

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ทรรศนะ
 - 1.1 ความหมายของทรรศนะ
 - 1.2 ความสำคัญของทรรศนะ
 - 1.3 การวัดและประเมินค่าทรรศนะ
2. ผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. พฤติกรรมผู้นำ
 - 3.1 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ
 - 3.2 ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ
 - 3.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
4. พฤติกรรมผู้นำในสถานศึกษา
 - 4.1 การครองตน
 - 4.2 การครองคน
 - 4.3 การครองงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ทรรศนะ

1. ความหมายของทรรศนะ นักวิชาการให้ความหมายของคำว่า "ทรรศนะ" ไว้ดังนี้
อิทธิพล ศรีเสาวลักษณ์, และคนอื่น ๆ (2540, หน้า 56) ได้ให้ความหมายของทรรศนะว่า หมายถึง การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบในผลการพัฒนาที่เกิดขึ้น

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 149) ได้ให้ความหมายของทรรคนะว่าหมายถึง การมีส่วนร่วมในการแสดงออกทางความคิด ทักษะคิด เจตคติ เพื่อร่วมกันในการแก้ปัญหาและสร้างเสริมความเชื่อมั่นและความไว้วางใจร่วมกัน

สร้อยตระกูล (ดิวยานนท์) อรรถมานะ (2542, หน้า 127) ได้ให้ความหมายของทรรคนะว่าหมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อแก้ปัญหา หรือดำเนินการเพื่อสร้างหรือพัฒนาโดยตอบสนองต่อความต้องการในทางสังคม ความรักใคร่ และความเป็นเจ้าของ

อุทัย บุญประเสริฐ (2542, หน้า 185) ได้ให้ความหมายของทรรคนะว่า หมายถึง การแสดงความคิด ความรู้สึกร่วมกัน โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการตัดสินใจ ร่วมจัดทำดำเนินการ และร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการจัดการกับบางสิ่งบางอย่าง เพื่อประโยชน์ร่วมกันของชุมชน สังคม หรือประเทศชาติ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 128) ได้ให้ความหมายของทรรคนะว่าหมายถึง การแสดงความคิดและพูดคุยร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้น ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยการจัดการประชุมหรือแต่งตั้งคณะกรรมการ

บุญชู แสงสุข (2544, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของทรรคนะว่าหมายถึง การแสดงออกทางด้านความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยการพูดหรือการเขียน โดยอาศัยพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งสภาพแวดล้อมเป็นเครือข่ายในการพิจารณาและประเมิน ก่อนที่จะตัดสินใจแสดงความคิดเห็น

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545, หน้า 9 – 11) ได้ให้ความหมายของทรรคนะว่า หมายถึง การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีส่วนในการทำงาน จะทำให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันกับงาน หรือองค์การความรู้สึกผูกพันเกี่ยวข้อง หากมีการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันแล้วจะเป็นผลให้เกิดข้อผูกมัดหรือผูกพันสิ่งที่ตกลงใจร่วมกัน

จิตต์นิภา ศรีไสย์ (2547, หน้า 152) ได้กล่าวว่า ทรรคนะ หมายถึง ความคิดเห็นที่ประกอบด้วยเหตุผล และยังได้กล่าวถึงโครงสร้างของการแสดงทรรคนะว่าประกอบด้วย 1) ที่มา คือ ส่วนที่เป็นเรื่องราวต่าง ๆ อันทำให้เกิดการแสดงทรรคนะ 2) ข้อสนับสนุน คือ ข้อเท็จจริง หลักการ รวมทั้งทรรคนะและมติของผู้อื่นที่ผู้แสดงทรรคนะนำมาใช้ เพื่อประกอบให้เป็นเหตุผลสนับสนุนข้อสรุป 3) ข้อสรุป คือ สารที่สำคัญที่สุดของทรรคนะ อาจเป็นข้อเสนอแนะ ข้อวินิจฉัย ข้อสันนิษฐาน ประเมินค่าซึ่งเจ้าของทรรคนะนำมาเสนอ เพื่อให้ผู้อื่นพิจารณายอมรับและนำมาปฏิบัติ

เทอร์สโตน (Thurstone, 1977, p.77) ได้ให้ความหมายของทรศนะว่า หมายถึง การแสดงออกทางด้านผลรวมของความโน้มเอียง ความรู้สึกและอคติอาจเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นในใจมาก่อน หรืออาจจะเป็นความคิด ความเชื่อ หรือการลงความเห็นของมนุษย์ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ฮิลการ์ด (Hilgard, 1992, p. 626) ได้ให้ความหมายของทรศนะ ว่าหมายถึง การพิจารณาตัดสินหรือความเชื่อ ที่นำไปสู่การคาดคะเน หรือการแปลผลในพฤติกรรมของบุคคล ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า ทรศนะ หมายถึง ความคิดเห็นที่เกิดจากความรู้สึก เจตคติและประสบการณ์ของบุคคล กลุ่มบุคคล โดยการแสดงความคิด ความรู้สึกร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจ ร่วมจัดทำดำเนินการ และร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการจัดการกับบางสิ่งบางอย่างเพื่อประโยชน์ร่วมกันของชุมชน สังคม หรือประเทศชาติ

2. ความสำคัญของทรศนะ นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของทรศนะไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, หน้า 164) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทรศนะว่า 1) ทรศนะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง 2) ทรศนะเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา 3) ทรศนะเป็นสิ่งซ่อนเร้นภายในที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมทั้งกาย วาจา 4) ทรศนะมีสมบัติ และลักษณะในการกำหนดทิศทางของพฤติกรรม หรือความรู้สึก ต่อวัตถุว่ารู้สึกกลาง ๆ หรืออาจจะเป็นไปในทางบวก ทางลบ

อำนาจ สิทธิแสง (2543, หน้า 41) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทรศนะว่าการดำเนินงานจะบรรลุความสำเร็จได้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของประชาชนในการแสดงทรศนะ หรือความคิดเห็น ดังนี้ คือ 1) มีส่วนร่วมในความคิดเห็นเป็นการตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม 2) มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน 3) มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน 4) มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 5) มีส่วนร่วมในการประเมินผล 6) มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

สฤษฎี จิตนอก (2548, หน้า 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทรศนะว่า หากชุมชน หรือสมาชิกที่ร่วมงานกันได้มีโอกาสแสดงทรศนะหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานซึ่งชุมชนมีส่วนได้ส่วนเสียย่อมทำให้ชุมชนมีความพึงพอใจ ไม่ขัดแย้ง ยอมรับผลที่เกิดขึ้น เพราะทุกคนมีส่วนในการแสดงทรศนะหรือแสดงความคิดเห็น ถือว่าทุกคนมีส่วนร่วม ดังนั้นงานที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมและแสดงทรศนะหรือแสดงความคิดเห็นในงานนั้นๆ ย่อมประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ

ฟิลด์แมน (Feldman, 1971, p. 53) ได้กล่าวว่า การแสดงทรศนะหรือการสำรวจความคิดเห็นเป็นการศึกษาความรู้สึกของบุคคล กลุ่มคนที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด และการแสดงทรศนะหรือการสำรวจความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนนโยบายต่างๆ การเปลี่ยนแปลง

นโยบายต่างๆ เพราะจะทำให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นไปตามความพอใจของผู้ร่วมงาน

สรุปได้ว่า การแสดงทรรศนะเป็นกระบวนการของการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคคล กลุ่มคน หรือประชาชน ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อสารสองทางที่มีเป้าหมายโดยรวมเพื่อจะให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการคิดวางแผนกำหนดกลยุทธ์ศาสตร์ การปฏิบัติ การประเมินผล และการรับผิดชอบร่วมกัน ทรรศนะจึงเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางของพฤติกรรมและสิ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจจะเป็นไปในทางบวก หรือทางลบก็ได้

