานแล้ว ส่วนทางธุรกิจนั้น ถ้าบริหารผิดพลาดจะเห็นผลเร็วมากและบทลงโทษรุนแรงกว่า

ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์ (2542, หน้า 35-36) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์การจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะเป็นบุคคลที่ตัดสินใจว่าควรทำอะไร และเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งต่างๆเป็นความจริงที่ว่าคนเพียงคนเดียวไม่สามารถเปลี่ยนโลกทั้งโลก หรือแม้แต่องค์การขนาดกลางได้ แต่ต้องอาศัยพลังความคิด ความกระตือรือร้นจากหลายคน ถ้าปราศจากผู้นำการริเริ่มสร้างสรรค์ก็ไม่มีเสียแล้วตั้งแต่แรก สิ่งต่างๆก็จะดำเนินไปอย่างไรก็ตาม ฉะนั้นเมื่อไม่มีผู้นำผลที่จะเกิดขึ้นก็เอาแน่นอนไม่ได้ เหตุผลที่ผู้นำสำคัญกว่าวัฒนธรรมขององค์การและเครื่องมือการจัดการ เพราะผู้นำเป็นผู้สร้างวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่ดีขององค์การไม่สามารถเกิดขึ้น หรือหล่อหลอมตนเองได้ แต่ต้องอาศัยผู้นำสร้างขึ้นมา

สมนึก พรเจริญ (2544, หน้า 19) ได้สรุปไว้ว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ ช่วยเหลือบุคลากรขององค์การได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคงโดยปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไข การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่างๆ ขององค์การให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์การ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์การอยู่ในระหว่างการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ และช่วยให้บุคลากรในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่างๆทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วน

บุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ศักดิ์ไทย สุรกีจบรร (2545, หน้า 8) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังนี้ การบริหารงานใดๆ จะเกิดประสิทธิผลได้ ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรม ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสภาพการณ์ได้ และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

สินินทร จันท์ผง (2546, หน้า 8) สรุปถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ว่า ในการบริหารต้องอาศัยผู้นำที่มีคุณภาพเป็นองค์ประกอบเพื่อจะได้ดำเนินการไปสู่ความสำเร็จ สถานศึกษาที่มีการบริหารที่ดีย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งอยู่ในฐานะผู้นำขององค์การ จะต้องมีความรู้ที่ดีที่จะทำให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการจัดการศึกษา จากฝ่ายต่างๆ ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาเพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความสำคัญที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญเพราะว่า การบริหารงานใดๆ จะเกิดประสิทธิผลได้ ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรม ไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน ในองค์การผู้บริหารหรือผู้นำจะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น การดำเนินกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในสังคมเกิดจากการที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งอิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ จูงใจให้สมาชิกภายในกลุ่มคล้อยตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พลังของกลุ่มจะทำงานสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ตามในขณะนั้น เกิดความศรัทธายอมรับ และพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จได้

3. บทบาทของภาวะผู้นำ

สอบครูตอกคอม (2549, กันยายน 7) ได้รวบรวม บทบาท และหน้าที่ของผู้นำ (leadership roles) ไว้ดังนี้ ผู้นำมีบทบาท และหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการ อาจมีหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาท และหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาท และหน้าที่ต่างๆ ไปของผู้นำทุกคน ในกลุ่มคนทุกชนิด มีตรงกันอยู่บ้าง จึงขอสรุปบทบาท และหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วๆ ไปเพื่อเป็นแนวความคิดสำหรับผู้บริหารการศึกษา 14 อย่างคือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (the leader as executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำก็คือบทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์การ หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยให้งานของบุคลากรทุกคน

ดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (the leader as planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของคนควรใช้วิธีการอย่างไรและใช้อะไรมาประกอบบ้างเพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (the leader as policy maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ และการวางนโยบายส่วนมากนโยบายมาจากที่ 3 แห่ง คือ

3.1 หน่วยงานเหนือองค์กรนั้นๆ หรือ ผู้บังคับบัญชา ที่มีตำแหน่งสูงกว่าองค์กรนั้นๆ

3.2 สมาชิกขององค์กรนั้นๆ ที่ให้คำแนะนำ หรือ เป็นมติของบุคลากรที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาขององค์กรนั้นๆ

3.3 ผู้นำขององค์กรนั้นๆ นโยบายจะมาจากแหล่งใด ผู้นำมีอำนาจโดยเสรีที่จะกำหนด หรือเลือกด้วยตนเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (the leader as expert) ผู้นำมีส่วนมากหวังพึ่งผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้เชี่ยวชาญในสายวิชาชีพนั้นๆ ผู้นำในองค์กรนอกแบบหรือองค์กรการอุปถัมภ์ บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสายวิชาชีพมักจะมีบุคลากรอื่นมาหาเพื่อปรึกษาหารือขอความช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้นๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (the leader as external group representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม จะพากันไปติดต่อกับภายนอกทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทน เสมือนเป็นเจ้าของที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่ติดต่อกับบุคคลภายนอกแทนกลุ่มเท่านั้น แต่เมื่อบุคคลภายนอกมาเจรจาอะไรกับกลุ่มก็เป็นผู้เจรจาแทนกลุ่ม

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (the leader as controller of internal relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม และเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งภายในกลุ่ม ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเองในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (the leader as purveyor of rewards and punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษ

ที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นหรือน้อยหรือให้งานที่ยากๆหรือง่ายๆทำก็ได้ทั้งนั้น

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The leader as arbitrator and mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้นในหน่วยงาน ผู้นำก็ต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอม ไกล่เกลี่ย หรือบางทีก็อาจต้องตัดสินความบางความด้วยตนเอง บุคลากรคนใดคอยไกล่เกลี่ยให้สงบและเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (the leader as exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่า เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กรการจะเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์กร

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (the leader as symbol of the group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่มคนทุกคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลา ย่อมลำบากมาก แต่ละกลุ่มจึงต้องมีคนๆหนึ่งหรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนและเป็นคนดี บุคคลนี้จะไม่กระทำการใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่ม จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำในตนเองเดียวกับพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของประเทศ อำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มี จึงสูงสุด เหนือจิตใจคนภายในกลุ่มทุกคนและทุกฝ่าย

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (the leader as substitute for individual responsibility) กลุ่มคนบางกลุ่ม หรือองค์กร หรือหน่วยงานบางแห่ง มีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้า รับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมา บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใดๆ แทนคนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่ได้กระทำผิดกับคนเหล่านั้น

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (the leader as ideologist) บางทีผู้นำบางคนเป็นศาสดาของกลุ่ม เป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อหรือศรัทธาต่างๆ ให้แก่บุคลากรอื่น แม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบประเพณีต่างๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดที่ใครๆ พวกกันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติทางการ ของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้จะเป็นนักพูดและนักคิด ที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (the leader as father figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม ซึ่งจะดักเตือน ต้าหนิ คนในองค์กร การดักเตือน ต้าหนิ นั้นไม่มีใครโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลัง การดักเตือน ต้าหนิ ของคนๆนั้น มีความรักความหวังดีอยู่ด้วยเสมอไป และสามารถเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (the leader as scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น บุคลากรจำนวนมากในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ต้องมารับผิด แต่จะให้ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบแทนกลุ่มคน เมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไป กลุ่มคนจะเห็นอกเห็นใจ ผู้นำที่เคยได้รับผิดแทนพวกตน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (2549, สิงหาคม 13) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำที่นักการศึกษาหลายท่าน สรุปเป็น บทบาทภาวะผู้นำ ดังนี้

บทบาทหน้าที่การบริหารโดยมินท์ซเบิร์ก (Mintzberg's managerial role)

มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg, 1973) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารหลายสาขาอาชีพ แล้วสรุปเป็นบทบาทหน้าที่การบริหาร

1. เป็นพระอันต์หรือประธานในพิธีการ (figurehead role) เป็นบทบาทที่สืบเนื่องจากการมีอำนาจหน้าที่ในฐานะผู้นำขององค์การ หรือหน่วยงาน ผู้บริหารจึงมีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้นไป บทบาทนี้ประกอบไปด้วยหน้าที่ในการลงนามสัญญาต่างๆ เป็นประธานการประชุมและพิธีต่างๆ ขององค์การ ร่วมงานพิธีสำคัญต่างๆ ของชุมชน และต้อนรับแขกผู้มาเยี่ยมชม ดูงานขององค์การ

2. เป็นผู้นำ (leader role) ผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องทำให้งานในหน่วยงานของตนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่แนะนำ สั่งการ สร้างเสริมแรงจูงใจ และสร้างเงื่อนไขต่างๆ ที่จะทำให้อุทิศตั้งใจทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ หน้าที่ในการเป็นผู้นำนี้ รวมไปถึง การว่าจ้างบุคลากร การอบรมสัมมนา การสั่งการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น และการให้ออกจากงาน

3. เป็นสื่อกลาง (liaison role) บทบาทนี้ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ นอกหน่วยงานของตนเอง ซึ่งทำได้โดยเป็นแหล่งข้อมูล และประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักทั่วไป รวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือติดต่อกับชุมชน สม่่าเสมอ นอกจากนั้นจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน การประชุมของกลุ่มอาชีพต่างๆ ของชุมชน หน่วยงานของสมาคมบำเพ็ญประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ และยินดีให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในด้านข้อมูลแก่ทุกคนและทุกกลุ่ม

4. เป็นผู้ติดตาม (monitor role) คือ บทบาทในการเป็นผู้เสาะหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เช่น จากการอ่านรายงานผลการดำเนินการบันทึกข้อความ บทสรุป เหตุการณ์ต่างๆ การร่วมประชุม รวมทั้งการเป็นผู้สังเกตการณ์ด้วย ข้อมูลที่ทราบบางส่วนจะแจ้งให้ลูกน้องหรือบุคคลภายนอกรู้ แต่อย่างไรก็ตาม จะต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ทั้งหมดถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และผลของเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานของตนหรือองค์การ

5. กระจายหรือแจกจ่ายข้อมูล (disseminator role) ผู้บริหารจะมีโอกาสได้ข้อมูลต่างๆ หลายทางที่ผู้ปฏิบัติ หรือลูกน้องไม่มีโอกาสจะทราบ ข้อมูลบางส่วนเป็นข้อเท็จจริงที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ข้อมูลบางอย่างอยู่ที่ความสนใจของผู้บริหาร เช่น ข้อคิดเห็น หรือแนวคิดในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาาระดับสูง ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงต่างๆ จะถูกผ่านไปให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยผ่านตรงไปเลยหรือหลังจากผู้บริหารศึกษารายละเอียดแล้ว และลำดับเรื่องให้ส่งต่อการเข้าใจส่วนข้อมูลที่น่าสนใจ ผู้บริหารจะเก็บเอาไว้ แล้วอาจจะถ่ายทอดให้ลูกน้องในรูปแบบต่างๆ เช่น นโยบาย กฎ เป้าหมาย เป็นต้น หรือในกรณีที่ต้องตอบข้อซักถามของลูกน้อง

6. ฐานะให้ข้อมูลหรือโฆษก (spokeman role) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสื่อสารข้อมูล หรือข่าวสารต่างๆ ของหน่วยงานให้บุคคลภายนอกทราบ ผู้บริหารระดับต้นและกลางต้องรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ และ ผู้บริหารระดับสูงก็จะรายงานให้คณะกรรมการบริหารทราบต่อไป ผู้บริหารเหล่านี้ถูกคาดหวังจากองค์กรว่าจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการชักจูง และสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

7. เป็นผู้ริเริ่มกิจการ (entrepreneur role) ขององค์กร หรือหน่วยงานจะต้องทำหน้าที่ในการเป็นผู้ริเริ่ม หรือออกแบบการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้นและรับกับสถานการณ์ต่างๆ แผนงานที่เปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่อยู่ในรูปของโครงการการปรับปรุง เช่น การพัฒนาสินค้าตัวใหม่ การซื้อเครื่องจักรใหม่ หรือปรับปรุงโครงสร้างงานให้คล่องตัวขึ้นโครงการการปรับปรุงบางโครงการจะดำเนินการ หรือตรวจสอบโดยผู้บริหารเอง บางโครงการก็อาจจะมอบหมายให้ผู้ช่วยหรือลูกน้องที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้ดูแล

8. เป็นนักแก้ปัญหา (disturbance-handler role) ในบทบาทนี้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้แก้ปัญหาวิกฤตต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถจะเพิกเฉยได้ ปัญหาประเภทนี้ส่วนใหญ่ไม่ใช่หรือไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำวัน เป็นปัญหาที่มักไม่คาดคิดมาก่อน เช่น การขัดแย้งระหว่างลูกน้อง การเกิดอุบัติเหตุไฟไหม้ การเดินขบวนของคนงาน เป็นต้น บทบาทนี้ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเหนือบทบาทใดๆ ทั้งนั้น

9. นักจัดสรรทรัพยากร (resource allocation role) ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการเป็นผู้แบ่งหรือจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร เช่น เงิน บุคลากร วัสดุ เครื่องมือ เครื่องอำนวยความสะดวก และบริการต่างๆ การจัดสรรทรัพยากรจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารว่า งานใดต้องทำเอง งานใดที่ควรจะมอบหมายให้ลูกน้องกระทำการแทนได้ การจัดเตรียมงบประมาณ การจัดการเวลาทำงานของผู้บริหารเอง ในการรักษาไว้ซึ่งอำนาจหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ติดตามดูแลแผนกลยุทธ์ และเป็นผู้ประสานงานรวมทั้งจูงใจให้ผู้บังคับบัญชากระทำความ เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ให้ประสบความสำเร็จ

10. เป็นผู้เจรจาข้อขัดแย้งหรือต่อรอง (negotiator role) สำหรับบทบาทนี้สืบเนื่องมาจากความจริงที่ว่า เมื่อมีการเจรจาเกี่ยวกับข้อขัดแย้ง การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ การ

เปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญๆ หรืออื่นๆ ขององค์การ ผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ก็จะต้องเข้าร่วมเพื่อหาข้อยุติให้ได้อย่างดี บทบาทหน้าที่นี้ก็จะเป็นผู้ให้ข้อมูลหรือความจริงต่างๆ ของหน่วยงาน ในฐานะที่เป็นหัวหน้าหรือตัวแทนของหน่วยงานที่มีอำนาจเต็ม สำหรับผู้บริหารสูงสุดขององค์การ บทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้เจรจาต่อรองอาจเกี่ยวข้องไปถึงการต่อรองกับสหภาพแรงงาน เกี่ยวกับสัญญาการว่าจ้างต่างๆ ค่าแรง การร้องทุกข์ ตลอดจน สัญญาเกี่ยวกับลูกค้ารายย่อย และผู้ส่งวัตถุดิบต่างๆ ให้กับองค์การ ผู้บริหารระดับต้นและกลาง ก็จะมีบทบาทในการต่อรองกันเหมือนกัน แต่เกิดภายในองค์การเป็นส่วนใหญ่ ระหว่างหน่วยงานด้วยกัน เพื่อผลประโยชน์ต่างๆ และส่วนใหญ่ไม่เป็นทางการ

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโดยเพจ (Page's taxonomy of managerial position duties and responsibilities)

เพจ (Page) ได้สรุปหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร จากผลของการใช้แบบสอบถามต่อผู้บริหาร ผู้จัดการประมาณ 10,000 คน ใน 12 อาชีพ จาก 20 ประเทศ โดยแบบสอบถามได้ให้ผู้บริหารเลือกถึงกิจกรรมการบริหารที่สำคัญๆ และเวลาที่ใช้ไปในการปฏิบัติแต่ละกิจกรรม แล้วนำมาจัดกลุ่มเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารได้ดังนี้ (ยูกิล, Yukl, 1989, pp. 66-67)

1. การนิเทศงาน (supervising) เพื่อจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของลูกน้อง โดยการทำงานร่วมกับลูกน้องเพื่อวิเคราะห์หาจุดบกพร่อง จุดเด่นในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ โดยการฝึกอบรม พัฒนาทักษะในการทำงาน จัดทำตารางเวลาทำงานและตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
2. การวางแผนและจัดหน่วยงาน (planning and organizing) หน้าที่นี้ได้แก่ การจัดทำแผนระยะสั้นและค่านางานตามแผน จัดหางบประมาณสนับสนุนประเมินโครงสร้างขององค์การ เพื่อการจัดสรรและควบคุมการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กำหนดเป้าหมายในการดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนระยะยาว พัฒนานโยบายและวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
3. การตัดสินใจ (decision-making) ผู้บริหารต้องตัดสินใจได้รวดเร็ว ในสถานการณ์ต่างๆ มอบหมายอำนาจให้ลูกน้องในการปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะกับสถานการณ์ใหม่ๆ
4. ติดตามความเคลื่อนไหวต่างๆ (monitoring indicators) ศึกษาความเคลื่อนไหวต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การที่อาจจะมีผลต่อการดำเนินการ ดูการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงาน การลงทุน เงินไขต่างๆ ของตลาด และวัฒนธรรม สังคม รวมทั้งบรรยากาศทางการเมือง
5. การควบคุม (controlling) หน้าที่นี้ได้แก่การจัดทำตารางประมาณการ ต้นทุนเวลาของการผลิต และจัดส่งสินค้าและการบริการต่างๆ ติดตามดูผลิตภัณฑ์ในตลาดในด้าน

คุณภาพและประสิทธิภาพของการบริการต่างๆ รวมทั้งการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานต่างๆ ด้วย

6. การเป็นตัวแทน (representing) ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการตอบข้อสงสัย และช่วยแก้ปัญหาการร้องเรียนเกี่ยวกับผลผลิตและบริการหรืออื่นๆ ติดต่อกับบุคคลภายนอกเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ของหน่วยงานกับชุมชน ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานและองค์การกับชุมชน เพื่อรักษาภาพพจน์และเพิ่มการยอมรับจากชุมชน

7. การร่วมมือ (coordinating) คือ การให้ความร่วมมือแก่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงานอื่นๆ ขององค์การ มีการแลกเปลี่ยนและใช้ข่าวสารข้อมูลร่วมกัน ร่วมมือในการแก้ปัญหา รักษาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งร่วมเป็นผู้แก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคลสำคัญๆ ในองค์การ

8. การให้คำปรึกษา (consulting) คือ ติดตามดูการพัฒนาทางเทคโนโลยีตลอดเวลาเพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพของตนเอง แนะนำเทคโนโลยีใหม่ๆ แก่องค์การสามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญ และให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ ที่มีปัญหาได้

9. การบริหาร (administering) หน้าที่การบริหารได้แก่ การปฏิบัติงานหลักคือการจัดตั้งแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ขององค์การ ศึกษาหารายละเอียด และทำให้ข้อมูลถูกต้อง และทันสมัยเหมาะแก่การใช้ตลอดเวลา

บทบาทหน้าที่ของผู้นำโดย ยุคส์ (Yukl's integrating taxonomy of managerial behavior) (Yukl, 1989, p.130)

ยุคส์ ได้ศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ จากงานการศึกษาและวิจัย และสรุปถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ 4 กลุ่มใหญ่ อันประกอบด้วยบทบาทที่สำคัญ 11 บทบาท ดังนี้

1. การสร้างเครือข่าย (networking) คือ การพยายามเข้าสังคม เพื่อจะได้พบปะกับบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูล และพยายามรักษามิตรภาพนั้นไว้อย่างต่อเนื่อง โดยการไปเยี่ยมเยียน พูดคุยทางโทรศัพท์ ให้ความร่วมมือ ให้ความสนใจ เข้าร่วมการประชุมต่างๆ และกิจกรรมทางสังคมที่สำคัญ

2. การให้การสนับสนุน (supporting) คือการที่ผู้นำให้ความสนใจและความเป็นเพื่อนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจ เห็นใจ และให้การสนับสนุนให้ผู้ที่มีความวิตกกังวลในการปฏิบัติงาน ยินดีรับฟังการปรับทุกข์และปัญหาต่างๆ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพ

3. การจัดการความขัดแย้งและการสร้างทีมงาน (managing conflict and team building) คือ การกระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการหาหนทางในการแก้ไขความขัดแย้ง ผลักดันให้มีการสร้างทีมงานและความร่วมมือ และสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การและทีมงาน

4. การติดตาม (monitoring) คือ บทบาทในการติดตามดูแลการดำเนินการและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทำได้โดยการติดตามดูความก้าวหน้า และคุณภาพของการปฏิบัติงาน ดูความสำเร็จหรือล้มเหลวในแต่ละโครงการ ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สืบหาความต้องการและค่านิยมของลูกค้า ติดตามและวิเคราะห์ปัจจัยของสิ่งแวดล้อมองค์การที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการและโอกาสต่างๆ

5. การให้ข้อมูล (informing) โดยการบอกให้ทราบถึงข้อมูลและผลการตัดสินใจที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาเอกสารทางวิชาการที่จำเป็น ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิควิธีในการปฏิบัติการ และวิธีการที่จะสร้าง และรักษา ชื่อเสียงที่ดีขององค์การ

6. การสร้างความชัดเจน (clarifying) คือการที่ผู้นำต้องสร้างความชัดเจนในภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ของงานต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงาน ให้คำชี้แนะวิธีการทำงานและความรับผิดชอบต่องานนั้น เน้นวัตถุประสงค์ของงาน กำหนดเวลาในการทำงานและความคาดหวังต่อผลงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบอย่างชัดเจน

7. การวางแผนและจัดองค์การ (planning and organizing) คือบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนระยะยาว และกลยุทธ์ในการปรับตัวขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เสนอกิจกรรมทุกขั้นตอนของการดำเนินการของโครงการต่างๆ จัดแบ่งทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของกิจกรรมหรือโครงการ ตัดสินวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพผลผลิตและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในองค์การ

8. การแก้ปัญหา (problem solving) โดยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์หรือผลของปัญหาต่องาน วิเคราะห์ปัญหาต่างๆ เพื่อหาสาเหตุและทางเลือกในการแก้ปัญหา จัดการแก้ปัญหาและวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น

9. การปรึกษาและมอบหมายงาน (consulting and delegating) คือบทบาทในการที่ต้องสอบถามความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ก่อนที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับผลกระทบเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้เสนอแนะวิธีการปรับปรุง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานที่สำคัญและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

10. การสร้างแรงจูงใจ (motivating) โดยการใช้เทคนิคในการมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ค่านิยม อันทำให้คนปฏิบัติงานตั้งใจและทุ่มเทความสามารถในการทำงานและยอมรับในวัตถุประสงค์ของงาน ชักจูงให้บุคคลต่างๆ ให้การสนับสนุน ร่วมมือ ช่วยเหลือและทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งการกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

11. การประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (recognizing and rewarding) คือ การยกย่อง ประกาศเกียรติคุณ และมอบรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมความสำเร็จตาม

เป้าหมาย การทำผลประโยชน์พิเศษ แก่องค์กร การ แสดงการยอมรับในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

จากการศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำของนักการศึกษาหลายท่าน สรุปได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำหรือบทบาทผู้นำ มีได้ในผู้นำหลายบทบาท ซึ่งแล้วแต่สถานะของผู้นำหรือความมีภาวะผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ

1. ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

สมนึก พรเจริญ (2544, หน้า 20) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพฤติกรรมผู้นำแต่ละองค์การหรือหน่วยงานจะมีลักษณะแตกต่างกันไป ตามบุคลิกภาพของผู้บริหารหรือสภาพแวดล้อมของสถานการณ์นั้นๆ สมคิด บางโม (2545, หน้า 235) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่างๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ริชาร์ด, และแองเกิล (Richards, & Engle, 1986, pp.199 - 215) ให้ความหมายไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

จาคอบส์, และจาควีส (Jacobs, & Jaques, 1990, pp. 281 – 295) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง กระบวนการให้ทิศทางที่มีความหมายเพื่อให้เกิดการรวมพลัง ความพยายามและความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติกรกระทำหรือการดำเนินงานของผู้นำที่มีต่อกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่กำหนดไว้และในการปฏิบัติตนในการบริหารของผู้นำนั้นจะต้องเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน หรือในระยะเวลาขณะที่ผู้นำกำลังดำเนินการบริหารงานอยู่ในสถานศึกษานั้นๆ ผู้บริหารจะต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2540, หน้า 64) กล่าวถึง ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่า ผู้นำหรือ ผู้บริหารมีความสำคัญ และเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของหน่วยงานที่ทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การดำเนินงานขององค์กรที่ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือตัวผู้นำที่จะต้องแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในองค์กร

สมคิด บางโม (2545, หน้า 235) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการปฏิบัติตนของผู้นำต่อกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดและสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำของกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้

เทียน ทองแก้ว (2545, หน้า 36) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ อยู่ที่ความสามารถของผู้นำที่ถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ใ้ภายใต้สภาวะการณที่เปลี่ยนแปลงปัจจุบัน

ประภัสร์ จงสงวน (2546, หน้า 4) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำว่า การแสดงพฤติกรรมผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การโดยพฤติกรรมที่แสดงออก จะต้องบ่งบอกถึงการที่ผู้นำมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบและทันต่อเหตุการณ์ใน ทุกๆ ด้าน

สุทธิพันธ์ พรหมสุวรรณ (2546, หน้า 33) กล่าวว่า ความสำคัญของพฤติกรรม ผู้นำอยู่ที่แนวทางการที่ผู้นำหรือผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การกำหนดเป้าหมาย คุณค่า ความเชื่อ กลยุทธ์ขององค์การร่วมกัน ซึ่งจะเป็นแนวทางให้กับสมาชิกนำไปปฏิบัติได้อย่าง ถูกต้อง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยรวมของ สถานศึกษา

ปรียาพันธ์ ปิยะอนันต์ (2546, หน้า 13) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของพฤติกรรม ผู้นำอยู่ที่แนวทางการบริหารงานที่ทำให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่เราตั้งเป้าหมายให้สำเร็จอย่างเต็มใจ และร่วมมือเป็นอย่างดี ทั้งนี้ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ ความรู้ ความสามารถ ทำให้ตนเองมีความน่าเชื่อถือและทำให้ทุกคนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการและการวางแผนงานที่ดีต้องเข้าใจคนและต้องมีการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2547, หน้า 24) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของพฤติกรรม ผู้นำคือพฤติกรรมทางด้านมิตรสัมพันธ์กับพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์กัน ผู้นำ ทั้งสองด้านนี้ คือผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบริหารงาน

ไซอิน (Schein, 1985, unpage) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ คือ ความสามารถที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิมเพื่อร่วมกระบวนการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น

ดรัท, และพลัส (Drath, & Palus, 1994, unpage) กล่าวว่า ความสำคัญของ พฤติกรรมผู้นำเป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับงานในหน่วยงาน

ฟินเคลสไตน์, และแฮมบริค (Finkelstein, & Hambrick, 1996, unpage) ได้ กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มที่ผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุ เป้าหมายโดยมีขอบเขตความรับผิดชอบร่วมกันทั้งองค์การ

จากความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ แสดงให้เห็นว่า ผู้นำจะต้องใช้เทคนิค ทักษะการบริหาร หลักการบริหารงาน ตลอดจนการปฏิบัติตนของผู้นำที่แสดงถึงความรู้ความสามารถหลายประการ ตามแนวทางการบริหารในการทำงานร่วมกับคนจำนวนมาก พฤติกรรมผู้นำจะเป็นเครื่องมือทำนายความอยู่รอดหรือความสำเร็จขององค์การได้ ทั้งนี้โดยมีปัจจัยที่สำคัญต่อการแสดงพฤติกรรมผู้นำหลายประการ เช่น บุคลิกภาพ กลยุทธ์ในการบริหารงานสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการแสดงพฤติกรรมผู้นำ ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

3. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ(2539, หน้า 268) อธิบายว่า ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (contingency theories of leadership – path - goal - theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ซึ่งถือว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะจูงใจและสร้างความพึงพอใจของพนักงานให้ทำงาน ทฤษฎีนี้จะผสมผสานทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ (expectancy theory of motivation) พนักงานได้รับการกระตุ้นให้ทำงานมีข้อเสนอแนะว่าหน้าที่การจูงใจเบื้องต้นของผู้บริหารจะต้องจูงใจด้านรางวัล เพื่อแนะนำพนักงานให้ผ่านเส้นทางสู่เป้าหมายและแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายพฤติกรรมผู้นำมี 4 ประการ คือ 1) ผู้นำแบบบงการ (directive leadership) เป็นการบอกพนักงานถึงวิธีที่ควรทำโดยจัดเตรียมรายละเอียดของงานที่มอบหมาย พฤติกรรมนี้คล้ายกับการกำหนดโครงสร้างที่เริ่มจากตัวเองเป็นหลัก (initiating structure) และการเน้นที่งาน (task orientation) 2) ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (supportive leadership) เป็นลักษณะของผู้นำที่เน้นความต้องการพนักงานและความเป็นอยู่ที่ดีให้กับพนักงาน การสร้างโอกาสและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตรคล้ายกับพฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่น (consideration behavior) และการเน้นสัมพันธภาพ (relationship orientation) 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) เป็นผู้นำ ที่ให้คำแนะนำกับพนักงาน การค้นหาความคิดและการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 4) ผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (achievement-oriented leadership) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน ผู้นำที่เน้นความสำเร็จของงาน และมีการปรับปรุงการทำงานกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

จากที่ได้กล่าวมา แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมที่เน้นสัมพันธภาพกับงาน และเน้นสัมพันธภาพกับคนและในขณะเดียวกันผู้บริหารจะเน้นการเปลี่ยนแปลงมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันประสานสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เพื่อประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการและการบริหารงานในภาพรวมขององค์การ

สุรพล พุฒคำ (2547, หน้า 14 - 15) ได้อธิบายพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดยูกิ (Yuki) จะมีความสอดคล้องและมีความเหมาะสมกับพฤติกรรมผู้นำในยุคปัจจุบัน ผู้นำจะต้อง

แสดงพฤติกรรมในการเป็นผู้นำองค์กร หรือสถานศึกษาให้บรรลุความสำเร็จ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่กำลังเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำ จะต้องเน้นงาน เน้นความสัมพันธ์ และเน้นการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ซึ่งยุคล์ ให้ข้อสังเกตว่า เบลคและมูตัน (Blake, & Mouton) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับสถานการณ์ว่า พฤติกรรมผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ จึงจะทำให้เกิดประสิทธิผล ปัจจัยเป็นสถานการณ์ จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของพฤติกรรมผู้นำ ถ้าผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมทั้งทางด้านงานและบุคคลสูง และยุคล์ได้พัฒนาเป็นกรอบพฤติกรรมผู้นำได้ 3 ประเภท ดังนี้

1) พฤติกรรมที่เน้นงาน (task – oriented behaviors) พฤติกรรมด้านนี้จะเน้นความชัดเจนในบทบาท การวางแผนและการจัดการ และการกำกับติดตามการดำเนินการในองค์กร เน้นที่ความสำคัญและความสำเร็จของงาน ผู้นำจะใช้บุคลากรและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ การยึดมั่นในการรักษาความเที่ยงตรง และมั่นคง ในกระบวนการทำงานและการปรับปรุงให้ได้ผลผลิต ให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น

2) พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (relation-oriented behaviors) ผู้นำประเภทนี้จะช่วยเหลือสนับสนุนการพัฒนา การรับรู้ การให้คำปรึกษา การบริหารความขัดแย้งจะเน้นการปรับปรุงความสัมพันธ์และการช่วยเหลือบุคคล เพื่อเพิ่มความร่วมมือและการทำงานเป็นหมู่คณะและการสร้างข้อผูกมัดกับองค์กร และ

3) พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง (change-oriented behaviors) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และตีความเหตุการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้น การท้าววิสัยทัศน์ให้เป็นที่น่าสนใจ การนำเสนอโครงการใหม่ๆ การผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การร่วมมือกันในการให้การสนับสนุน และการดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวข้องกับการปรับตัว เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นเป้าหมายหลัก

ตามแนวคิดพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบของยุคล์ แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำจะแสดงออกใน 3 ลักษณะ คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ และพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบ จะมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ซึ่งสามารถบ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กรได้ ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะต่างๆ กัน ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ

จากแนวคิดดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (leadership) หมายถึง บุคคลที่มีบทบาท มีอำนาจหรืออิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นในหน่วยงานที่สามารถจูงใจ ชี้นำบุคคลให้ปฏิบัติตามความต้องการได้ และการแสดงออกของผู้นำในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งตามความประสงค์ของตนเอง โดยได้รับการยอมรับจากผู้ตามด้วยความเต็มใจ ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นแนวคิดในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมกับพฤติกรรม

ผู้นำตามกรอบแนวคิดพฤติกรรมผู้นำ 3 ลักษณะคือ พฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน พฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง

ลิตเคอร์ท (Likert, 1961, p. 7) ได้ศึกษาแบบของการเป็นผู้นำในกิจการอุตสาหกรรมบริษัทประกันภัย และหน่วยงานของรัฐบาลหลังจากที่วิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ แล้ว ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงาน (employee centered leaders) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานสูง สามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงานและ 2) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (production centered leaders) เป็นแบบที่มีการควบคุมผู้ใต้บัญชาอย่างใกล้ชิดและใช้วิธีการจูงใจต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การศึกษาในเรื่องของเวลาที่ใช้ในการทำงาน เป็นต้น

เบลค, และมูตัน (Blake & Mouton, 1964, p. 11) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำ เป็น 2 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านเอาใจใส่คน (concern for people) หมายถึงการเอาใจใส่ทุกข์สุขสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 2) พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านสนใจผลผลิต (concern for product) หมายถึง ความสนใจและให้ความสำคัญต่องานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ

จากที่ได้กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของผู้บริหารต่างสอดคล้องกันว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องมีพฤติกรรมด้านเน้นผลผลิตสูงควบคู่กับการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีและทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ ส่วนใหญ่ต่อมาจะยึดหลักแนวคิดเดียวกันนี้

ฮาลปิน (Halpin, 1966, p. 85) กำหนดพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความเห็นใจ ความเป็นกันเอง มีความไว้วางใจต่อกันยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน มีความรักใคร่กลมเกลียวกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา และ 2) พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (initiation structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่ดี การทำความเข้าใจร่วมกันในเรื่องวิธีการและกระบวนการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จได้ผลงานดีทั้งคุณภาพและปริมาณงาน มีการกำหนดแบบแผนและวิธีในการปฏิบัติงานและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่การงาน

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967, pp.26 -27) ได้ให้แนวคิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (contingency theory) มีหลักการว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือองค์การจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ คือบุคลิกภาพของผู้บริหารอันเป็นลักษณะเฉพาะ หรือ

ลักษณะเฉพาะตัว ระดับเจตคติและแรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานของผู้บริหาร โดยมีพฤติกรรม 2 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมผู้นำด้านเน้นงาน (task - oriented leadership) ถือว่าเป้าหมายสูงสุด คือ ผลสำเร็จของงาน และ 2) พฤติกรรมผู้นำด้านเน้นสัมพันธ์ (relationship-oriented leadership) พฤติกรรมนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ แบบของผู้นำ (leadership style) กับสถานการณ์ (situation)

ตัวแบบที่ควบคุมสถานการณ์ (situation control) ของพิตเลอร์ ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ 3 ตัวแปร ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน (leader - member relations) หมายถึง กลุ่มให้ความสนับสนุนผู้นำมากน้อยเพียงใด 2) ลักษณะงานหรือโครงสร้างของงาน(taskstructure)หมายถึงความชัดเจนในลักษณะงานหรือโครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมายมีอยู่มากน้อยเพียงใด และ 3) อำนาจในตำแหน่ง (position power) หมายถึง การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ให้รางวัล หรือการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมากน้อยเพียงใด

เกตเซล, และกูบา (Getzels & Guba, 1968, p. 56) ได้กล่าวเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำเมื่อพิจารณาจากการบริหารในลักษณะสังคมซึ่งประกอบด้วย 2 มิติ คือ 1) สถาบันมิติ (nomothetic dimension) ประกอบด้วยสถาบัน (institution) บทบาท (role) และความคาดหวัง (expectation) ซึ่งในทุกสังคมจะต้องมีการกำหนดหน้าที่และช่วงเวลาสำหรับการปฏิบัติให้สำเร็จไปตามแผน มีการกำหนดบทบาทให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้บังเกิดผลตามความเนิ่นหวังของสถานศึกษานั้นและ 2) บุคคลมิติ (idiographic dimension) ประกอบด้วยบุคคล (individual)บุคลิกภาพ (personality) และความต้องการ (need - disposition) พฤติกรรมในระบบสังคมกำหนดขึ้นโดยสถาบันมิติแต่ละคนในสังคม ต้องปฏิบัติตามบทบาทที่มีอยู่ให้ไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้เป็นไปตามความเนิ่นหวังของสถานศึกษา คนที่อยู่ในสถานศึกษาก็มีบุคลิกภาพและความต้องการเป็นของตนเอง ดังนั้น การปฏิบัติงานผู้บริหารแบบนี้ จะแสดงพฤติกรรมออกมา 2 ด้านคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมเน้นด้านสถาบันเป็นหลัก และผู้นำที่มีพฤติกรรมเน้นด้านบุคคลเป็นหลัก แต่ในทางปฏิบัติไม่ค่อยพบผู้บริหารที่เน้นสถาบันเป็นหลักหรือเน้นบุคคลเป็นหลักอย่างเดียวจะแสดงพฤติกรรมออกมาพร้อมกันทั้งสองด้านจึงเรียกผู้บริหารประเภทนี้ว่าผู้นำด้านประสานประโยชน์ (transactional leader) คือ ผู้นำที่เน้นทั้งสถาบันและเน้นทั้งคนเพื่อประสานประโยชน์ให้เกิดขึ้นระหว่างความเนิ่นหวัง (expectation) ของสถานศึกษา กับความต้องการส่วนตัวของบุคคล (need - disposition) เมื่อการปฏิบัติทั้งสองด้านนี้ทำให้เกิดความพอใจซึ่งกันและกัน พฤติกรรมที่ปรากฏก็จะเกิดขึ้นทั้งประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness)