3. การวัดและประเมินค่าทรรศนะ นักวิชาการได้กล่าวถึงการวัดและประเมินค่าทรรศนะไว้ดังนี้

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2544, หน้า 99-130) กล่าวว่า หลักการวัดทรรศนะ ทศนคติ หรือความคิดเห็น ส่วนใหญ่สเกลการวัดทรรศนะ ทศนคติ หรือความคิดเห็นจะประกอบด้วยข้อความหลายข้อความ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย สำหรับวิธีวัดที่สำคัญได้แก่

1. วิธีลิเคอร์ทสเกล (Likert scale) เป็นวิธีการวัดทศนคติหรือความคิดเห็นโดยเริ่มต้นด้วยการรวบรวมหรือเรียบเรียงข้อความที่เกี่ยวข้องกับทรรศนะ ทศนคติหรือความคิดเห็นที่ต้องการศึกษา ข้อความแต่ละข้อความจะมีทางเลือกตอบได้ 5 ทาง ตั้งแต่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง สำหรับการให้คะแนน กรณีเมื่อคำถามเป็นการวัดในเชิงนิยม (positive) ถ้าตอบว่าเห็นด้วยอย่างยิ่งจะได้ 5 คะแนน เห็นด้วยได้ 4 คะแนน ไม่แน่ใจได้ 3 คะแนน ไม่เห็นด้วยได้ 2 คะแนน ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งได้ 1 คะแนน และคำถามเป็นการวัดในเชิงไม่นิยม (negative) ก็ให้คะแนนกลับกัน

2. วิธีสเกลจัดอันดับ (rating scale) เป็นวิธีวัดทรรศนะ ทศนคติหรือความคิดเห็นซึ่งให้ผู้ตอบบอกความต้องการมากน้อยของสิ่งที่ต้องการวัด ส่วนมากจะเป็นการวัดความคิดเห็น ทศนคติ ค่านิยม ระดับความเชื่อ ความมากน้อยของความรู้สึก เป็นต้น ลักษณะของมาตรวัดนี้จะจัดอยู่ในมาตราเรียงลำดับ (ordinal scale) คือเป็นมาตรวัดที่ต่อเนื่องสามารถเรียงลำดับได้

3. วิธีเทอร์สโตนสเกล (Thurstone scale) เป็นวิธีการวัดทรรศนะ ทศนคติหรือความคิดเห็นโดยการสร้างสเกลให้มีช่วงเท่ากันหรือดูเหมือนว่าจะเท่ากันมากกว่าการวัดแบบอื่นๆ ซึ่งในทางปฏิบัติหมายถึง วิธีการให้น้ำหนักหรือในการแบ่งแต่ละข้อความที่ประกอบขึ้นมาเป็นสเกล ข้อความแต่ละข้อความจะมีน้ำหนักในแต่ละช่วงเท่ากัน

4. วิธีกัทแมนสเกล (Guttman scale) เป็นวิธีการวัดทรรศนะ ทศนคติหรือความคิดเห็นที่เน้นในเรื่องเกี่ยวกับความหมายของคะแนนและความเป็นมิติเดียวกัน ตลอดจนความสามารถในการนำคะแนนมาสร้างเป็นสเกลได้

จิตต์นิภา ศรีไสย์ (2547, หน้า 153) กล่าวว่า การวัดและประเมินค่าทรรคนะ มีแนวทางในการประเมินดังนี้ 1) มีประโยชน์และสร้างสรรค์ 2) ความน่าเชื่อถือและสมเหตุสมผล จากเหตุการณ์อ้างผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้แนวเทียบและความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล 3) เหมาะกับผู้รับสารและกาลเทศะ 4) ใช้ภาษาชัดเจน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548, หน้า 132-133) กล่าวว่า การวัดและประเมินค่าทรรคนะมีแนวทางดังนี้

1. ประโยชน์และลักษณะสร้างสรรค์ ทรรคนะที่ดีต้องก่อให้เกิดประโยชน์และมีคุณค่าในทางสร้างสรรค์ คำว่าประโยชน์นี้ หมายถึง ประโยชน์ทั้งส่วนน้อยและประโยชน์ส่วนใหญ่ ถ้าเป็นประโยชน์เฉพาะตนหรือส่วนน้อยแต่อย่างเดียว ก็เป็นทรรคนะที่ไม่สู้จะมีคุณค่านัก ยิ่งเป็นทรรคนะที่เป็นประโยชน์เฉพาะตนหรือคนส่วนน้อย แต่กลับเป็นโทษแก่คนส่วนใหญ่หรือส่วนรวม ก็ย่อมจะเป็นทรรคนะที่ไม่พึงประสงค์ยิ่งขึ้น สำหรับทรรคนะในทางสร้างสรรค์นั้น หมายถึง การเสนอแนะที่ก่อให้เกิดสิ่งแปลกใหม่ อันนำไปใช้ประโยชน์ได้และดำรงสิ่งที่ดีงามของสังคมไว้ให้คงอยู่ตลอดไป

2. ความน่าเชื่อถือและความสมเหตุสมผล ทรรคนะที่ดีจะต้องมีความน่าเชื่อถือและความสมเหตุสมผล ข้อเสนอแนะทรรคนะจะต้องมีน้ำหนักพอที่จะทำให้ข้อสรุปน่าเชื่อถือ และมีความควรแก่การยอมรับ

3. ความเหมาะสมกับผู้รับสารและกาลเทศะ ในการประเมินค่าทรรคนะ จะต้องพิจารณาว่าทรรคนะนั้น ๆ ได้เสนออย่างและควรแก่ประชุมชนหรือไม่ นำเสนอถูกต้องกับกาลเทศะหรือไม่ และทรรคนะที่นำเสนอ นั้น มีความพอเหมาะพอดี ไม่มากเกินไป เหมาะแก่เนื้อที่หรือเวลาที่มีอยู่ เหมาะแก่สมรรถภาพการรับสารของผู้รับหรือไม่

4. การใช้ภาษา ภาษาเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดสำหรับการนำเสนอทรรคนะจะนั้น ในการประเมินค่าทรรคนะจำเป็นต้องประเมินการใช้ภาษาด้วยว่า มีความแจ่มแจ้ง ชัดเจน แม่นตรงตามต้องการและเหมาะสมแก่ระดับการสื่อสารหรือไม่เพียงใด

สรุปได้ว่า การวัดประเมินค่าทรรคนะของบุคคลใดก็ตาม ไม่ควรยึดตัวบุคคลเป็นสำคัญ แม้ผู้เป็นเจ้าของทรรคนะนั้นจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงมากเพียงใด เพราะมนุษย์ไม่สามารถเสนอสิ่งถูกต้องเสมอไปในทุกโอกาส การประเมินค่าทรรคนะเป็นเรื่องละเอียดอ่อนจะด่วนสรุปไม่ได้ ต้องอาศัยเวลาและข้อมูลหลาย ๆ ด้านประกอบกัน วิธีวัดมีหลายวิธีเหมาะสมกับการวิจัยแต่ละแบบ ผู้วิจัยเห็นว่างานวิจัยครั้งนี้เป็นการวัดทรรคนะซึ่งเหมาะสมและสอดคล้องกับการวัดแบบวิธีจัดอันดับ (rating scale)

ผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา นักวิชาการให้ความหมายของคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไว้ดังนี้

สุนีย์ บุญทิม (2542, หน้า 6) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา

เสนาะ ดิยาวี (2543, หน้า 183) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือของคนอื่น ไม่คำนึงถึงว่าความสำเร็จนั้นคนจะพอใจหรือไม่ หากมองในแง่ค่าใช้จ่ายผู้บริหารทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 1) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารมืออาชีพในการนำโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจ และบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะและอาศัยกระบวนการบริหาร ที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลและทุกฝ่าย ทุกสถาบัน ทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษา ต่ำกว่าระดับปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน

ณรงค์ ศิลปารณ์ (2549, หน้า 17) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษา ที่ต่ำกว่าปริญญาตรี โดยการนำสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามบทบาทหน้าที่และภารกิจขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะ ใช้กระบวนการบริหารที่ต้องเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษา

ทองดี เมืองเจริญ (2549, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรที่รับผิดชอบบริหารการศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม โน้มน้าวใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่ระดับการศึกษาปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา โดยการนำสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามบทบาทหน้าที่และภารกิจขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะ ใช้กระบวนการบริหารที่ต้องเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษา

2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

กฤษณา ศักดิ์ศรี (2543, หน้า 201) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้ทำให้หน่วยงานได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยที่ตนเองไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานนั้น โดยตรงแต่อาศัยความร่วมมือเพื่อให้ผู้อื่นเป็นผู้ปฏิบัติแทนและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษาให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ใช้กระบวนการและวิธีการในการบริหารและจัดการศึกษาโดยตรง

สุรศักดิ์ ปาแฮ (2543, หน้า 10) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและมีศักดิ์ศรี ผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางบริบทหลากหลายส่วนนั้นน่าจะเปรียบได้กับผู้บริหารมืออาชีพ

จรรยา พุฒคำ (2545, หน้า 15) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายของชาติ ตามนโยบายของรัฐบาลที่แถลงไว้ต่อรัฐสภา รวมทั้งนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกรมสามัญศึกษา ซึ่งได้มีนโยบายด้านการบริหารการศึกษา มุ่งพัฒนาคุณภาพการทางศึกษา โดยจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักการและจุดหมายของหลักสูตรในระดับการศึกษาที่รับผิดชอบโดยให้สนองต่อความต้องการของบุคคลท้องถิ่น ชุมชน และประเทศชาติ ลักษณะดังกล่าวจะส่งผลให้งานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจ ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ, และสัมมา รชนิษฐ์ (2545, หน้า 1) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรภาคเอกชนนั้น เห็นได้ชัดเจนว่าความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหาร เป็นสำคัญ ดังนั้นภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเงิน การธนาคาร การบริหาร ธุรกิจ การค้า การอุตสาหกรรม รวมทั้งการศึกษาเอกชนตั้งแต่อนุบาลถึงอุดมศึกษา จึงต้องสรรหาผู้บริหารที่มีฝีมือหรือมีความสามารถสูง เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สุนทร พรหมทอง (2545, หน้า 10) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารมีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานจะบรรลุเป้าหมายมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ผู้บริหารที่ดีย่อมเป็นผู้นำที่ดีด้วยภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่คู่กับการบริหาร ผู้บริหารที่ดีกับผู้นำที่ดีแยกออกจากกันได้ยาก ทิศนะในการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ถือว่าพฤติกรรมของผู้นำหรือ ผู้บริหารสำคัญมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ เพราะผู้นำหรือผู้บริหารทำให้

เกิดผลโดยตรงต่อผู้ร่วมงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นศูนย์กลางของพฤติกรรมทั้งหลายของผู้ร่วมงาน

ทองดี เมืองเจริญ (2549, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นผู้ที่จะทำให้ภารกิจในสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้จะนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางแล้ว ยังต้องนำพาคนให้มีความสุขในการทำงานจนบรรลุด้วยความสำเร็จ นอกจากนี้มีความรู้ความสามารถแล้วจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารด้วย

ดริคเคอร์ (Drucker, 1973, unpage) ได้กล่าวว่า สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่ซับซ้อนขึ้นเรื่อยๆ เป็นสังคมที่เต็มไปด้วย องค์การหรือหน่วยงานต่างๆ ของสังคมในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองหรือการศึกษา กิจกรรมต่างๆ ของสังคมที่องค์การหรือหน่วยงานต่างๆ ที่รับผิดชอบนี้จะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ "ผู้บริหาร" ขององค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ

ไฮมัน, สก็อต, และคอนเนอร์ (Haiman, Scott, & Connor, 1985, p.422) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำงาน และคุณสมบัติหลายอย่างร่วมกันตามที่หน่วยงานต้องการจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ขาดความสามรถย่อมจะขาดความเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชา อันเป็นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชาในที่สุด ความสามารถในการทำงานของผู้บริหารนอกจากจะก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใสจากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปแล้วยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การในที่จะทำให้บรรลุถึงความสำเร็จในการบริหารงานโดยเกิดความร่วมมือกันในการนำองค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยจะต้องมีผู้นำที่มีความรู้ มีความสามารถเป็นหลักในการพัฒนาองค์การ นอกจากนี้ยังจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารอีกด้วย

3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา นักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

อมรา เล็กเริงสินธุ์ (2542, หน้า 112-113) กล่าวว่าผู้บริหารเป็นผู้มีหน้าที่ในการบริหารงานเป็นบุคคลในระดับบังคับบัญชา จึงเป็นผู้ที่มีเกียรติโดยฐานะคือตำแหน่งหน้าที่ที่สำคัญในหน่วยงานหรือองค์การ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมีขอบเขตที่ต้องปฏิบัติพอสรุปได้ดังนี้

1. เป็นผู้บริหาร (executive) ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างกลุ่มที่อยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ให้ปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารต้องคอยอำนวยความสะดวก แก้ปัญหาซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในองค์การ
2. เป็นผู้วางแผน (planner) ทำหน้าที่ในการวางแผนงานต่างๆ ในองค์การ ให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เป็นผู้กำหนดนโยบาย (policymaker) ผู้บริหารจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกำหนดให้ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรมได้

4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (expert) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ สามารถให้คำแนะนำ ปรีกษา ช่วยเหลือเมื่อฝ่ายปฏิบัติต้องการ

5. เป็นตัวแทนติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก (external group representation) ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงาน ที่จะออกไปสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก

6. เป็นผู้ควบคุม (controller of internal relation) คือ ส่งเสริมความสัมพันธ์ด้วยวิธีต่างๆ ให้สมาชิกมีขวัญและกำลังใจความสามัคคีระหว่างกันในกลุ่มให้มากที่สุด เพื่อปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น บรรลุเป้าหมาย

7. เป็นผู้ให้คุณให้โทษ (purvey of reward and punishment) คือ การพิจารณาความดีความชอบ การให้รางวัลแก่บุคลากรในองค์กรและการลงโทษ ในกรณีที่เกิดความบกพร่อง ซึ่งต้องพิจารณาอย่างยุติธรรมที่สุด

8. เป็นบุคคลตัวอย่าง (example) เป็นผู้ได้รับการยกย่องในความดีงามทั้งจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กร

9. เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (symbol of the group) คือเป็นศูนย์รวมของสมาชิกทุกคนในองค์กรเป็นตัวแทนของสมาชิกทุกคนที่ช่วยทำให้เกิดความรักสามัคคีในหมู่คณะ