เฮร์เชย์, และแบลนชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1982, pp.103-104) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ แบบสถานการณ์ (situation approach) พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกเกี่ยวกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสรุปได้ว่ามิติการเป็นผู้นำมีอยู่ 2 ด้านคือ 1) พฤติกรรม

ผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกต่อกัน ถึงความเป็นมิตรการเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจในการทำงาน แสดงออกด้วยความรู้สึก ชอบ รัก เกลียด ซึ่งเป็นความอบอุ่นที่ผู้นำแสดงต่อสมาชิกภายในสถานศึกษาหรือรายบุคคล และ 2) พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (initiating structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านความเข้าใจในการดำเนินการตามนโยบายตามแผนงาน การติดต่อสื่อสาร และวิธีการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีในการปฏิบัติงานที่ต้องปฏิบัติเป็นรายบุคคลในลักษณะในการแบ่งงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่การงานเท่านั้น

เบอร์น (Burns, 1987, p.4) ได้อธิบายเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (transformational leadership) ว่าเป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตาม ใช้ระบบคุณธรรมในการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้มีอุดมคติและมีค่านิยมทางจริยธรรมสูงขึ้น องค์ประกอบของผู้นำเปลี่ยนแปลงมีดังนี้ 1) ความเสนาหา (charisma) อธิบายว่า ตัวบ่งชี้ที่แสดงว่าเป็นผู้นำโดยเสนาหา มีดังนี้ ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องของความคิดผู้นำ มีความเชื่อคล้อยกับผู้นำ ยอมรับเต็มใจเชื่อฟัง รักใคร่ผู้นำ มีความผูกพันกับภารกิจของสถานศึกษา มีเป้าหมายสูงในการปฏิบัติงาน และ เชื่อว่าผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามปฏิบัติงานของสถานศึกษาได้สำเร็จ 2) การคลใจ (inspiration) การคลใจมีความใกล้ชิดกับความเสนาหาเป็นวิธีการที่ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทราบว่าในอนาคต ถ้าทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานจะทำให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) เป็นการกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นวิธีการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามแก้ไขปัญหาคด้วยปัญญาเป็นวิธีการอย่างใหม่ด้วยการกระตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 4) การเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคน (individualized consideration) การเน้นความสัมพันธ์เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งผลถึงความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ เน้นสัมพันธ์แบบเน้นกลุ่ม และเน้นสัมพันธ์แบบรายบุคคล

คูเนอร์, และเลวิส (Kuhner, & Lawis, 1987, p. 469) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ว่ามีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสองฝ่ายต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกให้กันและกัน และต่างก็ได้รับประโยชน์ตอบแทน นั่นคือ ผู้บริหารจะให้อะไรบางอย่าง เพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทนและจากการวิจัยของแบส (Bass) พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมี 2 องค์ประกอบ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์และการบริหารแบบวางเฉย (Hater, & Bass, 1988, p. 696; Bass, & Avolio, 1990, pp. 19 - 20)

จากแนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า โดยพื้นฐานของผู้นำแลกเปลี่ยนคือการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุประสงค์ของมีค่าตามที่ต้องการแต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, pp. 407 - 408) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำที่เรียกว่าทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (path – goal theory) ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นสถานการณ์และผลลัพธ์ของพฤติกรรมผู้นำไว้ 5 ประการ คือ 1) ภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน พฤติกรรมเส้นทางสู่เป้าหมายของผู้บริหารสถานศึกษาจะกำหนดความต้องการ ความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพรวมถึงความชัดเจนของเป้าหมายของการปฏิบัติด้วยแนวทางการทำงานให้ประสบผลสำเร็จการให้รางวัลและการลงโทษต่างๆ นำไปสู่ความต้องการและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้พฤติกรรม สร้างความชัดเจนสู่เป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีแรงจูงใจและสร้างความพอใจ 2) พฤติกรรมผู้นำที่สร้างความสำเร็จเป็นพฤติกรรมส่งเสริมการปฏิบัติเป็นเลิศดังนั้น พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เน้นความสำเร็จจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบและควบคุม ติดตามการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 3) พฤติกรรมผู้นำที่เน้นสนับสนุนเป็นการคำนึงถึงสวัสดิภาพ ของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างความสัมพันธ์และจัดสิ่งแวดล้อมด้านจิตวิทยาในการทำงาน คำนึงถึงความต้องการและความพอใจ พฤติกรรมนี้จะต้องการมาก โดยเฉพาะสถานการณ์ที่อันตราย มีความเครียดและสับสน ข้อเสนอคือ เมื่อมีความพอใจหรือสถานการณ์ไม่เครียด พฤติกรรมด้านสนับสนุนจะมีข้อจำกัดโดยความพอใจ การจูงใจ และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) พฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่น เป็นการชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าในตนเอง พฤติกรรมดังกล่าวรวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอนาคตที่ดี การใช้พฤติกรรมที่เป็นสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมตามวิสัยทัศน์ เนื่องจากวิสัยทัศน์อาจกระทบต่อสถานภาพเดิม จึงอาจทำให้ลดความมั่นใจและความภูมิใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และ 5) พฤติกรรมผู้นำแลกเปลี่ยนเกิดขึ้น เมื่อผู้นำแลกเปลี่ยนกับสมาชิก จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มเพื่อนกัน จะสัมพันธ์กับความสำเร็จมากกว่าการบริหารอย่างเป็นทางการ จึงมีข้อเสนอแนะว่า สถานศึกษาที่มีอิสระในการทำงานและได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน

แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่ได้ศึกษามาแล้วนั้น ตามแนวคิดและทฤษฎีของนักวิจัยและนักการศึกษา มีประโยชน์ในการศึกษาเป็นอย่างมาก แต่การนำมาใช้หรือศึกษาค้นคว้า ต้องดูสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำในแนวคิดของบุคคลเหมาะสมที่จะใช้เป็นแนวทางในการศึกษาต่อไป

พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของยูกส์

ยูกส์ (Gary Yukl) เป็นศาสตราจารย์ทางด้านการจัดการและภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยเวทิงของนิวยอร์กในอัลบานี ได้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะของนักการศึกษาหลายท่านรวมทั้ง ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ มหาวิทยาลัยไอโฮไอสเตทและมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยมีแนวทางการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้งที่มหาวิทยาลัยไอโฮไอสเตท และที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน แม้จะใช้คำศัพท์เรียกชื่อประเภทพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกัน แต่โดยสาระแล้วมีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือแต่ละการศึกษาต่างเน้นการแบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำ ออกเป็น 2 ด้าน ดังนั้นบางครั้งจึงเรียกว่าเป็นทฤษฎี 2 มิติ หรือ 2 องค์ประกอบ (two-factor theory) คือเกี่ยวกับงาน กับด้านที่เกี่ยวกับคน อย่างไรก็ตามในช่วงทศวรรษ 1980-ปัจจุบันที่มีทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเกิดขึ้น เช่นทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ (charismatic leadership theory) เป็นต้น ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นพฤติกรรมในแง่การเปลี่ยนแปลง (change-oriented leadership) ที่สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมปัจจุบันยิ่งขึ้น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 183 - 190) ได้อธิบายว่า ยูกส์ (Yukl, 1997, pp. 104-108) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแบบ 2 องค์ประกอบ ที่มีอายุกว่า 50 ปีนั้น ไม่สามารถอธิบายครอบคลุมพฤติกรรมทุกด้านของผู้นำในยุคปัจจุบันได้ครบถ้วนอีกต่อไป จึงได้ทำการปรับปรุงขยายแนวคิดจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอโฮไอสเตท และที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนที่เน้นเพียง 2 องค์ประกอบเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งองค์ประกอบ คือ พฤติกรรมของผู้นำด้านที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (change-oriented behavior) และให้ชื่อรูปแบบใหม่นี้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบทีอาร์ซี (TRC leadership theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบทีอาร์ซี (TRC leadership theory) ยูกส์ (Yukl, 1997, pp. 104-108) เรียกทฤษฎีที่เขาพัฒนาขึ้นด้วยตัวอักษรย่อ TRC (task-relations-change) ที่เป็นพฤติกรรมของผู้นำแต่ละด้าน ซึ่งเขาเชื่อว่าจำเป็นและสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำในยุคที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน ได้แก่

1) พฤติกรรมที่เน้นงาน (task-oriented behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้ทำงานสำเร็จ การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาความมั่นคง และความน่าเชื่อถือในการดำเนินกิจการ การปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มผลผลิต โดยมีพฤติกรรมหลักของผู้นำที่ใช้ได้แก่ การกำหนดความชัดเจนของบทบาท การวางแผนการจัดองค์การเพื่อปฏิบัติงานและการติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมที่เรียกว่า เน้น กิจสัมพันธ์ (initiating structure) ซึ่งเคยกล่าวได้ก่อนหน้านี้อแล้ว เพียงแต่ให้นิยามที่ขยายความกว้างมากขึ้นกว่าเดิม

2) พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (relations-orientation behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการปรับปรุงความสัมพันธ์และช่วยเหลือผู้อื่น โดยเน้นความร่วมมือและการทำงานแบบทีมงาน การเพิ่มความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น การสร้างความรู้สึกร่วมในเอกลักษณ์ขององค์การ กิจกรรมที่เป็นพฤติกรรมหลักของผู้นำด้านนี้ก็ได้แก่ การให้การสนับสนุน การปรับปรุงพัฒนา การให้การยอมรับ การให้คำปรึกษา และการช่วยเหลือคลายความขัดแย้ง เป็นต้น กิจกรรมในกลุ่มนี้มีความคล้ายคลึงกับด้านพฤติกรรมที่เน้นมิตรสัมพันธ์ (consideration) ที่เคยกล่าวมาแล้วก่อนหน้านี้แล้ว แต่ยุคส์ ได้ให้คำนิยามที่ขยายความกว้างมากขึ้นกว่าเดิมและมีลักษณะที่พยายามบูรณาการด้านเกี่ยวกับงานรวมเข้าด้วย

3) พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง (change-oriented behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำ ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic decisions) การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญของวัตถุประสงค์ของกระบวนการและของผลผลิต/บริการ และการสร้างความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน เป็นต้น กิจกรรมที่แสดงพฤติกรรมหลักด้านนี้ ได้แก่ การตรวจสอบอย่างละเอียดและแปลความหมายเหตุการณ์ภายนอก (scanning and interpreting external events) การปลุกเร้าและดึงดูดใจต่อวิสัยทัศน์ การนำเสนอกลยุทธ์ที่แปลกใหม่ การเกลี้ยกล่อมจูงใจให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้เกิดความอยากทดลอง และการสร้างพันธมิตรเพื่อให้การสนับสนุนและเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ TRC ของยุคส์ จึงมีลักษณะ 3 องค์ประกอบ (three-factor model) ที่ประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้นำทั้งสามด้านดังกล่าวแล้ว โดยยุคส์เชื่อว่า สามารถครอบคลุมพฤติกรรมทุกแง่มุมของผู้นำในองค์การเกือบทุกประเภท โดยการเลือกผสมผสานพฤติกรรมทั้งสามด้านเพื่อให้มีประสิทธิผลสูงสุดนั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่สำคัญต้องพิจารณา คือ ประเภทของสิ่งแวดล้อมที่องค์การต้องเผชิญกับกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อให้บังเกิดผล ตัวอย่างเช่น ในภาวะแวดล้อมที่มีเสถียรภาพและมีการเปลี่ยนแปลงน้อย กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์การก็คือ กลยุทธ์เชิงแข่งขัน (organization's competitive strategy) การใช้พฤติกรรมเน้นงานของผู้นำจึงมีความเหมาะสมกว่าพฤติกรรมเน้นการเปลี่ยนแปลง เพราะการใช้พฤติกรรมเน้นงานจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของงานสูงขึ้น พร้อมกับทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือในผลงานที่จะเกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามพฤติกรรมด้านเน้นการเปลี่ยนแปลงก็ยังมี ความจำเป็นในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ เพื่อช่วยในการตีความเหตุการณ์ภายนอก และช่วยสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงมากขึ้น รวมทั้งช่วยพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้และแพร่กระจายทาง ความรู้ให้เกิดขึ้น พฤติกรรมผู้นำด้านที่เน้นการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญในการช่วยเตรียม ความพร้อมให้แก่องค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ส่วนในกรณี สภาพแวดล้อมที่ผันผวนและเปลี่ยนแปลงนั้น มีความต้องการพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการ เปลี่ยนแปลง (change-oriented behavior) สูง เพื่อช่วยให้้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับ

สภาพแวดล้อมใหม่ได้และทั้งสามารถที่จะเผชิญต่อภาวะด้านโอกาส (opportunities) และภาวะที่เป็นอุปสรรค (threats) ที่อาจเกิดขึ้นจากภายนอกได้ดี อย่างไรก็ตาม ภายใต้ภาวะเช่นนี้ พฤติกรรมเน้นงานบางประการก็ยังเป็นสิ่งจำเป็น เช่น การวางแผนเพื่อนำกลยุทธ์ใหม่ลงสู่การปฏิบัติ การกำหนดบทบาทใหม่ที่คาดหวังให้ชัดเจน และการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้ ประเด็นที่เกี่ยวกับการสร้างความสมดุลระหว่างการเน้นงานกับการเน้นความสัมพันธ์เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาให้เหมาะสมตามเงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมเช่นกัน โดยปกติพฤติกรรมที่เน้นคนมีความเป็นไปได้สูงเมื่อภาวะแวดล้อมมีเสถียรภาพมากกว่าช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือแปรปรวน ทั้งนี้ในภาวะแวดล้อมมีเสถียรภาพการประกอบกิจการขององค์กร มักประสบความสำเร็จได้ง่ายทำให้มีผลประกอบการดีเพียงพอที่จะจัดสรรผลกำไรให้เป็นสวัสดิการพนักงาน การเพิ่มเงินเดือน การทำโครงการพัฒนาและการสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นได้ง่าย แต่ถึงกระนั้นก็ตามภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมดังกล่าว ก็มีข้อจำกัดในการทุ่มเททรัพยากรมาทางด้านบุคลากรเหมือนกัน ทั้งนี้ เพราะองค์กรจำเป็นต้องเน้นความมีประสิทธิภาพของการประกอบการด้วย ซึ่งหมายความว่าความจำเป็นต้องควบคุมด้านค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการ การใช้ทรัพยากรส่วนรวมเพื่อตอบสนองส่วนบุคคลจึงเข้มงวดยิ่ง องค์กรจึงไม่ควรสูญเสียในส่วนดังกล่าวเกินความจำเป็น โดยเฉพาะการเสียเงินจ้างพนักงานที่ไม่มีผลผลิตหรือการตั้งระดับเงินเดือนและสวัสดิการที่สูงเกินไป ในการใช้ทรัพยากรจึงต้องจัดลำดับความสำคัญที่เร่งด่วนขององค์กรก่อน ซึ่งได้แก่ การเตรียมการสร้างความพร้อมให้แก่องค์กรและบุคลากร ให้สามารถเผชิญกับภาวะที่เกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งกิจกรรมด้านวิจัยและพัฒนา รูปแบบผลผลิตใหม่ การลดภาระหนี้ระยะสั้นที่มากเกิดไปของบริษัท และเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เป็นต้น

แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเกิดความผันผวนขึ้น องค์กรต้องเผชิญกับข้อจำกัดมากมายเกินกว่าที่จะตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้เช่นภาวะปกติ ภาวะกดดันจากภายนอก เช่นนั้น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเองทั้งด้านผลผลิตหรือบริการ กระบวนการผลิตและการดำเนินการต่าง ๆ ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดเพื่อการอยู่รอดขององค์กร ผู้นำจำเป็นต้องร้องขอความช่วยเหลือและการอาสาสมัครจากบุคลากรเข้ามาช่วยในการประคับประคององค์กรของตน ในภาวะเช่นนี้ผู้นำจำเป็นต้องมีพฤติกรรมเน้นคนเช่นกัน เช่นการให้กำลังใจและช่วยเหลือแก้ไขเพื่อลดความเครียดของพนักงานที่เกิดขึ้นในภาวะเปลี่ยนแปลง การเข้าร่วมทำงานหนัก และการเสียสละต่าง ๆ ร่วมกับพนักงาน การเข้าช่วยคลี่คลายปัญหาความขัดแย้งที่เกิดการนำกลยุทธ์ใหม่มาใช้ รวมทั้งการร่วมแสดงความยินดีหรือฉลองความสำเร็จของการใช้นโยบายใหม่ร่วมกับพนักงาน เป็นต้น พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้ได้ผลดี ได้แก่ การปรึกษา (consultation) และการมอบหมายงาน (delegation) มากกว่าพฤติกรรมที่แสดงความเป็นอำนาจและการไม่สนใจรับฟัง ความคิดเห็นหรือขาดความห่วงใยต่อบุคลากรปฏิบัติงานระดับล่าง นอกจากนี้การใช้

พฤติกรรมเน้นคนเชิงบวกดังกล่าวยังมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในภาวะแวดล้อมปกติอีกด้วย เพราะจะช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากรและสร้างความรักผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร เพื่อให้สามารถต่อสู้กับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร ยุคัล(Yukl) ได้เสนอแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร ในการประยุกต์ใช้ผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวโดยรวมดังนี้

1) จะต้องหาแนวทางปฏิบัติที่เน้นทั้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ไปพร้อมกัน ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องตระหนักในความสัมพันธ์ของทั้งด้านวัตถุประสงค์ของงานควบคู่ ความสำคัญของบุคคล แม้ว่าทั้งสองด้านจะมีความขัดแย้งกันในบางครั้งก็ตาม แต่เป็นหน้าที่ของ ผู้นำที่จะต้องหาความสมดุลระหว่างองค์ประกอบทั้งสอง ซึ่งมีหลายกรณีที่ผู้นำช่วยสอนวิธีการ แก้ไขความผิดพลาดของงาน โดยการแสดงกริยาท่าทางและสีหน้าที่เป็นมิตรด้วยการให้ความ ช่วยเหลือ มิให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าถูกจับผิดหรือมีความไม่สบายใจขึ้น แต่ตรงกันข้ามเกิด ความพึงพอใจต่อความช่วยเหลือของผู้นำ ที่ช่วยทำให้งานของตนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เป็นต้น ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องมีศิลปะและกลยุทธ์ให้เกิดพฤติกรรมที่ผสมกลมกลืนที่ดีระหว่างงานกับ ด้านความสัมพันธ์และการเกิดความพึงพอใจในงานแต่ผู้ตาม

2) ใช้วัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจเป็นตัวนำพฤติกรรม เฉพาะการยึดความสำคัญของด้านงานควบคู่กับด้านความสัมพันธ์ดังกล่าวมาแล้วในข้อ 1 นั้นยังไม่เป็นการเพียงพอ ผู้นำจะต้องรู้จักเลือกใช้พฤติกรรมเพื่อแสดงออกให้สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ ที่กำหนด และต้องปฏิบัติตามไปตามลำดับความสำคัญของขั้นตอนต่างๆ ที่ไปสู่วิสัยทัศน์นั้นอีกด้วย ในทางปฏิบัติมักพบว่า การกระทำหรือการปฏิบัติของผู้นำในการแก้ปัญหาบางครั้งเพียงให้ ได้ข้อยุติ แต่อาจลืมนึกถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงทำให้เกิดการสูญเสียโอกาสขึ้น และเป็นการใช้ความพยายามที่ไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรม เชิงรุก (proactive) กล่าวคือเป็นฝ่ายริเริ่มการกระทำ แทนการมีพฤติกรรมเชิงรับ (reactive) คือ เป็นฝ่ายถูกกระทำ โดยผู้อื่นหรือโดยเหตุการณ์บังคับ ทั้งนี้เพราะผู้มีพฤติกรรมเชิงรุกจะเน้นการ กระทำไปข้างหน้าในอนาคตซึ่งคาดว่าจะเกิดเหตุการณ์ โดยพฤติกรรมที่แสดงออกด้วยการ กระทำดังกล่าวจึงต้องผูกติดกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และการลำดับความสำคัญที่กำหนดไว้

3) รู้จักเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์เนื่องจาก ลักษณะงานของผู้บริหารมีความสลับซับซ้อนและยากแก่การคาดหมายต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจึงไม่สามารถใช้สูตรสำเร็จตายตัวแน่นอนในการแก้ปัญหาได้ในทุกกรณี หรือทุก สถานการณ์ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงต้องมีความสามารถในการอ่านสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่าง ทะลุปรุโปร่งทุกแง่มุม พร้อมทั้งสามารถประเมินได้ถูกต้อง เพื่อจะได้ปรับพฤติกรรมของตนได้ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดี ผู้นำที่สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ ในลักษณะของโครงข่ายโยงใยอันซับซ้อนเชิงการเมืองหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดีจึง มักจะตัดสินใจและลงมือปฏิบัติเป็นผลสำเร็จอยู่เสมอ แม้ว่าผลงานการศึกษาวิจัยด้านพฤติกรรม

ที่มีประสิทธิผลของผู้นำจะเน้นการแบ่งประเภทของพฤติกรรมเป็นหลักโดยละเอียดต่อการให้ความสำคัญของสถานการณ์ก็ตาม แต่ผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวก็มีส่วนสำคัญต่อการสร้างความเข้าใจมากขึ้นในการปรับปรุงประสิทธิผลของการบริหารจัดการ แม้แนวคิดเชิงพฤติกรรมของผู้นำตามผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งจะผ่านมากกว่า 40 ปี แต่กรอบความคิดดังกล่าวยังทรงคุณค่า เพียงแต่ว่าโลกยุคปัจจุบันมีสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ยุคนี้จึงได้ปรับปรุงแนวคิดเดิมพร้อมทั้งเสนอเป็นทฤษฎีใหม่ที่มีลักษณะบูรณาการองค์ประกอบด้านการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วย เรียกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบทีอาร์ซี (TRC leadership theory) ที่เน้นพฤติกรรมผู้นำ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเนื้องาน ด้านเน้นความสัมพันธ์และด้านเน้นการเปลี่ยนแปลง

จากการได้ศึกษาจากแนวคิดดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (leadership) หมายถึง บุคคลที่มีบทบาท มีอำนาจหรืออิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นในหน่วยงานที่สามารถจูงใจ ชี้นำบุคคลให้ปฏิบัติตามความต้องการได้ และการแสดงออกของผู้นำในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งตามความประสงค์ของตนเอง โดยได้รับการยอมรับจากผู้ตามด้วยความเต็มใจ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ TRC ของยุคนี้ ซึ่งมีลักษณะ 3 องค์ประกอบ คือ พฤติกรรมที่เนื้องาน พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ และพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาเป็นแนวคิดในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมของผู้บริหาร ในด้านการครองตน ครองคน และครองงาน

1. พฤติกรรมที่เนื้องาน

1.1 ความหมายของพฤติกรรมที่เนื้องาน

สุรพล พุฒคำ (2547, หน้า 15) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำที่เนื้องาน หมายถึง การแสดงออกถึงความต้องการที่จะให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาของตนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปอย่างรวดเร็วมีปริมาณและคุณภาพสูง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 183) ให้ความหมายของพฤติกรรมที่เนื้องาน (task-oriented behavior) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้ทำงานสำเร็จ การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาความมั่นคง และความน่าเชื่อถือในการดำเนินกิจการ การปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มผลผลิต

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ (2549, สิงหาคม 13) ได้รวบรวมความหมาย พฤติกรรมเนื้องาน (task behavior) ที่ เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ดให้ไว้ คือ ผู้นำที่กำหนดรายละเอียดและขอบเขตของงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะบอกให้รู้ว่ามีผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำอะไร อย่างไร ที่ไหน และเสร็จเมื่อไร

จากความหมายที่ได้ศึกษา สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำที่เนื้องาน หมายถึง การแสดงออกถึงความต้องการที่จะให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาของตนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปอย่างรวดเร็วมีปริมาณและคุณภาพสูง มีการแจกแจงงาน กำหนดบทบาท การ

วางแผนและการจัดการ และการกำกับติดตาม การใช้บุคลากรและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษากระบวนการให้มีความเที่ยงตรงและมั่นคง และการปรับปรุงให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น

1.2 ลักษณะของพฤติกรรมที่เน้นงาน

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ (2549, สิงหาคม 13) ได้รวบรวมลักษณะ พฤติกรรมผู้บริหารตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เกี่ยวกับ พฤติกรรมแบบเน้นงาน (job centered behavior) ผู้บริหาร จะแบ่งงานเป็นประจำวันกำหนดวิธีการทำงานอย่างใกล้ชิด เน้นเทคนิคต่างๆ ในการทำงาน พนักงานเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จ

วินัย เพชรช่วย (2546, กันยายน 18) เรียบเรียงตามนักวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโฮเอสเตทศึกษาไว้ ดังนี้พฤติกรรมเน้นงาน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่ระบุนานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประสานกิจกรรมของพนักงาน การเน้นความสำคัญของกำหนดการ เน้นการกำกับอย่างใกล้ชิดเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ สอดคล้องกับทฤษฎีของเฮอร์ซีและแบลนชาร์ด เกี่ยวกับพฤติกรรมเน้นงานจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำระบุนานความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างเจาะจง ส่วนสไตล์ความเป็นผู้นำของฟีดเลอร์ นั้น ผู้นำแบบเน้นงานมีแรงจูงใจพื้นฐานคือ ต้องการความสำเร็จของงาน

สุรพล พุ่มคำ (2547, หน้า 15) กล่าวว่า พฤติกรรมเน้นงาน ผู้บริหารจะมีพฤติกรรม การแจกแจงงาน กำหนดบทบาท การวางแผนและการจัดการ และการกำกับติดตาม การใช้บุคลากรและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษากระบวนการให้มีความเที่ยงตรงและมั่นคง และการปรับปรุงให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 183, 189-190) กล่าวว่า พฤติกรรมที่เน้นงาน พฤติกรรมด้านนี้จะเน้นความชัดเจนในบทบาท การวางแผนและการจัดการ และการกำกับติดตามการดำเนินการในองค์กร เน้นที่ความสำคัญและความสำเร็จของงาน ผู้นำจะใช้บุคลากรและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ การยึดมั่นในการรักษาความเที่ยงตรง และมั่นคงในกระบวนการทำงานและการปรับปรุงให้ได้ผลผลิต ให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น และมีมิติเน้นด้านกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการจัดองค์กรที่ผู้นำกำหนดความสัมพันธ์กับพนักงาน โดยมอบหมายงาน กิจกรรมต่างๆ รวมทั้งกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยมีพฤติกรรมและเจตคติด้านเน้นงานของผู้นำหลายประการที่สามารถเพิ่มประสิทธิผลสูงขึ้น ได้แก่พฤติกรรมที่เกี่ยวกับ 1) การปรับตัวตามสถานการณ์ 2) การกำหนดทิศทาง 3) การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง 4) ความกล้าเสี่ยงและตัดสินใจฉับพลัน 5) ความสามารถตีความสถานการณ์ 6) การใช้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ 7) มีความมั่นคงในการทำงาน 8) เน้นความสำคัญของลูกค้า

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (2549, สิงหาคม 13) ได้รวบรวมพฤติกรรมที่ลิเคอร์ทและคณะทำการศึกษา กล่าวว่า พฤติกรรมเน้นงาน (task-oriented

behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้เวลาและความพยายามในการทำงานเหมือนกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเน้นไปที่ภาระหน้าที่ของผู้นำซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดการวางแผนการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงาน ยิ่งกว่านั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแนะนำให้ลูกน้องตั้งเป้าหมายของงานที่ท้าทาย และเป็นไปได้ พฤติกรรมเน้นงานของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนพบว่า คล้ายกับพฤติกรรมเน้นสร้างโครงสร้างของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

ตามลักษณะพฤติกรรมผู้นำที่เน้นงาน สรุปเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารเกี่ยวกับการเน้นงาน ได้ดังนี้ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการแจกแจงงาน กำหนดบทบาท การวางแผนและการจัดการ และการกำกับติดตาม การใช้บุคลากรและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การบำรุงรักษากระบวนการให้มีความเที่ยงตรงและมั่นคง และการปรับปรุงให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้นความชัดเจนในบทบาท เน้นที่ความสำคัญและความสำเร็จของงาน ผู้นำจะใช้บุคลากรและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ การยึดมั่นในการรักษาความเที่ยงตรง และมั่นคง ในกระบวนการทำงานและการปรับปรุงให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น ประสานกิจกรรมต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงาน

2. พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์

2.1 ความหมายของพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์

สุรพล พุฒคำ (2547, หน้า 15) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำต่างๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องการให้การช่วยเหลือ สนับสนุน การพัฒนา การรับรู้ การให้คำปรึกษา และการบริหาร การปรับปรุงความสัมพันธ์และการช่วยเหลือบุคคลเพื่อเพิ่มความร่วมมือและการทำงานเป็นหมู่คณะ และการสร้างข้อผูกมัดองค์กร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 184) ให้ความหมายของพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (relations - orientation behavior) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการปรับปรุงความสัมพันธ์และช่วยเหลือผู้อื่น โดยเน้นความร่วมมือและการทำงานแบบทีมงาน การเพิ่มความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น การสร้างความรู้สึกร่วมในเอกลักษณ์ขององค์กร

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ (2549, สิงหาคม 13) ได้รวบรวมความหมาย พฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์ (relationship behavior) ที่ เฮอร์เชย์และบลานชาร์ด ให้ไว้ คือ ผู้นำที่พยายามและรักษาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้โอกาสในการติดต่อได้สะดวก และให้การสนับสนุนผู้ตามในทุกๆ ด้าน

จากความหมายที่ได้ศึกษา สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำต่างๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องการให้การช่วยเหลือ

สนับสนุน การพัฒนา การรับรู้ การให้คำปรึกษา และการบริหาร การปรับปรุงความสัมพันธ์และการช่วยเหลือบุคคลเพื่อเพิ่มความร่วมมือและการทำงานเป็นหมู่คณะ และการสร้างข้อผูกมัดองค์กร

2.2 ลักษณะของพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์

วินัย เพชรช่วย(2546, กันยายน 18) เรียบเรียงตามนักวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโฮไอสเตทศึกษาไว้ ดังนี้ พฤติกรรมเน้นคน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นสร้างความไว้วางใจร่วมกัน ติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เคารพความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับความรู้สึกและความต้องการของพวกเขา สร้างความใกล้ชิดทางจิตใจกับผู้ตาม ซึ่งตามแนวทฤษฎีของเฮอร์ซีและแบลนชาร์ด พฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์เกิดขึ้นเมื่อผู้นำรับฟังติดต่อสื่อสาร ให้การสนับสนุน ส่วนสไตส์ความเป็นผู้นำของฟีลเลอร์ นั้น ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์มีแรงจูงใจพื้นฐานที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม จึงเป็นคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำที่เปลี่ยนแปลงยาก

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์(2548, หน้า 184,190) กล่าวว่า พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ ผู้นำประเภทนี้จะช่วยเหลือสนับสนุนการพัฒนา การรับรู้ การให้คำปรึกษา การบริหารความขัดแย้งจะเน้นการปรับปรุงความสัมพันธ์และการช่วยเหลือบุคคล เพื่อเพิ่มความร่วมมือและการทำงานเป็นหมู่คณะและการสร้างข้อผูกมัดกับองค์กร มีพฤติกรรมและเจตคติด้านเน้นความสัมพันธ์ (คน) ของผู้นำหลายประการที่สามารถเพิ่มประสิทธิผลสูงเช่นกัน ได้แก่ 1) การจัดวางคนเข้าร่วมงาน 2) การขับเคลื่อนงานร่วมกัน 3) การประสานให้เกิดการผสมกลมกลืนที่ดี 4) การสร้างแรงดลใจ 5) การสนองความต้องการของมนุษย์ 6) การทำให้งานที่มีความหมายแก่คน 7) การกระตุ้นให้กำลังใจและการสนับสนุนด้านอารมณ์ และ 8) การส่งเสริมด้านค่านิยมและหลักการที่ดี

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ (2549, สิงหาคม 13) ได้รวบรวมลักษณะ พฤติกรรมผู้บริหารตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เกี่ยวกับ พฤติกรรมแบบเน้นคน (employee - centered behavior)ผู้บริหาร จะเน้นความสนใจไปยังการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ที่ทุ่มเทให้กับเป้าหมายการทำงานที่สูง ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจพนักงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (2549, สิงหาคม 13) ได้รวบรวมพฤติกรรมที่ลิเคอร์ทและคณะทำการศึกษา กล่าวว่า พฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์หรือเน้นคน (relationship-oriented Behavior)ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้นำที่ห่วงใย สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังศรัทธาเชื่อมั่น และมีความเป็นเพื่อน พยายามเข้าใจปัญหาของลูกน้อง ช่วยให้ลูกน้องมีการพัฒนาในอาชีพและสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ควบคุมลูกน้องใกล้ชิด ดูแลอยู่ห่างๆ อย่างให้เกียรติ ผู้นำจะตั้งเป้าหมายและให้คำแนะนำ แต่ก็ให้อิสระในการทำงานพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์ของการศึกษาของ

มหาวิทยาลัยมิชิแกน จะคล้ายกับพฤติกรรมเน้นสร้าง ความสำเร็จของการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

ตามลักษณะพฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ สรุปเป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร เกี่ยวกับการเน้นความสัมพันธ์ ได้ดังนี้ สร้างความไว้วางใจร่วมกัน ติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เคารพความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับความรู้สึกและความต้องการของ พวกเขา สร้างความใกล้ชิดทางจิตใจกับผู้ตาม เข้าใจพนักงาน ห่วงใย ช่วยเหลือสนับสนุนการพัฒนา การรับรู้ การให้คำปรึกษา ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งยังศรัทธาเชื่อมั่น และมีความเป็นเพื่อน พยายามเข้าใจปัญหาของลูกน้อง การบริหารความขัดแย้งจะเน้นการปรับปรุง ความสัมพันธ์และการช่วยเหลือบุคคล เพื่อเพิ่มความร่วมมือและการทำงานเป็นหมู่คณะและการ สร้างข้อผูกมัดกับองค์กร

3. พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง

3.1 ความหมายของ พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง

สุรพล พุฒคำ(2547, หน้า 15)กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำต่างๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องการให้มี การเลือกสรรและการตีความเหตุการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้น การทำวิสัยทัศน์ให้เป็นที่น่าสนใจ การ ผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การร่วมมือกันในการสนับสนุนและการดำเนินการในการ เปลี่ยนแปลง การทำการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย หลัก นโยบาย การดำเนินการ และการได้รับข้อ ผูกมัดการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 184) ให้ความหมายของพฤติกรรมที่เน้น การเปลี่ยนแปลง (change-oriented behavior) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำ ที่เกี่ยวกับการ ปรับปรุงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic decisions) การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ของสถานะแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญของวัตถุประสงค์ของกระบวนการและของ ผลผลิต/บริการ และการสร้างความยึดมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน

จากความหมายที่ได้ศึกษา สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงออกหรือการกระทำต่างๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการให้มี การเลือกสรรและการตีความเหตุการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้น การทำวิสัยทัศน์ให้เป็นที่น่าสนใจการ ผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการร่วมมือกันในการสนับสนุนและการดำเนินการในการ เปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย หลัก นโยบาย การดำเนินการและการได้รับข้อผูกมัด การเปลี่ยนแปลง

3.2 ลักษณะของ พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง

สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ (2546, หน้า 33) กล่าวว่าลักษณะผู้นำในยุคปัจจุบัน ควรกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร กำหนดเป้าหมาย คุณค่าและความเชื่อร่วมกัน มีการกำหนด กลยุทธ์ในบริหารองค์กรเพื่อนำ ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมาณี ไพศาลเวชกรรม (2546, หน้า 72) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลง ควรให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง มุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆ พัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์การมีความ มั่นคงทางอารมณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความกล้าหาญที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

วินิตา สุกระมูล (2546, หน้า 34) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องปรับ องค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนการแก้ไขปัญหาค่าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 183-184) กล่าวว่า พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และตีความเหตุการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้น การทำวิสัยทัศน์ให้เป็นที่น่าสนใจ การนำเสนอโครงการใหม่ๆ การผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การร่วมมือกันในการให้การสนับสนุน และการดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงในองค์การกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวข้องกับการปรับตัว เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการดำเนินการ เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นเป้าหมายหลัก มีพฤติกรรมผู้นำที่แสดงพฤติกรรมหลักด้านนี้ ได้แก่ การตรวจสอบอย่างละเอียดและแปลความหมายเหตุการณ์ภายนอก (scanning and interpreting external events) การปลุกเร้าและดึงดูดใจต่อวิสัยทัศน์ การนำเสนอกลยุทธ์ที่แปลกใหม่ การเกลี้ยกล่อมจูงใจให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้เกิดความอยากทดลอง และการสร้างพันธมิตร เพื่อให้การสนับสนุนและเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง

ตามลักษณะพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลง สรุปเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารเกี่ยวกับการเน้นการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ การตรวจสอบอย่างละเอียดและแปลความหมายเหตุการณ์ภายนอก การปลุกเร้าและดึงดูดใจต่อวิสัยทัศน์ การนำเสนอกลยุทธ์ที่แปลกใหม่การเกลี้ยกล่อมจูงใจให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การร่วมมือกันในการให้การสนับสนุน การกระตุ้นส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้เกิดความอยากทดลอง และการสร้างพันธมิตรเพื่อให้การสนับสนุนและเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง

หลักคุณธรรมในการบริหารงาน

1. ความหมายของหลักคุณธรรมในการบริหารงาน

ทองอินทร์ วงศ์โสธร(2538, หน้า 5) กล่าวว่า หลักคุณธรรม คือ หลักแห่งความดีงามที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ หลักธรรมที่ควบคู่กับคุณธรรม คือ จริยธรรมซึ่งเป็นหลักแห่งการประพฤติปฏิบัติระหว่างบุคคล

พระมหาอดิศร ธีรสีโล (2540, หน้า 57) ให้ความหมาย คุณธรรมว่า หมายถึง ความดีสูงสุด ปลุกฝังอยู่ในอุปนิสัยอันดีงาม อยู่ในจิตสำนึก ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี อันเป็นเครื่องหมายเหนี่ยวรั้งควบคุมพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อสนองความปรารถนา

พระธรรมปิฎก (2542, หน้า 18) กล่าวว่า คุณธรรม คือ คุณสมบัติที่เสริมสร้างจิตใจให้ตั้งงาม ให้เป็นจิตใจที่สูง ประณีตและประเสริฐ เช่น ความรัก ความเมตตา ความสงสาร อยากให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความยินดี การวางตัวเป็นกลาง ความมีน้ำใจ เสียสละ ความกตัญญูกตเวทิตะ ความละเอียดและกล้าหาญ ความเคารพนอบน้อม และความสุภาพอ่อนโยน เป็นต้น

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี(2543, หน้า 7) ได้เรียบเรียง หลักคุณธรรม ตามความหมายที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ให้ไว้ ดังนี้ หลักคุณธรรม หมายถึง หลักปฏิบัติในการทำสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ยึดมั่นในความถูกต้องดีงามบนพื้นฐานของศีลธรรม จริยธรรมภายใต้ระเบียบข้อบังคับของผู้รับบริการ และยังประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน(2546, หน้า253) ให้ความหมาย คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี

สมบัติ ทิฆุทรัพย์ (2547, ธันวาคม 27) ได้ให้ความหมาย หลักคุณธรรมในการบริหารงาน คือ 1) การมีสำนึก จะ ต้องพูดความจริง 2) ความซื่อสัตย์สุจริต 3) ความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ 4) ความอดกลั้น 5) ความเป็นธรรม 6) การเข้าใจผู้อื่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และ 7) ความเมตตา

ปราชญา กล้าผจญ (2548, หน้า 326) ได้ให้ความหมาย หลักคุณธรรมคือ หลักการทำงานที่อาศัยคุณธรรม คุณงามความดี เป็นพื้นฐานทำอย่างมีเมตตา กรุณา ไม่เบียดเบียนผู้อื่นและตนเองให้ได้รับความเดือดร้อน

ธีรศักดิ์ เลื่อยไธสง (2549, ธันวาคม 25) กล่าวว่า หลักคุณธรรม หมายถึง คุณภาพ คุณงามความดี ความถูกต้อง ความบริสุทธิ์ใจ ที่บุคคลได้กระทำตามความคิด และมาตรฐานของสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับความประพฤติและศีลธรรม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะเภสัชศาสตร์(2549, ธันวาคม 12) ให้ความหมาย คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดีทางความประพฤติและจิตใจ เช่น ความเป็นผู้ไม่กล่าวเท็จโดยหวังประโยชน์ส่วนตนเป็น คุณธรรมประการหนึ่ง คำว่า คุณ ภาษาบาลีแปลว่า ประเภท, ชนิด ธรรม หมายถึง หลักความจริง หลักการในการปฏิบัติ ดังนั้น อาจอธิบายได้ว่า คุณธรรม คือ จริยธรรมที่แยกเป็นรายละเอียดแต่ละประเภท เช่น เมตตา กรุณา เสียสละ ซื่อสัตย์ อดทน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้หากผู้ใดประพฤติปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ก็จะเป็นสภาพคุณงามความดีทางความประพฤติและจิตใจของผู้นั้น

วีระ ไชยธรรม(2550, มีนาคม 5) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง หลักปฏิบัติในการทำในสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ยึดมั่นในความถูกต้องดีงามบนพื้นฐานของศีลธรรมจริยธรรม ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ของสังคมและยังประโยชน์กับสังคมและประเทศชาติ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ศูนย์ราชการใสสะอาด (2550, มีนาคม 8) กล่าวว่า หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนการทำงานให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ เป็นพลเมืองดี คือปฏิบัติตามจรรยาบรรณ ได้แก่ 1) สัจจะ การรักษาความสัตย์ 2) ทมะ การรู้จักข่มใจตนเอง 3) ขันติ การอดทน อดกลั้นและอดออม และ 4) จาคะ การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (2550, มีนาคม 12) กล่าวว่า หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการรณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย เป็นต้น

สุชัย เลยะกุล(2550, เมษายน 1) กล่าวว่า หลักคุณธรรม (Merit) คือ หลักการที่ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การปฏิบัติงานมีความซื่อสัตย์สุจริต เน้นที่ความสามารถ ความเสมอภาค ความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และให้ออกาสทุกคนเท่าเทียมกัน

สุรยุทธ์ จุลานนท์ (2550, มีนาคม 12) กล่าวว่า คุณธรรมมีความหมายครอบคลุมถึงศีลธรรม และคุณลักษณะในเรื่องของความซื่อสัตย์ สุจริต การประพฤติ ปฏิบัติ อยู่ในกรอบของศีลธรรมจรรยา ที่เป็นหลักมาตรฐานการปฏิบัติ เช่น การไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน การปราศจากผลประโยชน์ทับซ้อน การไม่เลือกปฏิบัติหรือใช้สองมาตรฐานในเรื่องเดียวกัน

บุญธรรม เลิศสุขีเกษม (2550, มีนาคม 12) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง แบบแผนของความประพฤติของการปฏิบัติที่ดีงาม และเป็นที่ยอมรับของสังคมและคนทั่วไปว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ควรค่าแก่การเคารพยกย่อง

สรุปได้ว่า ความหมายของหลักคุณธรรมในการบริหารงาน คือ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี

2. ความสำคัญของหลักคุณธรรมในการบริหารงาน

การสร้างคุณธรรมเพื่อใช้ในการบริหารงาน เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 77 กำหนดว่า รัฐต้องจัดให้มีแผนพัฒนาการเมือง จัดทำมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการและพนักงานหรือลูกจ้างอื่นของรัฐเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบและเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2538, หน้า 5) กล่าวว่า คุณธรรมเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้ที่ขาดคุณธรรมย่อมเป็นเหตุของความเสื่อม บุคคลในหน่วยงานมักจะแตกแยก ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานลดลง

เกียรติบัณฑิต นามโคตร (2545, หน้า 28-29) กล่าวว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานพระบรมราโชวาทแก่คณะครูอาวุโส ซึ่งเข้าเฝ้า เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน 2518 ว่า ครูตามแบบฉบับ มักจะมีได้เป็นผู้บริบูรณ์ด้วยทรัพย์ ด้วยศักดิ์ อำนาจ และอิทธิพลนัก หากแต่บริบูรณ์ด้วยสมบัติทางคุณธรรม ผู้บริหารการศึกษา เป็นครูที่เหนือกว่า ครูธรรมดา เพราะเป็นครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งมีความหมายอยู่ในตัวว่าใหญ่กว่า ครูธรรมดา ซึ่งหมายถึง เป็นใหญ่ในวงการศึกษาคือเป็นใหญ่ในสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา จึงควรจะเป็นครูตามแบบฉบับที่บริบูรณ์ด้วยสมบัติทางคุณธรรม ตามนัยพระบรมราโชวาทดังกล่าวนี้โดยแท้จริง

สุนทร ทองคำ (2544, หน้า 23-24) ได้กล่าวว่า บุคคลเมื่อประกอบอาชีพ เมื่อมีประสบการณ์เชี่ยวชาญในอาชีพนั้น จะมีตำแหน่งสูงขึ้นเป็นผู้บังคับบัญชา เป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างาน จะประสบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน ทั้งกระบวนการบริหาร และความร่วมมือจาก ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้มีใช้บุคคลนั้นหย่อนสมรรถภาพหรือทำงานไม่ดี ความจริงแล้วบุคคลนั้นอาจเก่งงานรอบด้านและชำนาญงานมาก แต่มีข้อเสียที่ว่าบุคคลนั้นขาดความรู้ในทางจิตวิทยาการปกครองหรือจิตวิทยาการบริหาร การบริหารงานจึงมีปัญหาและอุปสรรคและสร้างข้อขัดแย้ง ข้อสงสัย ความไม่เข้าใจกัน ให้แก่เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา โดยการเป็นผู้บริหารจะต้องพบและมีความสัมพันธ์กับบุคคลไม่น้อยกว่า 4 กลุ่ม คือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และประชาชนหรือชุมชน ดังนั้นหลักการการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข จึงจำเป็นต้องมีหลักคุณธรรมในการบริหารงาน และหลักคุณธรรมที่สำคัญในการบริหาร คือ คุณธรรมในการครองตน ครองคนและครองงาน

ปราชญา กล้าผจญ (2548, หน้า 37-38) กล่าวว่า การเป็นผู้บริหาร หรือเป็นบุคคลในหน้าที่ตำแหน่งงานอื่นๆ หากมีคุณธรรม จริยธรรม มีศีลธรรมประจำใจอยู่เสมอแล้ว ก็จะเป็นผู้มีความสุขทั้งส่วนตน และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

สุรยุทธ์ จุลานนท์ (2550, มีนาคม 12) กล่าวว่า สังคมจะก้าวไปสู่ความมั่นคง โดยดำรงอยู่ในประชาคมโลกได้อย่างยั่งยืน จำเป็นที่จะต้องมีผู้นำที่มีความพร้อมในด้านของคุณธรรม และความเสียสละ นักปราชญ์ในสมัยโบราณ เช่น โสเครตีส เห็นว่าผู้นำ ผู้ปกครองต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมสูง ส่วนเพลโต กล่าวถึง นักปกครองว่าต้องมุ่งกระทำประโยชน์ให้กับรัฐ และส่วนรวม การขาดคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในการบริหารราชการแผ่นดิน ย่อมส่งผลกระทบต่อการพัฒนาโดยตรง โดยเฉพาะหากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาขาดจริยธรรม คุณธรรม ย่อมส่งผลกระทบต่อประชาชนผู้รับบริการ ต่อขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน และนำไปสู่ปัญหาความไม่เป็นธรรมในสังคม การบริหารงานในยุคใหม่ จึงเน้นเรื่องคุณธรรม

จริยธรรม เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะเกื้อหนุนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ใช้หลักธรรมความดีเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว ไม่ใช่การแข่งขันแบบเอารอดเอาเปรียบ หรือเบียดเบียนผู้อื่นแต่เพียงอย่างเดียว การพัฒนาที่ยั่งยืน ต้องยืนอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม และความเป็นธรรมในสังคมตลอดเวลา ดังนั้น การจะพัฒนาสังคมให้ไปสู่ความยั่งยืนได้ มีความจำเป็นที่จะต้องฟื้นฟูคุณธรรมให้เกิดขึ้นทั้งระบบ ซึ่งหมายถึงการมีระบบวัฒนธรรม และค่านิยมที่สร้างสรรค์ การมีระบบการเมืองที่ยึดหลักคุณธรรมเป็นเครื่องนำทาง เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน การมีระบบราชการที่เป็นที่พึ่งของประชาชนอย่างแท้จริง การมีบุคคลที่จะมารับผิดชอบบ้านเมือง ที่ดำรงตนโดยยึดถือคุณธรรมเป็นพื้นฐานในการทำหน้าที่ เพื่อสร้างความเป็นธรรมในสังคม และการมีประชาชนที่มีความรู้ มีความเข้าใจ และให้ความสำคัญในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม

สรุปได้ว่า การบริหารงานกิจการใดให้ประสบความสำเร็จ นอกจากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงานแล้ว สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารพึงให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก คือ หลักคุณธรรมในการบริหารบุคลากร เพราะหลักคุณธรรม จะเป็นแนวทางที่ปงชี้แนวทาง พฤติกรรมด้านการครองตน การครองคน และการครองงาน ของผู้บริหารในหน่วยงานนั้นๆ การเป็นผู้บริหาร หากมีคุณธรรมประจำใจอยู่เสมอแล้ว ก็จะเป็นผู้มีความสุขทั้งส่วนตน และในส่วนของที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน บุคคลรอบข้าง ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา ก็จะพลอยมีความสุขไปด้วย เมื่อปฏิบัติหน้าที่การงานใด ก็มักจะสำเร็จเป็นผลดี มีผู้ให้ความร่วมมือสนับสนุนส่งเสริมเป็นอย่างมาก ได้รับความเคารพเชื่อถือศรัทธา และมีผู้เห็นคุณงามความดีมักจะได้รับความไว้วางใจเป็นอย่างสูงและเมื่อโอกาสมาถึงก็มักจะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงยิ่งขึ้นไป เจริญยิ่งขึ้นไปเสมอ

3. องค์ประกอบของคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 73-75) ได้กล่าวถึงคุณธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนว่าคุณธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน แม้จะไม่มีข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า จะต้องยึดถือหรือมีคุณธรรมด้านใดบ้าง แต่ลักษณะที่แสดงคุณธรรมของผู้บริหารมีปรากฏในหลักของศาสนา ระเบียบ กฎหมาย คำสั่ง จรรยา และวินัยของข้าราชการครูโดยสรุปแล้ว ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมในเรื่องต่อไปนี้เป็นพื้นฐาน คือ 1) มีเมตตา กรุณา ต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น 2) มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว 3) ไม่เอารอดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน 4) มีความยุติธรรมมีเหตุผล วางตัวเป็นกลาง 5) มีความรักความห่วงใยผู้ร่วมงาน 6) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 7) ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงานและผู้อื่น 8) มองโลกในแง่ดี และ 9) ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน

คุณธรรมดังกล่าวข้างต้น เป็นเรื่องที่ได้รับการยอมรับจากสังคมและเป็นความคาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีคุณธรรม กิจการต่างๆ จะก้าวหน้า ถือได้ว่าองค์การนั้นมีความเจริญรุ่งเรือง มีความสงบสุขโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นสถาบันที่

ต้องปลูกฝัง ส่งเสริมคุณธรรมให้แก่เยาวชน ผู้บริหารโรงเรียนควรต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในโรงเรียนคุณธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมีหลายประการ ผู้บริหารจะต้องสะสมมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน จนอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นลักษณะนิสัยประจำตัวของผู้บริหารโรงเรียน

วิภา ภูตองใจ(2549, กรกฎาคม 28) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณธรรมในเรื่องต่อไปนี้ เป็นพื้นฐาน คือ 1) มีเมตตา กรุณา ต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น 2) มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน 3) ไม่เอาใจเอาเปรียบผู้ร่วมงาน 4) มีความยุติธรรม มีเหตุผล และวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ 5) มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน 6) ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และผู้อื่น 7) มองโลกในแง่ดี และ 8) ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน

คุณธรรมดังกล่าวข้างต้น เป็นเรื่องที่ยอมรับจากสังคมและเป็นความคาดหวังทั้งของทางราชการและสังคมที่จะได้เห็นข้าราชการไทยประพฤติปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนในฐานะครู ด้วยแล้ว ก็ยังคาดหวังสูงกว่าข้าราชการในตำแหน่งอื่นๆ เพราะข้าราชการอยู่ในตำแหน่งที่เป็นทั้งครูและผู้บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติทั้งในด้านคุณธรรมและหน้าที่การงานแก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถ ครอบครองตนเอง และครองงาน อำนาจหน้าที่ตามระเบียบกฎหมาย อาจทำให้ผู้บริหาร ครองงานได้ แต่ผู้บริหารจะไม่สามารถครองคน และ ครองคนได้เลย ถ้าหากผู้บริหารขาดคุณธรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ(2549, ธันวาคม 18) ได้นำพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว วันที่ 9 มิถุนายน 2549 เนื่องในวโรกาสฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี ดังนี้

ข้าพเจ้ามีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ได้มาอยู่ในท่ามกลางมหาสมาคมพร้อมพรั่งด้วยบุคคลจากทุกสถาบันในชาติตลอดจนประชาชนชาวไทย ขอขอบใจในคำอวยพร และการเฉลิมฉลองยิ่งใหญ่ที่ทุกคนตั้งใจจัดให้ข้าพเจ้าเป็นพิเศษทั้งรัฐบาลที่ได้จัดงานครั้งนี้ได้เรียบร้อยและงดงาม นำใจไมตรีของประชาชนชาวไทย ที่ร่วมกันแสดงออกทั่วประเทศ รวมทั้งที่พร้อมเพรียงกันมาในวันนี้ นำปลื้มใจมากเพราะแต่ละคนได้แสดงออก และตั้งใจมาด้วยความหวังดีจากใจจริง จึงขอขอบใจทุกคนที่จิตใจที่เปี่ยมไปด้วยความปรารถนาดี และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทุกคนทุกฝ่ายนี้ ทำให้ข้าพเจ้าเห็นแล้วมีกำลังใจมากขึ้น นึกถึงคุณธรรมเป็นที่ตั้งของความรัก ความสามัคคี ที่ทำให้คนไทยเราสามารถร่วมมือร่วมใจกันรักษาและพัฒนาชาติบ้านเมืองให้เจริญรุ่งเรืองสืบต่อกันมาได้ตลอดรอดฝั่งคุณธรรมสี่ประการ คือ 1) ประการแรก คือ การที่ทุกคน คิด พูด ทำ ด้วยความเมตตา มุ่งดี มุ่งเจริญต่อกัน 2) ประการที่สอง คือ การที่แต่ละคนต่างช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ประสานงานประสานประโยชน์กัน ใ้งานที่ทำสำเร็จผลทั้งแก่ตนเองแก่ผู้อื่น และแก่ประเทศชาติ 3) ประการที่สาม คือ การที่ทุกคนประพฤติ ปฏิบัติตน อยู่ในความสุจริต ในกฎกติกา และในระเบียบแบบแผนโดยเท่าเทียมเสมอกัน และ 4) ประการที่สี่ คือ การที่ต่างคนต่างพยายามทำความดีความเห็นของของตนให้ถูกต้องเที่ยงตรงและมั่นคงอยู่ในเหตุในผล