อุทัย บุญประเสริฐ (2542, หน้า 32) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ดูแลเผื่อระวังและจัดการให้สถานศึกษาดำเนินการไปตามเป้าหมาย ปฏิบัติตามคำสั่งและควบคุมบุคลากรและทรัพยากร ให้เป็นไปตามกฎระเบียบ เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ เป็นผู้กระตุ้นและชักนำการใช้กำลังคน เป็นผู้พัฒนาทรัพยากรและเป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ของสถานศึกษา โดยสร้างความสัมพันธ์ความร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ และแสวงหาทรัพยากรจากภายนอกมาสนับสนุนการจัดการศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ, และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2545, หน้า 13-14) กล่าวว่า ผู้บริหารมีบทบาทใหญ่ๆ 3 บทบาท ทั้งนี้เป็นผลมาจากการศึกษาของ มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg) ที่พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะแสดงบทบาทออกมาเป็น 3 บทบาทใหญ่ แต่ละบทบาทจะประกอบไปด้วยบทบาทย่อยลงไปอีก ดังนี้

1. บทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล (interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและฐานะตำแหน่งแบบทางการของผู้บริหารเอง เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นเสมือน "ศูนย์รวมประสาท" (nerve center) ขององค์กร โดยแสดงออกเป็นบทบาทย่อยต่างๆ คือบทบาทในการเป็นสื่อขององค์กร บทบาทในการเป็นผู้นำองค์กร และบทบาทเป็น

ผู้สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การเพื่อให้ได้ข้อมูลหรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

2. บทบาทเชิงสารสนเทศ (informational roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่ง โดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่างๆ ดังนี้คือ บทบาทในการเป็นผู้กำกับติดตามผลการดำเนินงาน บทบาทในการเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคคลภายในองค์การ และบทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารขององค์การต่อบุคคลภายนอกองค์การ

3. บทบาทในการตัดสินใจ (decisional roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นนักตัดสินใจ โดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่างๆ ดังนี้คือ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแบบผู้ประกอบการ ที่มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์การอยู่เสมอ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเพื่อจัดทรัพยากรให้แก่ส่วนต่างๆ ขององค์การ และบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจในการเจรจาต่อรองบุคคลหรือองค์การอื่นเพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

ประกอบ กุลเกื้อ, และสิทธิพร ลิ้มสมบูรณ์ (2545, หน้า 22 - 23) ได้กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษาทั้งของภาครัฐและเอกชนมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. เป็นประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการสถานศึกษา
2. เป็นกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาของรัฐรวมถึงกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาเอกชน
3. เป็นผู้บังคับบัญชาครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
4. บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ และของสถานศึกษา รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
5. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม รวมทั้งควบคุมและบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินของสถานศึกษาหรือหน่วยงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ
6. เป็นผู้แทนของสถานศึกษา หรือหน่วยงานในกิจการทั่วไปรวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหน่วยงานได้รับมอบ
7. จัดทำรายงานกิจการประจำปีเกี่ยวกับกิจกรรมของสถานศึกษาเพื่อสนองต่อคณะกรรมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา
8. อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปริญญาบัตรของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด
9. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 25) ได้กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางของการปฏิรูปการศึกษา ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มี 2 ด้านหลักคือ

1. การจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หลักการ แนวทาง รูปแบบการจัดการศึกษา หลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน

2. การบริหารการศึกษา ให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมหลายฝ่ายรวมทั้ง ผู้ปกครอง องค์กรของรัฐและเอกชน ตลอดจนทั้งชมรมและสมาคมในสังคม

สุรพล พุฒคำ (2547, หน้า 112 - 113) ได้เสนอบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในสถานศึกษาไว้ 3 ประการ

1. บทบาททางการบริหาร (administration) ได้แก่ การจัดทรัพยากร การพัฒนา และการดำเนินการให้เป็นตามนโยบายและขั้นตอนการดำเนินการและการให้การนิเทศในการพัฒนาวิชาชีพ

2. บทบาทในการไกล่เกลี่ย (mediation) ได้แก่ การช่วยสื่อสารกับผู้ให้การสนับสนุนทั้งภายในและภายนอกและยังช่วยเป็นกันชนให้กับครูอันเนื่องมาจากความวุ่นวายของสภาพแวดล้อม

3. บทบาทภาวะผู้นำ (leadership) ได้แก่ การทำให้เป้าหมายของสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จ และการแนะนำให้เป็นไปตามกระบวนการเรียนการสอน

ณรงค์ ศิลปาภรณ์ (2549, หน้า 18) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสวมบทบาท ในการเป็นผู้ให้การสนับสนุนส่งเสริม การจัดการเรียนการสอนของครูมีส่วนร่วมในการใช้หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศติดตามผล การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะมีผลทำให้การจัดการเรียนการสอนของครูเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทองดี เมืองเจริญ (2549, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ คือ

1. บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษารวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

2. เป็นผู้ปกครองและบังคับบัญชาข้าราชการครูและลูกจ้างในสถานศึกษา

3. เป็นผู้รักษาวินัยและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การประสานงานการระดมทรัพยากรทางการศึกษา โดยความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์แสวงหา

5. ใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

6. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป

7. เป็นผู้พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้บังเกิดผลจริงโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ

8. เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ และสามารถสร้างโอกาสในการพัฒนาบุคลากรได้ในทุกสถานการณ์

บุญตา ไล่เลิศ (2550, หน้า 16) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา คือ บทบาทในการกำหนดนโยบายและนำนโยบายของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งผลการปฏิบัติงานแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาและเป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบในสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษา

มาเลอร์ (Marler, 1973, p.194) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทหน้าที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารโรงเรียน ประสานงาน ให้การนิเทศและวางโครงการการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีลักษณะความเป็นผู้นำ ทั้งทางด้านส่วนตัวและวิชาชีพ
3. มีความเป็นกันเองกับนักเรียนและเข้าใจปัญหาของนักเรียน
4. ฝึกให้นักเรียนมีระเบียบวินัยและใช้ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด
5. วางตัวเป็นกลางต่อการสร้างความสัมพันธ์กับคนทั่วไป
6. มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับครูและช่วยเหลือครู

กอร์ดัน (Gorton, 1983, p.71) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 ประการ คือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้จัดการ ได้แก่ การคาดหวังว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้จัดหา จัดทำเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดหน้าที่ตำแหน่งงานต่างๆ ประสานงานทรัพยากรที่เป็นมนุษย์และมีมนุษยสัมพันธ์เข้าด้วยกัน เพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา

3. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีวินัยและรักษาวินัย บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องระเบียบวินัย นับว่าเป็นบทบาทที่มีความสำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษาในสายตาของผู้ปกครองและนักเรียน

4. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาได้ 2 ประการ คือ การสร้างขวัญให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา และสภาพในสถานศึกษาจะเต็มไปด้วยการอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน

5. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาสมัยใหม่ต้องมีลักษณะเป็นผู้นำให้มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

แผนงานหรือกำหนดเกี่ยวกับการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้เรียนมากที่สุด

6. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นคนกลางที่จัดหรือประสานงานในเรื่องขัดแย้งต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกล้าเผชิญปัญหาขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารจะต้องยึดมั่นในความเป็นกลาง รักษาความเที่ยงตรง

เนเชวิช (Knezevich, 1984, p.27) ได้กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นภารกิจทางการบริหารการศึกษา ได้แก่

1. นำนโยบายของหน่วยงานเหนือไปปฏิบัติ
2. กำหนดจุดมุ่งหมายทิศทางและจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจให้ชัดเจนและปฏิบัติตามนั้น
3. จัดหาทรัพยากรต่าง ๆ และใช้ด้วยความสุขุมรอบคอบ
4. ช่วยเพิ่มผลผลิตของบุคลากรทุกคน
5. ประสานความพยายามของบุคลากรเข้าด้วยกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์กร
6. กำกับดูแลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าไปตามวัตถุประสงค์
7. สร้างบรรยากาศที่พึงปรารถนาขององค์กรและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์กร

8. ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการทำงานและบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

9. ช่วยสร้างภาพพจน์ให้แก่สถาบันและบุคคล เพื่อให้เห็นว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะมีผลผลิตและการเคลื่อนไหวที่กระฉับกระเฉง

10. รายงานกิจการให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ทราบ

เคนเนทส์, และเจน (Kenneth,&Jane, 2000, p.103) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของกลุ่มและกิจกรรม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. บทบาทด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นหัวหน้าองค์กรและเป็นผู้นำของหมู่คณะ
2. บทบาทในด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทในการเป็นศูนย์กลางของระบบประสาทขององค์กรอันประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด
3. บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ เป็นผู้จัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา คือ บทบาทในการกำหนดนโยบายและนำนโยบายของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ การปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาและเป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบในสถานศึกษาเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ พร้อมทั้งสวมบทบาทของผู้ให้คำปรึกษาแก่บุคลากร ในสถานศึกษาให้การสนับสนุนและกำลังใจแก่บุคลากร ประกอบกับการมีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา แสวงหาทรัพยากรภายนอกมาสนับสนุนการจัดการศึกษา ให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ

พฤติกรรมผู้นำ

1. ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ นักวิชาการให้ความหมายของคำว่าพฤติกรรมผู้นำไว้ดังนี้

วสันต์ สาระนันท์ (2540, หน้า 9) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำหมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ปรากฏทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ ตลอดจนสามารถที่จะประสานให้ผู้อื่นร่วมงาน มีปฏิสัมพันธ์กันด้วยดีทางพฤติกรรมที่แสดงออก ทั้งด้านความคิดริเริ่ม การปรับปรุงแก้ไข การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ การประสานงาน และการวางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐาน ทางพฤติกรรมให้ผู้อื่นยอมรับ

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540, หน้า 227) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

อำนาจ แสงสว่าง (2541, หน้า 127) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง วิธีการที่ปฏิบัติของผู้ที่มีศิลปะในการจูงใจให้คนทำงาน

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2543, หน้า 618) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะใช้กำลังทางสมอง กำลังกาย และกำลังใจเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นทำตามกระทำได้ อย่างหนึ่ง ให้เป็นไปตามความประสงค์ของตนเอง และเพื่อประโยชน์ส่วนรวม การจูงใจหรือ ดลใจ จะต้องไม่เป็นการบังคับตลอดจนได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 40) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำคือแบบของการแสดงคุณลักษณะที่รับรู้โดยบุคคลหนึ่งในการพยายามสร้างอิทธิพลต่อสมาชิก พฤติกรรมผู้นำเป็นบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำจะสัมพันธ์กับงานและสัมพันธ์กับบุคคล

สมคิด บางโม (2545, หน้า 235) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่างๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ริชาร์ด, และแองเกิล (Richards, & Engle, 1986, pp. 199 – 215) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลุกฝังเป็น ค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

อิมเมเกิร์ต (Immegart, 1988, p.257) ได้กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ของผู้ที่มีจุดเด่นในเรื่องของความฉลาด ความเชื่อมั่นในตนเอง และมีระดับความสามารถในการ ทำงานสูงกว่าคนอื่นๆ ไป

จาคอบส์, และจากัวส์ (Jacobs, & Jaquese, 1990, pp. 281 – 295) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง กระบวนการให้ทิศทางที่มีความหมายเพื่อให้เกิดการรวมพลัง ความพยายามและความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติ การกระทำหรือการดำเนินงานของผู้นำ ที่มีต่อกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้หลักการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ที่กำหนดไว้และในการปฏิบัติตนในการบริหารของผู้นำนั้นจะต้องเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง ในปัจจุบัน หรือในระยะเวลาขณะที่ผู้นำกำลังดำเนินการบริหารงานอยู่ในสถานศึกษานั้นๆ ผู้บริหารจะต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรม ผู้นำ ไว้ดังนี้

สมคิด บางโม (2545, หน้า 235) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการปฏิบัติตนของ ผู้นำต่อกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดและสมาชิกคนอื่นๆ ที่ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำ ของกลุ่มและความสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้

ฐิตียา เรือนนระการ (2546, หน้า 12) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ จะทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน สมาชิกจะมีความเต็มใจและมีความสุขในการทำงาน มากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในการบริหารงาน โดยอาศัย องค์ประกอบต่างๆ ในสถานศึกษา ตลอดจนสิ่งแวดล้อมภายนอกที่สถานศึกษาจะต้องมี ปฏิสัมพันธ์ด้วย ผู้บริหารจะต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานเพื่อให้สถานศึกษามีการ พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, และ ไพบูลย์ เกียรติโกมล (2546, หน้า 149) กล่าวว่า โดยทั่วไป ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และ อนาคตขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการกำหนดทิศทาง ในอนาคตขององค์กรผ่านการตัดสินใจในปัญหาหรือโอกาสที่สำคัญๆ ในการบริหารงาน การ ตัดสินใจของผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะมีผลไม่เพียงพอดต่อการดำเนินงานในระยะ สั้นเท่านั้นแต่จะครอบคลุมถึงความอยู่รอด ความมั่นคง และความเจริญเติบโตขององค์กร

ประกฤษร์ จงสงวน (2546, หน้า 4) กล่าวว่า การแสดงพฤติกรรมผู้นำนั้น มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การโดยพฤติกรรมที่แสดงออกจะต้องบ่งบอกถึงการที่ผู้นำมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบและทันต่อเหตุการณ์ในทุกๆ ด้าน

สุทธิพันธ์ พรหมสุวรรณ (2546, หน้า 33) กล่าวว่า ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ อยู่ที่แนวทางการที่ผู้นำหรือผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การกำหนดเป้าหมาย คุณค่า ความเชื่อ กลยุทธ์ขององค์การร่วมกัน ซึ่งจะเป็นแนวทางให้กับสมาชิกนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยรวมของสถานศึกษา

ปรียาพันธุ์ ปิยะอนันต์ (2546, หน้า 13) กล่าวว่า ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ อยู่ที่แนวทางการบริหารงานที่จะทำให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่เราตั้งเป้าหมายให้สำเร็จอย่างเต็มใจ และร่วมมือกันเป็นอย่างดี ทั้งนี้ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติต่อไปนี้ มีความรู้ ความสามารถ ทำให้ตนเองมีความน่าเชื่อถือและทำให้ทุกคนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการและการวางแผนงานที่ดีต้องเข้าใจคนและต้องมีการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2547, หน้า 24) กล่าวว่า ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำ คือพฤติกรรมทางด้านมิตรสัมพันธ์กับพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์กัน ผู้นำทั้งสองด้านนี้ คือผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบริหารงาน

เดวิส (Davis, 1972, p. 103) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญในฐานะที่เป็นหัวหน้าซึ่งต้องแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงเป็นผู้มีสติปัญญาดี เป็นผู้มีความกว้างขวาง เป็นที่ยอมรับของทางสังคม มีทัศนคติมนุษยสัมพันธ์ และมีแรงจูงใจภายในที่รับผิดชอบต่อการทำงานใดๆ สูง

ชวาทซ์ (Schwartz, 1980, p. 491) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นลักษณะของผู้ที่มีความสามารถของผู้ที่มีศิลปะในการบอก ชี้แนะผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น

ไซอิน (Schein, 1985, unpage) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำคือความสามารถที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิมเพื่อร่วมกระบวนการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น