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต, 2540)(2549, ธันวาคม 18) ท่านได้กล่าวถึงเรื่องคุณสมบัติในตัวผู้นำไว้ว่า บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีธรรม 7 ประการ ดังนี้ 1) รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่งมีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกากฎที่เกี่ยวข้อง 2) รู้จุดหมาย ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้จะนำคนและกิจการไปไหน นอกจากรู้จุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้ว จะต้องมีความแน่วแน่มั่นคงที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย 3) รู้ตน คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใคร มีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญาความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีข้อยิ่งข้อหย่อน จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ 4) รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี หมายความว่า ต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่างๆ การทำการต่างๆ ทุกอย่างต้องพอดี 5) รู้กาล คือ รู้จักเวลา เช่น ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่าเรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหน จะทำอะไรอย่างไรจึงจะเหมาะสม 6) รู้ชุมชน คือ รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือรู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไรมีความต้องการอย่างไร และ 7) รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการร่วมไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผล

จากแนวคิด สรุปได้ว่า องค์ประกอบคุณธรรมนั้นมีหลายลักษณะ ผู้บริหารสถานศึกษาศวรยึดถือและปฏิบัติ ในคุณธรรมทุกด้าน สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นหลักคุณธรรม ได้ดังนี้ คือ คุณธรรมในการครองตน คุณธรรมในการครองคน และคุณธรรมในการครองงาน

4. หลักธรรมที่เกี่ยวข้อง

ทองอินทร์ วงศ์โสธร(2538, หน้า 5) กล่าวว่า ผู้บริหารยึดถือคุณธรรมตามแนวคิดของศาสนา ปรัชญา แนวความคิดดั้งเดิมของผู้บริหารไทย คุณธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษาตามหลักศาสนา คือ พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 ขรรยาวาสนธรรม 4 และทศพิธราชธรรม

ยุภา อติเรก(2550, มีนาคม 12) กล่าวว่า การทำงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของชีวิต เพราะช่วงเวลาของการทำงานในชีวิตนั้นมีอยู่มากมาย การทำงานให้สนุกและเป็นสุขขณะทำงานและทำอย่างไรให้คนที่ร่วมงานมีความสุขเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารในองค์กรควรคำนึงถึงอย่างยิ่ง การทำงานทาง ด้านการบริหารจัดการเป็นเรื่องยุ่งยากเพราะเป็นการทำงานกับคนส่วนใหญ่ในองค์กรหลักของพุทธศาสนาจึงมีบทบาทในการบริหารจัดการ ฉะนั้นหลักธรรมของพระพุทธศาสนาจึงมีความเกี่ยวข้องในความรู้สึกนึกคิดต่างๆ ของคนไทย ด้านขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีชีวิต ทัศนคติ โดยหลักๆ เกี่ยวกับการปกครอง เกี่ยวกับการบริหารองค์กรต่างๆ จะต้องใช้หลักธรรมที่เรียกว่า สังคหวัตถุ 4 คือ เป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวหัวใจของกันและกัน ประสานใจทุกคนที่อยู่ใ้องค์กรเดียวกันให้อยู่อย่างมีความสุข สามัคคี ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การให้ทาน คือ การอนุเคราะห์หรือสงเคราะห์ การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในโอกาสต่างๆ 2) ปิยวาจา คือ การกล่าวด้วยคำที่เป็นที่รัก มีประโยชน์ ถูกต้องดีงามและก็จริงใจต่อ

ผู้ร่วมงาน 3) อัคถจริยา คือ ความประพฤติที่เป็นประโยชน์กับคนอื่น และ 4) สมานัตตา คือ ความเป็นผู้มีตนเสมอ วางตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเสมอภาค

บุญธรรม เลิศสุภิเษม (2550, มีนาคม 12) กล่าวว่า นักปกครองควรมีหลักธรรมในพระพุทธศาสนาซึ่งมุ่งที่จะทำให้คนสังคมดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างเป็นสุขได้ให้แนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนของนักปกครองไว้หลายอย่าง ซึ่งหากนักปกครองทั้งหลายได้นำมาปฏิบัติแล้วก็จะเป็นสิ่งดีสำหรับตนเอง คุณธรรมตามหลักพระพุทธศาสนาที่สำคัญและนักปกครองควรมีคือปฏิบัติได้แก่

1. หลักทศพิธราชธรรม ธรรมนี้เป็นธรรมพื้นฐานของการเป็นนักปกครองที่ดีอยู่ 10 ประการด้วยกันคือ 1) ทาน คือ การให้นักปกครองต้องปฏิบัติหน้าที่ให้อยู่ในฐานะผู้รับใช้ประชาชน 2) ศีล คือ การรักษาความสุจริต นักปกครองจะต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต และความถูกต้องเป็นที่ตั้ง 3) บริจาค คือ การเสียสละ นักปกครองต้องทำงานด้วยความเสียสละทั้งกายและใจ 4) อาชชวะ คือ ความซื่อตรง นักปกครองที่ดีจะต้องทำงานด้วยความซื่อตรงต่อหน้าที่ ต่อประเทศชาติและต่อประชาชน 5) มัทวะ คือ ความอ่อนโยน นักปกครองจะต้องมีความเป็นสุภาพบุรุษ มีความสุภาพอ่อนโยนต่อประชาชน และบุคคลในระดับต่างๆ 6) ตปะ คือ การตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้ครบถ้วน ไม่บกพร่อง นักปกครองจะต้องทำงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จลุล่วงไปโดยไม่เกิดความล่าช้า หรือบกพร่อง เสียหาย 7) อโกธะ คือ การไม่แสดงความโกรธหรือคิดมุ่งร้ายต่อใคร นักปกครองโดยธรรมชาติแล้ว จะต้องสุขุม หนักแน่น กระทำการใดๆ ด้วยเหตุและผล และต้องไม่นำเอาอารมณ์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง 8) อวิหิงสา คือ การไม่ทำให้ผู้อื่นได้รับความลำบาก นักปกครองต้องพึงระมัดระวังไม่ใช้อำนาจหน้าที่ของตนไปสร้างความเดือดร้อนให้แก่ผู้อื่น 9) ขันติ คือ การมีความอดทน อดกลั้น การทำงานของนักปกครองย่อมจะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการ หากไม่มีคุณธรรมข้อนี้แล้วย่อมจะสูญเสียความตั้งใจไปได้โดยง่ายหากมีคุณธรรม ข้อนี้แล้วแม้จะปัญหาใหญ่โผล่สักเพียงใด ก็มักจะแก้ไขปัญหาโดยง่าย และ 10) อวิโรธนะ คือ ไม่ทำตัวผิดไปจากความเที่ยงธรรมนั่นคือรักปกครองจะต้องทำงานได้อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องและยุติธรรมเป็นหลัก

2. หลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วยคุณธรรม 4 ประการ คือ 1) เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข 2) กรุณา คือ ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ 3) มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นมีความสุข และ 4) อุเบกขา คือ ความมีใจเป็นกลางและปฏิบัติตัวไปตามความถูกต้อง

3. หลักกัทธิบาท 4 คือ คุณธรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มี 4 ประการคือ 1) ฉันทะ คือ ความพอใจในงานที่ทำอยู่ 2) วิริยะ คือ มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน 3) จิตตะ คือ มีความเอาใจใส่ในงานที่รับผิดชอบ และ 4) วิมังสา คือ รู้จักไตร่ตรองพิจารณางานที่ตนทำอยู่และปรับปรุงให้ดีขึ้น

4. หลักฆราวาสธรรม คือคุณธรรมสำหรับการดำเนินชีวิตของนักปกครอง มี 4 ประการคือ 1) สัจจะ คือ ความซื่อสัตย์ จริ่งใจ 2) ทมะ คือ รู้จักควบคุมตนเอง 3) ขันติ คือ มีความอดทน อดกลั้น และ 4) จาคะ คือ มีความเสียสละ มีน้ำใจ ต่อผู้อื่น

5. หลักสังกหวัตถุธรรม คือ คุณธรรมที่ใช้ในการติดต่อสัมพันธ์กับคนทั่วไป มี 4 ประการ 1) ทาน คือ การให้ความช่วยเหลือ มีน้ำใจต่อผู้อื่น 2) ปิยวาจา คือ การรู้จักพูดจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพและอ่อนหวาน 3) อัถตจริยา คือ การมีมารยาทสังคมที่ดี และรู้จักกระทำแต่สิ่งที่ดีงาม และ 4) สมานัตตา คือ การทำตัวให้เสมอต้นเสมอปลาย

6. หลักกอคติ 4 คือ แนวทางที่นักปกครองพึงละเว้นปฏิบัติ มี 4 ประการ คือ 1) ฉันทาคติ คือ ความลำเอียงเพราะความรัก ความชอบ 2) โทสาคติ คือ ความลำเอียงเพราะความไม่ชอบ 3) โมหาคติ คือ ความลำเอียงเพราะความเขลา และ 4) ภยาคติ คือ ความลำเอียงเพราะความกลัว

7. หลักอบายมุข 6 คือ หนทางที่จะนำไปสู่ความเสื่อม มี 6 ประการ คือ 1) คิม น้ำเมา 2) เทียวกลางคืน 3) เทียวตุการละเล่น 4) เล่นการพนัน 5) คบคนชั่วเป็นมิตร และ 6) เกียจคร้านการทำงาน

สรุปจากที่กล่าวมานั้น ได้ว่า การบริหารงานในหน่วยงานหรือองค์กร ผู้บริหารควรมีหลักธรรมหรือคำสอน ซึ่งหลักธรรมมีในทุกศาสนา ที่เป็นคำสอนให้ผู้มีนับถือในศาสนานั้นๆ ได้ยึดถือและปฏิบัติ โดยทุกศาสนา เน้นให้ทุกคนเป็นคนดี แต่จากการศึกษาตามหลักธรรมของศาสนาต่างๆแล้ว หลักธรรมทางศาสนาพุทธ เป็นหลักธรรมที่เป็นประโยชน์ ในการศึกษาในครั้งนี้ เพราะ ประเทศไทย มีศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติ แนวทางในการปฏิบัติงานต่างๆถือปฏิบัติตามแนวทางของพุทธศาสนาเป็นส่วนใหญ่

4.1 การครองตน

4.1.1 ความหมายการครองตน

สุนทร ทองคำ (2544, หน้า 6) ได้ให้ความหมาย พฤติกรรมด้านคุณธรรมในการครองตน หมายถึง การกระทำ รวมทั้งทำที่ที่ผู้บริหารโรงเรียน แสดงออกมาให้ผู้ร่วมงานสามารถสังเกตเห็นได้ในเรื่องของกิริยา ท่าทาง

พระเทพดิลก (2549, สิงหาคม 12) ได้ให้ความหมายของ การครองตน ว่า คำว่า ตน โดยความหมายแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ กายและจิต แต่ทางพุทธศาสนาให้ความสำคัญกับจิตเป็นพิเศษ เพราะจิตใจสามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้ โดยทั่วไปคนมักให้ความสำคัญแก่ร่างกาย มีการบำรุงรักษา มีการบริหารร่างกายด้วยวิธีต่างๆ โดยไม่คำนึงถึงจิตใจ ทั้งๆที่ใจมีความสำคัญยิ่ง แต่ขณะเดียวกันก็ยอมรับความจริงที่ว่า สัตว์โลกทั้งหลายอยู่ได้ด้วยอาหาร แต่ถือว่าเป็นประเด็นรองลงมา และความต้องการทางร่างกายก็มีข้อจำกัดในตัวมันเอง ส่วนจิตใจนั้นได้มีการศึกษา พัฒนาไว้โดยนัยต่างๆเพื่อให้เข้าถึงความสะอาด สงบและความสว่างตามหลักศีล สมาธิและปัญญาโดยลำดับ ในขั้นปฏิบัติก็เริ่มที่ตนเองก่อน โดยใช้หลัก

เดียวกับที่บุคคลกระทำต่อร่างกาย คือบำรุง บำบัด รักษาและป้องกัน ท่านกล่าวว่าในการที่บุคคลจะครองตนให้ได้ดีมีสุข จำเป็นต้องอาศัยความสำนึกเห็นคุณค่าของตน เห็นความรับผิดชอบที่ตนจะต้องมีต่อตนเอง พระพุทธองค์ได้ทรงเคยกล่าวไว้ว่า ความรักอื่นเสมอด้วยคนไม่มี ถ้าบุคคลรู้ตนเป็นที่รักหรือพุดง่ายกว่ารักตนเองแล้ว ก็ต้องคุ้มครองรักษาตนไว้ให้ดี และมี การเตือนตนด้วยตน พิจารณา ตรวจสอบตนด้วยตน

คุณยัสส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย (2549, สิงหาคม 14) ได้ให้ความหมาย การครองตน คือ การรู้จักตนเอง คนเราต้องมีเป้าหมายในชีวิตที่แน่นอน เรียกว่ามีเป้าหมายแห่งตน รู้จักควบคุมตนหรือมีวินัยแห่งตน หมายความว่า ทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเอง

พฤติกรรมตามหลักคุณธรรมเกี่ยวกับพฤติกรรมคุณธรรมในการครองตน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน สรุปความหมายพฤติกรรมในด้านคุณธรรมการครองตน หมายถึง การรู้จักตนเอง รู้จักควบคุมตนหรือมีวินัยแห่งตน การมีความประพฤติที่ดี และการปฏิบัติส่วนตน ประกอบไปด้วยคุณธรรมควรแก่การยกย่อง การวางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะในตำแหน่ง ผู้บริหาร สามารถใช้กำลังสติปัญญา ความรู้ ความสามารถในวิชาชีพในการบริหารงานภายในหน่วยงานให้เกิดผลดี การสำรวมระวังรักษาดน ให้ดำรงอยู่แต่ในคุณความดี ดำรงไว้ซึ่งความเที่ยงธรรม

4.1.2 ลักษณะและพฤติกรรมการครองตน

สุนทร ทองคำ (2544, หน้า 40) ได้รวบรวมหลักการครองตนสำหรับผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานไว้ดังนี้ ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมเป็นที่พึงพาของสังคม เป็นผู้ควบคุมให้สังคมสงบสุขไม่เบียดเบียนกัน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความสำนึกในมโนสำนึกตลอดที่จะนำหลักธรรมมาใช้ในการครองตน หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคุณธรรมในการครองตน ได้แก่ ไตรสิกขา สติสัมปชัญญะ ขรวาสาธรรม สัมปรีสาธรรม และหิริโอตตัมปะ

โกสินทร์ วรเศรษฐสิงห์ (2549, ตุลาคม 9) กล่าวถึง การครองตน ว่า ผู้บริหารจะต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นคนดีมีคุณภาพ เป็นตัวอย่างที่ดีให้เป็นแบบอย่างแก่สมาชิกยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ เสาะแสวงหาความรู้มาพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตลอดเวลาศึกษาชำระเปรียบเทียบกฎหมาย สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองให้มีความรู้ที่เป็นปัจจุบันสมัย เพื่อให้การวางตนมีความถูกต้องและเหมาะสม

พระเทพดิลก (2549, ตุลาคม 9) ได้ให้คุณลักษณะของ การครองตน ว่า บุคคลผู้ปรารถนาความเจริญก้าวหน้าในชีวิต จะต้องทราบอุปสรรคอันเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดผลดีที่ตนเห็นหมาย ซึ่งในที่นี้ได้ให้หลักไว้ 4 เรื่องคือ

1) พาหุสัจจะ ได้แก่ การศึกษาและการสดับตรับฟัง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ คือ (1) สุตตะ ได้แก่ การฟังมาก หรือเทียบกับปัจจุบันคือมีประสบการณ์ตรงนั่นเองใครฟังมาก รู้มาก ก็ได้เปรียบเพราะสามารถนำประสบการณ์หรือการได้ยินได้ฟังนั้นๆ มาปรับใช้ในงานได้มากกว่าผู้อื่น (2) ธตา หรือการทรงไว้ซึ่งประสบการณ์นั้นๆ หมายถึง เมื่อเราฟังหรือมี

ประสบการณ์นั้นแล้ว สามารถทรงจำไว้เพื่อใช้ประโยชน์ต่อมาได้ มิใช่แค่ฟังแล้วผ่านไป (3) วจสาปริฐิตา คือ การสั่งสมด้วยวาจาหรือท่องได้ เพราะกฎเกณฑ์ ทฤษฎีที่สำคัญบางอย่างนั้น จำเป็นต้องจำเอาไว้มิให้ผิดพลาด และ (4) จินตามยปัญญา คือปัญญาที่เกิดจากการพิจารณา หมายถึงการนำเอาประสบการณ์ทั้งสามอย่างที่ได้อธิบายมาข้างต้นมาพิจารณา พิจารณาจนสามารถเข้าใจแจ่มแจ้งในเรื่องเหล่านั้นตลอดเรื่องด้วยจิตใจของตน เป็นความรู้ความเข้าใจที่ตนจะนำไปใช้ได้ด้วยตนเองหรือนำไปอบรมแนะนำบุคคลอื่นๆได้ด้วย

2) ความฉลาดในศิลปะ พระพุทธเจ้าได้จำแนกวิชาและศิลปะไว้ว่า วิชาคือการศึกษาในทางโลกไม่ว่าจะด้วยวิชาอะไรก็ตาม ส่วนศิลปะถือเป็นอุปายในการเลี้ยงชีวิต การดำรงชีวิตและเสริมสร้างฐานะทางเศรษฐกิจของตนให้สูงขึ้น ข้อสำคัญบุคคลจะประกอบอาชีพใดก็ตามจำเป็นต้องมีความเฉลียวฉลาดในศิลปะอย่างใดอย่างหนึ่ง และให้รู้จักจริงและสามารถทำได้อย่างค้ำถั่วที่ว่า “รู้อะไรให้กระจ่างแต่อย่างเดียว แต่ให้เชี่ยวชาญเกิดจะเกิดผล”

3) การมีวินัยในตนเอง คือสามารถควบคุมตนเองได้ ไม่จำเป็นต้องอาศัยเงื่อนไข กติกาทางสังคมเข้าไปควบคุมหรือบังคับบัญชา เป็นความสำนึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลจนสามารถแยกแยะได้ว่าอะไรดี อะไรชั่ว อะไรเป็นบาป บุญ คุณโทษ อะไรควรประพฤติปฏิบัติ อะไรควรละเว้น เหล่านี้สามารถปฏิบัติและควบคุมตัวเองได้ โดยไม่ต้องให้ใครมาชี้แนะสั่งการ ซึ่งการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นภายในตนเองนั้นก็คือการเสริมสร้างคุณธรรม ในเรื่อง “หิริและโอตตปปะ” หรือ ความเกรงกลัวและละอายต่อบาป ให้บังเกิดในจิตใจนั่นเอง เพราะคนที่มีหิริและโอตตปปะ เป็นเครื่องควบคุมจิตใจ จะเป็นผู้ที่ไม่กระทำผิดบาปหรืออกุศลทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