ครัทธ , และพลัส (Drath, & Palus, 1994, unpage) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำเป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผล ในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับงานในหน่วยงาน

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นพลังสำคัญในการที่จะนำองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ พฤติกรรมผู้นำทำให้เกิดความพึงพอใจและความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ พฤติกรรมผู้นำล้วนมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลและต่อองค์การ

ในการกำกับ ดูแลการทำงาน ผู้นำจึงเป็นผู้ให้คำแนะนำและควบคุมกิจกรรมตั้งแต่เบื้องต้นขององค์กร ผู้นำเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จของสถานศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่การงานให้บรรลุถึงจุดหมายขององค์กร

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ นักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ไว้ดังนี้

สุรพล พุฒคำ (2547, หน้า 14 – 15) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำตามแนวความคิดของ ยูคัล (Yukl) จะมีความสอดคล้องและมีความเหมาะสมกับพฤติกรรมผู้นำในยุคปัจจุบัน ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการเป็นผู้นำองค์กร หรือสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่กำลังเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำ จะต้องเน้นงาน เน้นความสัมพันธ์ และเน้นการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ และยูคัลได้พัฒนาเป็นกรอบพฤติกรรมผู้นำได้ 3 ประเภท ดังนี้

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

2. พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (relation – oriented behaviors) ผู้นำประเภทนี้จะช่วยเหลือสนับสนุนการพัฒนา การรับรู้ การให้คำปรึกษา การบริหารความขัดแย้งจะเน้นการปรับปรุงความสัมพันธ์และการช่วยเหลือบุคคล เพื่อเพิ่มความร่วมมือและการทำงานเป็นหมู่คณะและการสร้างข้อผูกมัดกับองค์กร

3. พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง (change – oriented behaviors) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และตีความเหตุการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้น การทำวิสัยทัศน์ให้เป็นที่น่าสนใจ การนำเสนอโครงการใหม่ ๆ การผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การร่วมมือกันในการให้การสนับสนุน และการดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัว เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นเป้าหมายหลัก

พระมหาบุญมี มาลาวชิโร (2550, หน้า 8) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้นำที่จะทำให้ชีวิตเป็นสุข อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสันติและทำงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี คือ 1) การครองตน เป็นศิลปะการปกครองชีวิตให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นไม่ติดขัด ตั้งอยู่ในแนวทางที่ถูกต้อง ดีงาม อันจะนำมาซึ่งความสุขและความสำเร็จในชีวิต 2) การครองคน เป็นศิลปะการครองใจผู้อื่นและรู้จักสร้างความผูกพันที่ดีต่อกันและกันในสังคม 3) การครองงาน เป็นศิลปะการทำงานอย่างมีความสุขและได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ซึ่งทั้งสามอย่างนี้เป็นศิลปะการ

ดำเนินชีวิตที่จะทำให้สามารถดำเนินชีวิตไปได้อย่างราบรื่น ดำเนินชีวิตอย่างถูกต้อง ถูกทำนองครองธรรม

ลิกเคอร์ท (Liket, 1961, p. 7) ได้ทำการศึกษาแบบของการเป็นผู้นำในกิจการอุตสาหกรรมบริษัทประกันภัย และหน่วยงานของรัฐบาลหลังจากที่วิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ แล้ว ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงาน (employee centered leaders) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานสูง สามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน

2. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (production centered leaders) เป็นแบบที่มีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและใช้วิธีการจูงใจต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การศึกษาในเรื่องของเวลาที่ใช้ในการทำงาน เป็นต้น

เบลค, และมูตัน (Blake, & Mouton, 1964, p. 11) ได้ทำการแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านเอาใจใส่คน (concern for people) หมายถึง การเอาใจใส่ทุกข้อสงสัยสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 2) พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านสนใจผลผลิต (concern for product) หมายถึง ความสนใจและให้ความสำคัญต่องานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ

ฮาลปิน (Halpin, 1966, p. 85) ได้กำหนดพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันความเห็นใจ ความเป็นกันเอง มีความไว้วางใจต่อกันยกย่องนับถือ ซึ่งกันและกัน มีความรักใคร่กลมเกลียวกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา และ 2) พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (initiation structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่ดี การทำความเข้าใจร่วมกันในเรื่องวิธีการและกระบวนการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จได้ผลงานดี ทั้งคุณภาพและปริมาณงาน มีการกำหนดแบบแผนและวิธีการปฏิบัติงานและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่การงาน

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967, pp. 26 - 27) ได้ให้แนวคิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (contingency theory) มีหลักการว่าประสิทธิภาพของภาวะผู้นำหรือองค์การจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ คือบุคลิกภาพของผู้บริหารอันเป็นลักษณะเฉพาะ หรือลักษณะเฉพาะตัว ระดับเจตคติและแรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานของผู้บริหาร โดยมีพฤติกรรม 2 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมผู้นำด้านเน้นงาน (task - oriented leadership) ถือว่าเป้าหมายสูงสุด คือ ผลสำเร็จของงาน และ 2) พฤติกรรมผู้นำด้านเน้นสัมพันธ์ (relationship -

oriented leadership) ทฤษฎีนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ แบบของผู้นำ (leadership style) กับสถานการณ์ (situation) ตัวแบบที่ควบคุมสถานการณ์ (situation control) ของฟีดเลอร์ ประกอบด้วยแปรที่สำคัญ 3 ตัวแปร ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน (leader - member relations) หมายถึง กลุ่มให้ความสนับสนุนผู้นำมากน้อยเพียงใด 2) ลักษณะงานหรือโครงสร้างของงาน (taskstructure) หมายถึง ความชัดเจนในลักษณะงานหรือโครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมายมีอยู่มากน้อยเพียงใด และ 3) อำนาจในตำแหน่ง (position power) หมายถึง การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ให้รางวัล หรือการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมากน้อยเพียงใด

เกทเซล, และกูบา (Getzels, & Guba, 1968, p. 56) ได้กล่าวเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำเมื่อพิจารณาจากการบริหารในลักษณะสังคมซึ่งประกอบด้วย 2 มิติ คือ

1. สถาบันมิติ (nomothetic dimension) ประกอบด้วยสถาบัน (institution) บทบาท (role) และความคาดหวัง (expectation) ซึ่งในทุกสังคมจะต้องมีการกำหนดหน้าที่และช่วงเวลาสำหรับการปฏิบัติให้สำเร็จไปตามแผน มีการกำหนดบทบาทให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดผลตามความเนิ่นหวังของสถานศึกษานั้น

2. บุคลามิติ (idiographic dimension) ประกอบด้วยบุคคล (individual) บุคลิกภาพ (personality) และความต้องการ (need - disposition) พฤติกรรมในระบบสังคมกำหนดขึ้นโดยสถาบันมิติแต่ละคนในสังคม ต้องปฏิบัติตนไปตามบทบาทที่มีอยู่ให้ไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้เป็นไปตามความเนิ่นหวังของสถานศึกษา คนที่อยู่ในสถานศึกษาก็มีบุคลิกภาพและความต้องการเป็นของตนเอง ดังนั้น การปฏิบัติงานผู้บริหารงานแบบนี้ จะแสดงพฤติกรรมออกมา 2 ด้าน คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมเน้นด้านสถาบันเป็นหลัก และผู้นำที่มีพฤติกรรมเน้นด้านบุคคลเป็นหลัก แต่ในทางปฏิบัติไม่ค่อยพบผู้บริหารที่เน้นสถาบันเป็นหลักหรือเน้นบุคคลเป็นหลักอย่างเดี่ยวจะแสดงพฤติกรรมออกมาพร้อมกันทั้งสองด้านจึงเรียกผู้บริหารประเภทนี้ว่า ผู้นำด้านประสานประโยชน์ (transactional leader) คือ ผู้นำที่เน้นทั้งสถาบันและเน้นทั้งคนเพื่อประสานประโยชน์ให้เกิดขึ้นระหว่างความเนิ่นหวัง (expectation) ของสถานศึกษากับความต้องการส่วนตัวของบุคคล (need-disposition) เมื่อการปฏิบัติงานทั้งสองด้านนี้ทำให้เกิดความพอใจซึ่งกันและกัน พฤติกรรมที่ปรากฏก็จะเกิดขึ้นทั้งประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness)

เฮอร์เชย์, และ แบลนชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1982, pp. 103 - 104)

ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ แบบสถานการณ์ (situation approach) พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกเกี่ยวกับบุคลิกภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสรุปได้ว่ามิติการเป็นผู้นำมีอยู่ 2 ด้าน คือ

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกต่อกัน ถึงการเป็นมิตร การเคารพซึ่งกันและกันความไว้วางใจในการทำงาน แสดงออกด้วยความรู้สึก ชอบ รัก เกลียต ซึ่งเป็นความอบอุ่นที่ผู้นำแสดงออกต่อสมาชิกภายในสถานศึกษาหรือรายบุคคล

2. พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (initiating structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาความเข้าใจในการดำเนินการตามนโยบายตามแผนงาน การติดต่อสื่อสาร และวิธีการดำเนินการให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี ในการปฏิบัติงานที่ต้องปฏิบัติเป็นรายบุคคลในลักษณะในการแบ่งงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่การงานเท่านั้น

เบอร์น (Burns, 1987, p. 4) ได้อธิบายเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) ว่าเป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตาม โดยใช้ระบบคุณธรรม ในการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้มีอุดมคติและมีค่านิยมทางจริยธรรมสูงขึ้น องค์ประกอบของ ผู้นำเปลี่ยนสภาพมีดังนี้ 1) ความเสนาหา (charisma) อธิบายว่า ตัวบ่งชี้แสดงว่าเป็นผู้นำโดยเสนาหา มีดังนี้ ผู้ตามเชื่อในทางถูกต้องของความคิดผู้นำ มีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ ยอมรับ เต็มใจเชื่อฟัง รักใคร่ผู้นำ มีความผูกพันกับภารกิจของสถานศึกษา มีเป้าหมายสูงในการ ปฏิบัติงาน และ เชื่อฟังผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามปฏิบัติงานของสถานศึกษาได้สำเร็จ 2) การดลใจ (inspiration) การดลใจมีความใกล้ชิดกับความเสนาหาเป็นวิธีการที่ผู้บริหารสามารถทำให้ ผู้ร่วมงานทราบว่าในอนาคต ถ้าทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานจะทำให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับ มอบหมายประสบความสำเร็จ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) เป็นการ กระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นวิธีการที่ผู้นำเปลี่ยนสภาพให้ผู้ตามแก้ไขปัญหาเป็นวิธีการอย่างใหม่ ด้วยการกระตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 4) การ เน้นความสัมพันธ์เป็นรายคน (individualized consideration) การเน้นความสัมพันธ์เป็น ลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งผลถึงความพอใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชาแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ เน้นสัมพันธ์แบบเน้นกลุ่ม และเน้นสัมพันธ์แบบ รายบุคคล

คูเนอร์, และเลวิส (Kuhner, & Lawis, 1987, p. 469) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ว่ามีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทาง สังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสองฝ่ายต่างก็ มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกให้กันและกัน และต่างก็ได้รับประโยชน์ ดอบแทน นั่นคือ ผู้บริหารจะทำอะไรบางอย่าง เพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการดอบแทนและ จากการวิจัยของเบส (Bass) พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มี 2 องค์ประกอบ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์และการบริหารแบบวางเฉย

ฮอย , และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, pp. 407- 408) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำที่เรียกว่าทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path - Goal Theory) ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นสถานการณ์และผลลัพธ์ของพฤติกรรมผู้นำไว้ 5 ประการ คือ 1) ภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน พฤติกรรมเส้นทางสู่เป้าหมายของผู้บริหารสถานศึกษาจะกำหนดความต้องการ ความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพรวมถึงความชัดเจนของเป้าหมายของการปฏิบัติด้วยแนวทางการทำงานให้ประสบผลสำเร็จการให้รางวัลและการลงโทษต่าง ๆ นำไปสู่ความต้องการและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้พฤติกรรม สร้างความชัดเจนสู่เป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีแรงจูงใจและสร้างความพอใจ 2) พฤติกรรมผู้นำที่สร้างความสำเร็จเป็นพฤติกรรมส่งเสริมการปฏิบัติเป็นเลิศดังนั้นพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เน้นความสำเร็จจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบและควบคุม ติดตามการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 3) พฤติกรรมผู้นำที่เน้นสนับสนุนเป็นการคำนึงถึงสวัสดิภาพ ของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างความสัมพันธ์และจัดสิ่งแวดล้อมด้านจิตวิทยาในการทำงาน คำนึงถึงความต้องการและความพอใจ พฤติกรรมนี้จะต้องการมาก โดยเฉพาะสถานการณ์ที่อันตราย มีความเครียดสับสน ข้อเสนอคือ เมื่อมีความพอใจหรือสถานการณ์ไม่เครียด พฤติกรรมด้านสนับสนุนจะมีข้อจำกัดโดยความพอใจ การจูงใจ และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) พฤติกรรมผู้นำที่ยืดค่านิยม เป็นการชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้ตนเอง พฤติกรรมดังกล่าวรวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอนาคตที่ดี การใช้พฤติกรรมที่เป็นสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมตามวิสัยทัศน์ เนื่องจากวิสัยทัศน์อาจกระทบต่อสถานภาพเดิม จึงอาจทำให้ลดความมั่นใจและความภูมิใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และ 5) พฤติกรรมผู้นำแลกเปลี่ยนเกิดขึ้น เมื่อผู้แลกเปลี่ยนกับสมาชิก จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มเพื่อนกัน จะสัมพันธ์กับความสำเร็จมากกว่าการบริหารอย่างเป็นทางการ จึงมีข้อเสนอแนะว่า สถานศึกษาที่มีอิสระในการทำงานและได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน

สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์หรือแนวทางในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงได้เลือกแนวคิดการบริหารงานในด้านการครองตน ครองคนและครองงานของพระมหาบุญมี มาลาวิชโร มาศึกษา เพราะใช้หลักการบริหาร ที่สอดคล้องกับสภาพการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน สามารถบรรยายพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารได้ครอบคลุมถึงคุณลักษณะ และบทบาทของผู้บริหารได้ค่อนข้างชัดเจนและสามารถนำมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารได้

พฤติกรรมผู้นำในสถานศึกษา

1. ความหมายของพฤติกรรมผู้นำในสถานศึกษา นักวิชาการให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมผู้นำในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

สมนึก พรเจริญ (2544, หน้า 20) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำในสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพฤติกรรมผู้นำแต่ละองค์การหรือหน่วยงานจะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามบุคลิกภาพของผู้บริหารหรือสภาพแวดล้อมของสถานการณ์นั้น ๆ

สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 16) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำในสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรม 2 ด้านใหญ่ คือ 1) พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับคน ได้แก่ การดูแลสุขภาพอนามัยและสวัสดิการ รวมทั้งความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา ให้ความร่วมมือแก่เพื่อนร่วมงาน ช่วยแก้ปัญหาให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว 2) พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ การศึกษาและการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา รวมทั้งการกำกับดูแลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

สุประวีณ์ สุนย์ตะคุ (2548, หน้า 57) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำในสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติ การกระทำหรือการดำเนินงานของผู้นำที่มีต่อกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้หลักการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่กำหนดไว้และในการปฏิบัติตนในการบริหารงานของผู้นำนั้นจะต้องเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน หรือในระยะเวลาขณะที่ผู้นำกำลังดำเนินการบริหารงานอยู่ในสถานศึกษานั้นๆ ผู้บริหารจะต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 1 (2548, หน้า 14) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำในสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกหรือการกระทำของผู้นำองค์กร ด้วยวิธีต่างๆ เพื่อที่จะชักจูงหรือชักนำบุคคลในหน่วยงาน ให้ความสำคัญและร่วมมือในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความสำเร็จของงานตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

ศุภวัฒน์ กลิ่นจันทร์ (2552, เมษายน 20) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำในสถานศึกษา คือ การชักจูง ปลุกเร้า ให้ครูในโรงเรียนทุกคนตลอดทั้งผู้ปกครอง และชุมชน ยอมรับคล้อยตามความฝันหรือเป้าหมาย ให้ความฝันหรือเป้าหมายเกิดความเป็นส่วนร่วมกันของคณะครูอาจารย์ ผู้ปกครองและชุมชน มิให้เป็นของคนๆ เดียว เมื่อทุกคนมีส่วนร่วมและยอมรับเป้าหมายตรงกัน ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการที่จะทำให้ฝันเป็นจริง โดยเปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีอิสระในความคิดและร่วมสร้างสรรค์ในการพัฒนางานเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำในสถานศึกษา หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ชุมชน และประเทศชาติ

2. ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำในสถานศึกษา นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

วรภัทร์ ภูเจริญ (2542, หน้า 7) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำในสถานศึกษามีความสำคัญในด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้อุปกรณ์ขององค์การได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่างๆ ขององค์การให้ดำเนินการได้ตามลักษณะผลวิัตภายในองค์การ ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ 4) ช่วยให้อุปกรณ์ในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

บำรุง จรกฤ (2548, หน้า 26) กล่าวว่า ในการบริหารองค์การหรือหน่วยงาน ผู้นำต้องแสดงบทบาทที่จะนำพาองค์การหรือหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงจะมีความสัมพันธ์กับปัจจัย หรือบริบทต่างๆ ทั้งจากภายในหรือภายนอกองค์การหรือหน่วยงาน ผู้นำหรือผู้บริหารจึงมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือเพื่อความอยู่รอดขององค์การหรือหน่วยงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 1 (2548, หน้า 11) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำในสถานศึกษา ในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ให้มีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ เพราะผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำนั้นถือเป็นหลักชัยของหน่วยงาน

ศุภวัฒน์ กลิ่นจันทร์ (2552, เมษายน 20) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำในสถานศึกษาสามารถนำการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานไปสู่สิ่งที่คาดหวังที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพให้สูงขึ้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทั้งปวงของโรงเรียนขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้นำทั้งสิ้น

สรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำในสถานศึกษามีความสำคัญในด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ให้การช่วยเหลือ ประสานงานและสนับสนุนงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพ

3. ขอบข่ายของพฤติกรรมผู้นำในสถานศึกษา นักวิชาการได้กล่าวถึงขอบข่ายของพฤติกรรมผู้นำในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 113 – 121) กล่าวว่าพฤติกรรมของผู้นำในสถานศึกษาควรมีพฤติกรรม ดังนี้

1. ควรเป็นผู้บริหารที่ดี (good executive) ได้แก่ลักษณะของการวางตัวที่นายกองและศรัทธาอีกทั้งเป็นที่น่าเคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา มีบุคลิกภาพและการแต่งกายสง่างาม น่าเลื่อมใส มีจิตใจที่โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อและเสียสละ เป็นต้น

2. ควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกำหนดนโยบาย (policy maker) หมายถึง การกำหนดนโยบายหน่วยงาน และการจัดระบบการบริหารอย่างเหมาะสมเพื่อให้มีการปฏิบัติที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมที่มีความสามารถในการวางแผน (planner) มีการกำหนดรายละเอียด เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสมบูรณ์

3. มีความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญ (expert) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร และผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำจึงต้องแสดงพฤติกรรมที่แสดงว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการตรวจติดตามนิเทศงานและสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ควรมีความสามารถเป็นอนุญาโตตุลาการ (arbitrator) ผู้บริหารต้องตัดสินปัญหาต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบและเที่ยงธรรม เมื่อความขัดแย้งในองค์กรหรือระหว่างผู้ร่วมงาน

5. เป็นผู้ที่รักษาสัมพันธ์ภาพที่ดี (control of internal relationship) ในการปฏิบัติงานการทำงานร่วมกันในองค์กรย่อมต้องอาศัยความร่วมมือเป็นสำคัญ มีการสร้างสัมพันธ์ที่ดี มีความรัก มีความอาทรต่อกัน รู้รักสามัคคีย่อมมีพลังสร้างสรรค์การทำงานย่อมทำให้งานสำเร็จได้

6. การเป็นแบบอย่างที่ดี (exampler) คือการปฏิบัติตนที่เหมาะสมตามกาลเทศะ เช่น การตรงต่อเวลา การมีระเบียบวินัย รู้จักควบคุมอารมณ์และความรู้สึก ความซื่อสัตย์และยุติธรรม เป็นต้น

7. เป็นตัวแทนติดต่อกับภายนอก (external group representative) การเป็นผู้บริหารของหน่วยงานย่อมต้องมีการติดต่อกับองค์กรอื่น ๆ ด้วย ผู้นำจึงมีความจำเป็นที่จะต้องแสดงพฤติกรรมในการประสานงานกับบุคคลอื่นภายนอกต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสังคมดำรงตนให้เป็นที่เคารพนับถือและได้รับการยกย่องโดยทั่วไป

8. การเป็นผู้ให้คุณและโทษ (purveyorreward and punishments) ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องมีการลงโทษผู้ที่ได้กระทำความผิดและมีการปูนบำเหน็จรางวัลความดีความชอบให้แก่ผู้ที่ประพฤติดีมีผลงาน ซึ่งต้องดำเนินการอย่างสุจริตและยุติธรรมอย่างแท้จริง มีการทำงานด้วยอุดมการณ์ (ideologist) ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีต้องยึดมั่นใน อุดมคติ และมีความรับผิดชอบที่ดีไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีความเสียสละ อุทิศตนทุ่มเทกับการปฏิบัติงานแท้จริง

9. เป็นผู้รับผิดชอบขององค์กร (scapegoat) ผู้บริหารมีหน้าที่ควบคุมดูแลหน่วยงาน เพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นในองค์กรและผู้นำต้องรู้จักยอมรับสภาพที่ปรากฏไม่ว่าจะเป็นอย่างไร

10. เป็นศูนย์รวมและสัญลักษณ์ของสมาชิก (group symbol) เนื่องจากการบริหารองค์กรที่มีผู้ร่วมงานเป็นจำนวนมาก ผู้นำต้องแสดงบทบาทในฐานะเป็นศูนย์รวมของความรู้สึกนึกคิด การวินิจฉัยสั่งการ การตัดสินใจแก้ปัญหา ตลอดจนศักดิ์ศรีและชื่อเสียงเกียรติยศของกลุ่มสมาชิก

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 12) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำควรมีลักษณะดังนี้ 1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