4) การกล่าววาทาเป็นสุภาสิตหรือ ปิยวาทา นั่นก็คือการพูดดี พูดงาม และพูดมีประโยชน์นั่นเอง

เกษม วัฒนชัย (2549, ตุลาคม 9) ได้ให้หลักและแนวปฏิบัติในการครองตน ว่า หลักการครองชีวิตของคฤหัสถ์คือการปฏิบัติตามขรവാสาธรรม 4 ครองตน

1) สัจจะ มีสองความหมาย ความหมายแรก คือ ความจริง ส่วนอีกความหมาย พูดถึงการใช้ชีวิตโดยยึดความจริงเป็นที่ตั้ง ได้แก่ การเป็นคนถือความจริง เป็นหลักธรรม สำหรับคิด-พูด และกระทำ เรียกว่า เป็นคนจริง คนซื่อสัตย์ ซื่อตรง รวมทั้งการใช้ความจริงเป็นหลักในการกำหนดความสัมพันธ์กับผู้อื่น เรียกว่า เป็นจริงใจ พูดจริง และทำจริง

2) ทมะ มีสองความหมายเช่นกัน ความหมายแรก หมายถึง การฝึกจิตใจตนเอง หรือข่มใจตนเองไม่ให้เป็นทาสของกิเลส ได้แก่ โลก โกรธ หลง เรียกว่า เรียนรู้ด้วยตนเอง ฝึกใจตนเอง ฝึกนิสัยตนเอง จนสามารถควบคุมใจ ควบคุมวาทา และควบคุมการกระทำให้เป็นไปในสิ่งที่ดีที่ควรได้อีกความหมายหนึ่ง หมายถึง การแก้ไขข้อบกพร่องของตน และการปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญา ทมะมีจุดหมายที่ทำให้เกิดปัญญา

3) ขันติ เป็นความอดทนที่ทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร โดยมุ่งมั่นอยู่ที่จุดหมายของงาน ไม่ท้อถอย หนักเอาเบาสู้ ไม่หวั่นไหว แต่เป็นคนแข็งแกร่ง ทนทาน ต่ออุปสรรค จนสุดท้ายไปถึงซึ่งความสำเร็จของงาน หรือความสำเร็จในแต่ละช่วงชีวิต

4) จาคะ เป็นคนใจกว้างพร้อมรับฟังความทุกข์ ความคิดเห็น และความต้องการของคนอื่น เป็นคนใจไม่เห็นแก่ตนหรือเอาแต่ใจตน แต่พร้อมที่จะร่วมมือช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละแม้ความสุขสบายส่วนตนหรือผลประโยชน์ส่วนตนได้

ศูนย์ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย (2549, สิงหาคม 14) ให้หลักการครองตน ไว้ดังนี้

1) การรู้จักตนเองด้วยความมีสติคือ มีความมั่นคงตั้งมั่นกับเป้าหมายแห่งตน และมีความละเอียดเกรงกลัวต่อบาป

2) มีความอดทนและความสงบเสงี่ยม ให้เกียรติกับบุคคลทุกระดับชั้น

3) มีความขยัน ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่นและรู้จักช่วยตนเอง

4) ไม่ทำตนให้อยู่ในความประมาท เช่น การสูบบุหรี่ในอบายมุข พัฒนาตนเองแสวงหาความรู้อยู่เสมอ

5) รู้จักการต่อมตน ไม่ยกตนข่มท่าน ไม่อวดเก่ง อวดดี ต้องเอาดีมาอวด

6) มีความสำนึกในคุณงามความดีของตนเองและผู้อื่น

จากการศึกษาหลักการและวิธีการ ของนักการศึกษาและหน่วยงานแล้ว สรุปเป็นหลักของพฤติกรรมในด้านคุณธรรมการครองตนได้ดังนี้ การครองตน ผู้บริหารจะต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นคนดีมีคุณภาพ การรู้จักตนเองด้วยความมีสติ มีความอดทนและความสงบเสงี่ยม มีความขยัน รู้จักช่วยตนเอง ไม่ทำตนให้อยู่ในความประมาท พัฒนาตนเองรู้จักการต่อมตน ไม่ยกตนข่มท่าน มีความซื่อสัตย์ มีความประหยัดและอดออม มีความกตัญญูเป็นตัวอย่างที่ดีให้เป็นแบบอย่างแก่สมาชิกยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ เสาะแสวงหาความรู้มาพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตลอดเวลาศึกษาชำระระเบียบกฎหมาย สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองให้มีความรู้ที่เป็นปัจจุบันสมัย เพื่อให้การวางตนมีความถูกต้องและเหมาะสมตามหลักธรรมชราวาสธรรม 4

4.2 การครองคน

4.2.1 ความหมายการครองคน

สุนทร ทองคำ (2544, หน้า 6) ได้ให้ความหมาย พฤติกรรมด้านคุณธรรมในการครองคน หมายถึง การกระทำ รวมทั้งทำที่ที่ผู้บริหารโรงเรียน แสดงปฏิสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจ

พระเทพดิลก (2549, ตุลาคม 9) ได้ให้ความหมายของ การครองคน ว่า ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ระหว่างกันแล้วหลักของการครองใจคน เป็นเรื่องของกิริยาปฏิบัติของบุคคล ผู้ที่ปรารถนาจะครองใจคนอื่นก็ต้องสร้างกิริยาเพื่อให้เกิดผลตามที่ตนต้องการ

ศูนย์ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย (2549, สิงหาคม 14) ได้ให้ความหมาย การครองคน คือ การรู้จักคนอื่นมองคนอื่นในแง่ดี ในการทำงานร่วมกับคนอื่น การครองคนเป็นเรื่องที่ยากที่สุด จึงควรทราบหลักการครองใจคน

พฤติกรรมตามหลักคุณธรรมเกี่ยวกับพฤติกรรมคุณธรรมในการครองคน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน สรุปความหมายพฤติกรรมด้านคุณธรรมในการครองคน หมายถึง การรู้จักคนอื่น มองคนอื่นในแง่ดี ในการทำงานร่วมกับคนอื่น การมีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถจูงใจให้เกิดการ ยอมรับและให้ความร่วมมือ การปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลายต่อเพื่อนร่วมงาน ปกครองบังคับบัญชา โดยยึดหลักพรหมวิหารธรรม และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

4.2.2 ลักษณะและพฤติกรรมกรครองคน

สุนทร ทองคำ (2544, หน้า 43) ได้รวบรวมหลักการครองคนสำหรับผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานไว้ดังนี้ พฤติกรรมที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อความพึงพอใจในการทำงาน หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคุณธรรมในการครองคน ได้แก่ พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 และทศพิธราชธรรม 10

โกสินทร์ วรเศรษฐสิงห์ (2549, ตุลาคม 9) กล่าวถึง หลักของการครองคน ว่า ในการปฏิบัติงานนั้น จะต้องมีความสัมพันธ์ มีสมาชิกหลายระดับ หลายตำแหน่ง ตามความรู้ความสามารถ คุณวุฒิ วิทยุฒิ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานการดำรงชีวิต ผู้บริหารต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสมาชิกแต่ละคนพอสังเขป ใครมีปัญหาในการปฏิบัติงาน การดำรงชีวิตรวมอีกทั้งสารพันปัญหา จึงจะสามารถแก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สร้างจิตสำนึกให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ใครเดือดเนื้อร้อนใจเรื่องอะไร ก็ช่วยหาทางแก้ไขตามความรู้ ความเข้าใจและปัจจัยที่มีอยู่ โดยประสบการณ์ที่ผ่านมาผู้เขียนจะยึดหลักการและวิธีการนี้มาโดยตลอด หากดำเนินการตามหลักการและวิธีการนี้ สรรพสามหาชนและเพื่อนร่วมงานจะหลั่งไหลมาให้เราเอง

พระเทพติก (2549, ตุลาคม 9) ได้ให้คุณลักษณะของการครองคนว่า พื้นฐานจิตใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะผู้ทำงานระดับบริหาร จะต้องมีความ "พรหมวิหาร 4" ซึ่งประกอบด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา แต่หลักธรรมนี้เป็นธรรมะที่ปฏิบัติยากมาก คือ

- 1) เมตตา ที่มีความหมายว่า ความปรารถนาที่จะเห็นคนอื่น สัตว์อื่น เป็นสุข
- 2) กรุณา หมายถึง ความสงสาร ต้องการที่จะช่วยเหลือบุคคลอื่นให้พ้นทุกข์
- 3) มุทิตา หมายถึงความพลอยยินดี เมื่อบุคคลอื่นได้ดี ไม่อิจฉาริษยา
- 4) อุเบกขา คือการทำใจเป็นกลาง ไม่แสดงความเสียใจ หรือดีใจเมื่อบุคคลอื่นประสบความสำเร็จ

หลักพรหมวิหาร 4 นี้ถือเป็นหลักครองคนที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลเป็นอันมากที่มีพื้นเพแตกต่างกัน ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความอดทน เพราะทุกอย่างจะให้เป็นไปตามความต้องการทุกกรณีคงเป็นไปไม่ได้ อย่างไรก็ตามก็ควรอดทนใน 4 กรณีเท่านั้น ไม่ใช่ให้อดทนในทุกกรณีเพราะบางกรณี ก็ไม่ควรอดทน แต่ต้องแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลดีทั้งแก่บุคคลและกิจการที่บุคคลนั้น ต้องปฏิบัติ ส่วนกรณีที่ควรอดทน 4 กรณี ได้แก่ อดทนต่อความวิปริตแปรปรวนตามธรรมชาติ อดทนต่อทุกขเวทนา ความเหนื่อยยากลำบากที่เกิดจากการงาน อดทนต่อทุกขเวทนาที่เกิดขึ้นจากโรคภัยไข้เจ็บ หรือว่าการกระทำของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และอดทนต่อความเจ็บใจที่เกิดขึ้นจากการถูกสบประมาท ดูถูกดูหมิ่น เป็นต้น

เกษม วัฒนชัย (2549, ตุลาคม 9) ได้ให้หลักและแนวปฏิบัติในการครองคน ว่า ให้ปฏิบัติตามสังคหวัตถุธรรม 4 ซึ่งเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคน หรือเครื่องประสานความสามัคคีในหมู่คน

- 1) ทาน การให้ มีหลายรูปแบบ เช่น ให้โดยแสดงน้ำใจแก่กัน
- 2) ปิยวาจา วาจาขบซึ่งใจ วาจาอันทำให้ดูดีมีใจ วาจาอันทำให้คนรัก
- 3) อัถตจริยา การประพฤติหรือการกระทำที่เป็นประโยชน์
- 4) สมานัตตตา ความมีตนเสมอ การร่วมทุกข์ร่วมสุขร่วมแก้ไข การ

วางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะ เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม

ศูนย์ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย (2549, สิงหาคม 14) ให้หลักในการครองคน ไว้ ดังนี้

- 1) การรู้จักเสียสละแบ่งปันด้วยจิตใจที่โอบอ้อมอารี เป็นการครองใจคนที่ดีวิธีหนึ่ง เพราะการเป็นผู้ให้ทุกอย่างแก่บุคคลอื่น ย่อมจะได้รับผลตอบแทนที่มีค่ามากกว่าสิ่งของที่ให้ไป นั่นคือ ทำให้เกิดความรัก ความศรัทธา

- 2) การรู้จักเลือกใช้วาจาที่อ่อนหวาน คนอื่นฟังแล้วสบายใจ อยากร่วมใจ อยากร่วมใจสมาคมด้วย ต้องมีความรับผิดชอบต่อคำพูดของตนเอง ตามภาษิตที่ว่า "พูดเป็นนายใจเป็นบ่าว" หมายความว่า ให้คิดก่อนพูด พูดแล้วต้องทำ ปฏิบัติตามอย่างที่พูด

- 3) พลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ยกย่องชมเชยเมื่อผู้อื่นทำงานประสบความสำเร็จ ให้ความจริงใจ ให้ความช่วยเหลือในโอกาสอันควร

- 4) การทำตนให้เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย คือ การติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างสม่ำเสมอ ไม่ให้ขาดช่วงตอน ก็จะทำให้การทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีน้ำใจต่อกัน

จากการศึกษาหลักการและวิธีการ ของนักการศึกษาและหน่วยงานแล้ว สรุปเป็นหลักของพฤติกรรมในด้านคุณธรรมการครองคนได้ดังนี้ การครองคน ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับคนทั้งในองค์การและนอกองค์การ มีทัศนคติในการทำงานที่ยึดคุณภาพงาน คุณภาพคน ที่สำคัญคือ มีความเอื้ออาทร ใส่ใจ มีน้ำใจต่อลูกน้องและ

ผู้ร่วมงาน เน้นการทำงานเป็นทีม รู้จักเสียสละแบ่งปันด้วยจิตใจที่โอบอ้อมอารี การรู้จักเลือกใช้วาจาที่อ่อนหวาน ปฏิบัติตามอย่างที่ว่า ฟลุค ยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ยกย่องชมเชยเมื่อผู้อื่นทำงานประสบความสำเร็จ ให้ความจริงใจ ให้ความช่วยเหลือในโอกาสอันควร การทำตนให้เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย และหลักธรรมที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติในการครองใจตน คือ สังคหวัตถุ 4 คือ ทาน ปิยวาจา อุตถจริยา สมานัตตา

4.3 การครองงาน

4.3.1 ความหมายการครองงาน

สุนทร ทองคำ(2544, หน้า 6) ได้ให้ความหมาย พฤติกรรมด้านคุณธรรมในการครองงาน หมายถึง การกระทำ รวมทั้งท่าทีที่ผู้บริหารโรงเรียน แสดงออกมา เพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามความประสงค์

ศูนย์ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย(2549, สิงหาคม 14) ได้ให้ความหมาย การครองงาน คือ การรู้จักงานที่ตนเองกำลังทำ และทำงานอย่างมีความสุข รักและชอบในงานที่ตนเองกำลังทำอยู่

พฤติกรรมตามหลักคุณธรรมเกี่ยวกับพฤติกรรมคุณธรรมในการครองงาน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน สรุปความหมายพฤติกรรมในด้านคุณธรรมการครองงาน หมายถึง การมีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี การรู้จักงานที่ตนเองกำลังทำ และทำงานอย่างมีความสุข รักและชอบในงานที่ตนเองกำลังทำอยู่ การปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงธรรมโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมายระเบียบแบบแผน ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน

4.3.2 ลักษณะและพฤติกรรมการครองงาน

สุนทร ทองคำ (2544, หน้า 44) ได้รวบรวมหลักการครองงานสำหรับผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานไว้ดังนี้ พฤติกรรมจะต้องมีความสามารถในการวางแผน จัดองค์กร แต่งตั้งบุคลากร อำนาจการและควบคุม หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคุณธรรมในการครองงาน ได้แก่ อิทธิบาท 4

โกสินทร์ วรเศรษฐสิงห์ (2549, ตุลาคม 9) กล่าวถึง หลักของการครองงาน ว่า โดยหลักการการบริหารและการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นระบบราชการ องค์กรเอกชน หรือกิจการของตนเอง ควรจะต้องมีการศึกษาระเบียบปฏิบัติ อุปสรรคและปัญหา ระเบียบกฎหมายที่กำหนดเอาไว้เดิม เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ กฎระเบียบประการใดที่มีปัญหาควรหาทางแก้ไข กฎระเบียบข้อใดมีแนวทางในการพัฒนาให้ดีขึ้นควรรีบดำเนินการ

พระเทพดิลก (2549, ตุลาคม 9) ได้ให้คุณลักษณะของ การครองงาน ว่า

1) ขยันหมั่นเพียรแม้แต่พระพุทธเจ้าเองก็ทรงเป็นแบบอย่างของความเพียรก่อนจะสำเร็จเป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ซึ่งการครองงานนี้มีขั้นตอนคือทำงานที่มาถึง

ให้สำเร็จลุล่วงไป งานที่แทรกซ้อนขึ้นมา แม้จะเป็นงานจร ก็ควรทำให้สำเร็จด้วย เพื่อมิให้งานพอกพูน

2) สัมมาชีพ คือ งานที่จะต้องเป็นงานที่ “สะอาด หมายถึงอาชีพที่ถูกต้องดีงาม เพราะสามารถทำได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง ไม่ผิดศีลธรรม

3) ไคร์ครวญก่อนแล้วจึงกระทำ หมายถึง งานทุกอย่างควรมีการวางแผน ศึกษาข้อมูลและประเมิน สรุปผล ซึ่งจะสามารถทำให้เห็นแนวทางการปฏิบัติ ไม่เสียเวลาและเกิดผลดี

4) ธรรมชรีโน คือมีชีวิตโดยธรรม หมายถึงการปฏิบัติตนให้ผสมกลมกลืนอยู่กับธรรมะ เพราะคนเราทุกคนล้วนอยากให้คนอื่นเห็นคุณค่าของตน ซึ่งคุณค่าในที่นี้ก็คือคุณภาพหรือคุณสมบัติที่บุคคลนั้นๆมีอยู่ อันหมายถึง คุณธรรมนั่นเอง

เกษม วัฒนชัย (2549, ตุลาคม 9) ได้ให้หลักและแนวปฏิบัติในการครองงานว่า ให้ปฏิบัติตามอิทธิบาท 4 ซึ่งเป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ได้ผลตามแนบหมาย

1) ฉันทะ ความพอใจ คือ ต้องการจะทำงานนั้น รักที่จะทำงานนั้น ไม่ถูกใครบังคับให้ทำ ทำด้วยใจชอบใจรัก

2) วิริยะ ความเพียร คือ ทุ่มเท ขยันทำงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ท้อแท้แต่เข้มแข็ง อดทน สู้งานนั้นจนกว่าจะสำเร็จ

3) จิตตะ ความคิดแน่วแน่ คือ ตั้งจิตตั้งใจทำด้วยความคิดแน่วแน่ ไม่ปล่อยจิตให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย

4) วิมังสา การไตร่ตรอง เริ่มตั้งแต่การวางแผน ตรวจสอบ ตรวจสอบหมั่นใช้ปัญญาใคร่ครวญ ทดลอง แก้ไขปรับปรุง และวัดผล จนงานสำเร็จ

ศูนย์ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย (2549, สิงหาคม 14) ให้หลักการครองงาน ดังนี้คือ

1) การครองงานโดยใช้ความรู้และปัญญา กล่าวคือ ปัญญา กับ ความรู้ ต่างก็เกื้อกูลต่อกันรู้จักการค้นหาความรู้ใหม่มาช่วยพัฒนางานที่ตนเอง ทำอยู่ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

2) การครองงานโดยใช้หลักธรรมแน่วแน่ มุ่งความสำเร็จคือ การมีใจรัก มีความพากเพียร ตั้งใจฝึกฝน และใช้ปัญญาไตร่ตรอง งานนั้นก็จะสำเร็จ เมื่องานสำเร็จ การทำงานก็จะมีความสุข มีความรักในงาน

3) การให้ความรักและความเคารพในงานอาชีพของตน ไม่ดูถูกหรือให้ใครดูหมิ่นในงานของตน มีจริยธรรมในอาชีพ คือการซื่อสัตย์ต่องานในหน้าที่ของตน

จากการศึกษาหลักการและวิธีการ ของนักการศึกษาและหน่วยงานแล้ว สรุปเป็นหลักของพฤติกรรมในด้านคุณธรรมการครองงานได้ดังนี้ การครองงาน ในการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับคนทั้งในองค์กรและนอกองค์กร มีทัศนคติในการทำงานที่ยึดคุณภาพงานคู่คุณภาพคน ที่สำคัญคือ มีความเอื้ออาทร ใส่ใจ มีน้ำใจต่อลูกน้องและ

ผู้ร่วมงาน เน้นการทำงานเป็นทีม รู้จักเสียสละแบ่งปันด้วยจิตใจที่โอบอ้อมอารี การรู้จักเลือกใช้วาจาที่อ่อนหวาน ปฏิบัติตามอย่างที่สุด พลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ยกย่องชมเชยเมื่อผู้อื่นทำงานประสบความสำเร็จ ให้ความจริงใจ ให้ความช่วยเหลือในโอกาสอันควร การทำตนให้เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย และหลักธรรมที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติในการครองใจตน คือ สังคหวัตถุ 4 คือ ทาน ปิยวาจา อิตถจริยา สมานัตตา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ธงชัย แก้วมาศย์ (2536, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษาที่ 1 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน

ปรากร บุตรโยจันโท (2538, หน้า 127-129) ได้วิจัยเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย โดยใช้คุณธรรม และจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ 1) คุณธรรมและจริยธรรมต่อวิชาชีพการบริหาร 2) คุณธรรมและจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน 3) คุณธรรมและจริยธรรมต่อสังคมและประเทศชาติ และ 4) คุณธรรมและจริยธรรมต่อตนเอง พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับดังนี้ ด้านคุณธรรมและจริยธรรมต่อสังคมและประเทศชาติ ด้านคุณธรรมและจริยธรรมต่อวิชาชีพการบริหาร ด้านคุณธรรมและจริยธรรมต่อตนเอง และด้านคุณธรรมและจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน

ธีระพล บุญสุข (2538, หน้า 83) ได้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างทางจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูและกรรมการศึกษาของโรงเรียนในจังหวัดกระบี่ โดยใช้จริยธรรม 3 ด้าน คือ 1) ด้านการครองตน 2) ด้านการครองคน และ 3) ด้านการครองงาน พบว่า พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างทางจริยธรรมตามทัศนะของครูและกรรมการศึกษาอยู่ในระดับดีทั้ง 3 ด้าน

บุญเวื่อน ชโลธร (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูจำแนกตามขนาดโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรม ผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีส่วนทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

ปรียา รอดปรีชา (2540, บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำและความสามารถในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชา สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรม ผู้นำของหัวหน้าภาควิชาแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง ทั้งสองแบบ หัวหน้าภาควิชาที่มีคุณลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่ง

ความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานพบว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีประสบการณ์แตกต่างกันมีพฤติกรรมแบบ มุ่งงานที่แตกต่างกัน พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าหมวดวิชาด้านการวางแผน ด้านการจัดรูปงาน ด้านการนำ และด้านการประเมินผล

ฉันทนา จันท์บรรจง (2541, หน้า129) ได้ทำการวิจัยประกอบการร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ประเด็น การศึกษากับการพัฒนาคุณธรรม จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มนักคิดหรือนักวิชาการ และกลุ่มนักพัฒนาคุณธรรมกลุ่มละ 50 คน รวม 100 คน ผลการสำรวจพบว่า คุณธรรมทั้ง 7 ประการคือ 1) ปัญญาธรรม 2) เมตตาธรรม 3) ซันติธรรม 4) สุจริตธรรม 5) วิริยะธรรม 6) คารวะธรรม และ 7) สามัคคีธรรม ผลการสำรวจพบว่าคุณธรรมที่พึงประสงค์สูงสุด คือปัญญาธรรมและสุจริตธรรม รองลงมาคือสามัคคีธรรม และพบว่าวิธีการที่พึงประสงค์สูงสุด คือครูเป็นแบบอย่างที่ดี

ชาญ สีหาราช (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการปฏิบัติงานและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบทั้ง 7 ด้านคือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานธุรการ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานปกครองนักเรียน ด้านการบริหารงานบริการ ด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน และด้านการบริหารงานอาคารสถานที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน มีพฤติกรรมด้านคุณธรรมทั้ง 3 ด้าน คือด้านในการดำรงตนของผู้บริหาร ด้านคุณธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน และด้านคุณธรรมในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สุทิน ฉิ่งทองคำ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 โดยศึกษาเกี่ยวกับ 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 2) ระดับความพึงพอใจของหัวหน้าหมวดวิชา และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจของหัวหน้าหมวดวิชา ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 1 มีพฤติกรรมผู้นำด้านเน้นสัมพันธ์และเน้นงานในระดับปานกลาง 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาอยู่ในระดับมาก และ 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิสิทธิ์ บุญท้าว (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย พบว่า ครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ต้องการให้ผู้บริหาร

มีคุณลักษณะโดยรวม 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านลักษณะนิสัย อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านแล้วพบว่าอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน พิจารณาตามตัวแปร ปรากฏว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ครู อาจารย์ต้องการตามทัศนะของ ครู อาจารย์ ชาย หญิง โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก 2) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ครู อาจารย์ต้องการตามทัศนะของ ครู อาจารย์ ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10-20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ครู อาจารย์ต้องการตามทัศนะของ ครู อาจารย์ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

บุญร่วม คิจการ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า 1) การปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม โดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ คุณธรรมในการครองตน คุณธรรมในการครองงาน และคุณธรรมในการครองคน 2) การปฏิบัติตามคุณธรรม โดยส่วนรวมและเป็นรายด้านของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่

คมสัน บุพศิริ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าข้าราชการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยจำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ปรากฏดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแสดงพฤติกรรมด้านความมีวินัยและคุณธรรมอยู่ในระดับสูง ส่วนที่เหลืออีก 7 ด้าน ผู้บริหารมีพฤติกรรมค่อนข้างสูง ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีคุณธรรมทุกด้านอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีด้านความซื่อสัตย์ มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด และด้านสัจจะในการพูดการกระทำและความจริงใจ มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ครู-อาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านคุณธรรมโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษา มีคุณธรรมทุกด้านอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีด้านความซื่อสัตย์ มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด และด้านการอุทิศตนเสียสละและเน้นมั่น มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด

บุญเสริม มงคลดาว (2543, หน้า 53-55) ได้วิจัยเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 12 ตามความเห็นของครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียน และเปรียบเทียบคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 12 โดยใช้คุณธรรม 4 ประการ คือ 1) ด้านการรักษาสิ่งจะ 2) ด้านการรู้จักข่มใจตนเอง 3) ด้านความอดทน และ 4) ด้านความเสียสละ พบว่า ครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียน มีความเห็นต่อการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียนที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียนที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกันปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดและสถานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

นิยม ไผ่โสภา (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง พฤติกรรมการครองตน ครองคน และครองงานตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ผลการศึกษา พบว่า 1) พฤติกรรมการครองตน ครองคน และครองงานตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวม มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านพฤติกรรมการครองงาน ด้านพฤติกรรมครองคน และด้านพฤติกรรมการครองตน เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสถานภาพ และขนาดโรงเรียน ก็พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมการครองตน ครองคน และครองงานตามแนวพุทธธรรมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้โดยส่วนรวมและเป็นรายด้านเช่นเดียวกันทุกตัวแปร และ 2) พฤติกรรมการครองตน ครองคน และครองงานตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และ ครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการครองตน ครองคน และครองงานตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้าน มากกว่า ครู เมื่อพิจารณา ตามขนาดโรงเรียนพบว่า ไม่แตกต่างกัน และ ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและขนาดโรงเรียน

อนันต์ สุริยาศรีสกุล (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงอยู่ในระดับดี 2) พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำอยู่ในระดับ

ปานกลาง 3) พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและต่ำอยู่ในระดับปานกลางและ 4) พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารโรงเรียน ครูวิชาการและครูผู้สอนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุนทร ทองคำ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลวิจัยพบว่า 1)บุคลากรโดยรวมครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียน เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ มีพฤติกรรม ด้านคุณธรรมโดยรวม ด้านการครองตน ด้านครองคน และด้านครองงานก็อยู่ในระดับมาก 2)ครูผู้สอน เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมโดยรวม และด้านครองงาน มากกว่ากรรมการโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียน เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมในการครองตน และครองคนไม่แตกต่างกัน

กมล ทิริสสูง (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1)พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารบริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง 2)พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง 3)ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลางทุกด้านพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทุกด้านและทุกรายข้อที่ระดับนัยสำคัญ .01 และ 4)พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทุกด้านและทุกรายข้อที่ระดับนัยสำคัญ .01

เกียรติบัณฑิต นามโคตร (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา 1) คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ตามความคิดเห็นของครูวิชาการและครูผู้สอน และเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูวิชาการและครูผู้สอนเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ ประเภทโรงเรียนในการปฏิบัติงาน พบว่า 1) ครูวิชาการและครูผู้สอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) ครูวิชาการและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี และ 5 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันกับครูวิชาการและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประเภทขยายโอกาสทางการศึกษาและโรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ขุนทอง จริตพันธ์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในด้านกิจสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

อภิชาติ ไบโพธิ์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผล การประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในเขตบริการของสถาบันราชภัฏเทพสตรี ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในเขตบริการของสถาบันราชภัฏเทพสตรี ในภาพรวม 4 ด้าน คือ การสั่งการ การสอนแนะ การสนับสนุน และการมอบหมายงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตบริการของสถาบันราชภัฏเทพสตรี ในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการเตรียมการ ด้านการดำเนินงานและด้านการรายงานอยู่ในระดับมาก สำหรับประสิทธิผล ในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาด้านการดำเนินงานอยู่ในระดับมากและประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ด้านการรายงานอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นการส่งรายงานการประเมินตนเอง ให้กับบุคลากรภายนอกได้รับรู้ อยู่ในระดับปานกลาง และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารกับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในเขตบริการของสถาบันราชภัฏเทพสตรีมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ละเอียด แซ่คู (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะ ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษา พบว่า 1) คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากทุกมาตรฐาน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือด้านเลี้ยงชีพชอบ 2) คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐานเรียงลำดับ ได้ดังนี้ มาตรฐานที่ 3 รักเกียรติและศักดิ์ศรี มีความโปร่งใส ใช้ระบบเศรษฐกิจพอเพียง เลี้ยงชีพชอบ กอปรกิจเพื่อสังคม รองลงมาคือมาตรฐานที่ 1 รักความสุจริต อุทิศเวลา รับผิดชอบต่อสังคมและมาตรฐานที่ 2 ริเริ่มสิ่งใหม่ ใฝ่หาความรู้ กล้าสู้กล้าทำ นำมาซึ่งประโยชน์ส่วนรวม และ 3) การเปรียบเทียบคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามเพศและประสบการณ์การทำงาน เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบโดยรวมทุกมาตรฐานแต่ละมาตรฐานและรายด้านของแต่ละมาตรฐาน พบว่า ครูผู้สอนที่มีเพศชายและเพศหญิงและครูผู้สอนที่มี

ประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี และประสบการณ์ในการทำงาน 15 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

บุญศรี จันสุระ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด ผลการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมด้านคุณธรรมในการครองตน ครองคน ครองงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสายผู้สอนและสายผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามสถานภาพพบว่า ข้าราชการครูสายผู้สอน มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ได้ดังนี้ ด้านการครองงาน ด้านการครองคน และด้านการครองตน ส่วนผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำได้ดังนี้ ด้านการครองคน ด้านการครองงาน และด้านการครองตน การวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมด้านคุณธรรมในการครองตน ครองงาน ครองงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสายผู้สอนและสายผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ข้าราชการครูสายผู้สอนและสายผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านคุณธรรมในการครองตน ครองคน ครองงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด มีพฤติกรรมด้านคุณธรรมอยู่ในระดับสูงกว่าความคิดเห็นของข้าราชการครูสายผู้สอน

จิตติพงษ์ คล้ายโยทอง (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี เขต 1 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก การสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ พบว่าอยู่ในระดับมาก

สุรัตน์ มุ่งอิงกลาง (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง การศึกษาคุณธรรมตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษา พบว่า 1) คุณธรรมตามแนวพุทธธรรมในการครองตน ครองคนและครองงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ตามทัศนะของ ครูฝ่ายกิจการนักเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ คุณธรรมในการครองตน รองลงมาคือคุณธรรมในการครองคน และคุณธรรมในการครองงาน และเมื่อพิจารณาจำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ได้ผลสอดคล้องกับภาพรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งในภาพรวมและเมื่อจำแนกตาม

สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง คือ สนับสนุนให้ครูเจริญก้าวหน้า เช่น ส่งไปอบรมทำผลงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามทัศนะของครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือจัดสวัสดิการภายใน โรงเรียนเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนแก่ครู สำหรับครูฝ่ายกิจการนักเรียน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือวางแผนการใช้เวลาได้อย่างเหมาะสม 2) การเปรียบเทียบคุณธรรมตามแนวพุทธธรรมในการครองตน ครองคน และ ครองงาน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ตามทัศนะของครูฝ่ายกิจการนักเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบคุณธรรมตามแนวพุทธธรรมในด้านการครองตน พบว่าแตกต่างกัน 14 ประเด็นคุณธรรมตามแนวพุทธธรรมในด้านการครองคน พบว่า แตกต่างกัน 13 ประเด็น สำหรับ คุณธรรมตามแนวพุทธธรรมในด้านการครองงาน พบว่า แตกต่างกัน 11 ประเด็น 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมตามแนวพุทธธรรมในการครองตน ครองคน และ ครองงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับคุณธรรมตามแนวพุทธธรรมในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายคู่ ของคุณธรรมตามแนวพุทธธรรมทั้งสามด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกคู่

สุประวีณ์ สุนย์ตะคุ (2548, บทคัดย่อ) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 พบว่าพฤติกรรมของผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาภาพรวม มีการปฏิบัติในระดับมาก และพฤติกรรมของผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2. งานวิจัยต่างประเทศ

กิลลี่ (Kelly, 1991, pp. 52-12A) ได้ศึกษาพฤติกรรมด้านคุณธรรมของโรงเรียนเกี่ยวกับการรับรู้และเข้าใจสภาพบรรยากาศของโรงเรียนในหมู่นักเรียนกลุ่มเสี่ยง จากการศึกษาลงความเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลคือ 1) คุณธรรมเกี่ยวกับการบริหาร กฎเกณฑ์ และทีมงาน 2) คุณธรรมความสัมพันธ์ระหว่างครู กับนักเรียน 3) เป้าหมายของโรงเรียน 4) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 5) การเปิดโอกาสของทางโรงเรียน 6) ความไม่เอาใจใส่ของโรงเรียนต่อเด็กกลุ่มเสี่ยง 7) สถานภาพของนักเรียน (กลุ่มเสี่ยง/ไม่เสี่ยง) 8) เพศ (ชาย หญิง) 9) คุณธรรมของตัวนักเรียน และ 10) เจตคติของครูต่อสถานภาพและเพศ

แคร์รอลล์ (Carroll, 1992, pp. 54-02A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในด้านคุณธรรม พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ คือ 1) คุณธรรมของผู้บริหารและครู 2) ความมีมนุษยสัมพันธ์ 3) ความอดทน 4) จิตวิทยา (การเกลี้ยกล่อม) 5) การตัดสินใจ 6) การแสดงออก 7) ความสามัคคีปรองดอง 8) สถานภาพของครู 9) ภาวะ

เศรษฐกิจของครู (เงินเดือน) 10) กิจกรรม – การบริหารของโรงเรียน 11) ความสัมพันธ์กับชุมชน และ 12) การสนับสนุนจากชุมชน

สตือเบอร์ (Stueber, 2000, pp. 61 – 05A) ได้ศึกษารูปแบบของความเป็นผู้นำ ประวัติการทำงาน และคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในเรื่อง Lutheran ตลอดจนศึกษาคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำที่ชอบบริการคนอื่น และความเป็นผู้นำที่มีน้ำใจกับคนอื่น โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 23 คน จากผู้บริหารทั้งหมด 71 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่มีรูปแบบความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกันเลย แต่ส่วนมากใช้รูปแบบผู้นำที่เข้มแข็งมากที่สุด แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบผู้นำอื่นๆ ด้วย และจากการได้ประเมินผลการรับรู้ตนเองและการรับรู้ของผู้อื่น พบว่าผู้บริหารประเมินความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทั้ง 5 ประการ อยู่ในระดับสูง และประเมินด้านความปรารถนาในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการประเมินแบบอย่างให้กับบุคลากรของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงสุด จากการประเมินตนเองและให้ผู้อื่นประเมินในเรื่องการแสดงออก หรือปฏิบัติตนในด้านการให้บริการผู้อื่น และการมีน้ำใจต่อผู้อื่น พบว่าอยู่ในระดับปกติหรือปฏิบัติบ่อยมาก โดยประเมินในเรื่องการพัฒนาบุคลากร และการมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตลอดจนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้กับบุคลากร อยู่ในระดับสูงสุดและมีการประเมินคุณลักษณะความเป็นผู้นำด้านความมีน้ำใจอยู่ในระดับสูงสุด ในเรื่องการใส่ใจผู้ร่วมงานและการมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สามารถนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยในการศึกษา พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ในด้านพฤติกรรมของผู้นำ และในด้านคุณธรรมในการครองตน ครองคน และครองงาน จะมีความสัมพันธ์กันระหว่างคุณธรรมกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี หรือไม่ สำหรับตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณธรรมคือ คุณธรรมด้านการครองตน การครองคน และการครองงาน นั้น สัมพันธ์กับ พฤติกรรมผู้นำ ที่เน้นพฤติกรรมที่เน้นงาน พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ และพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง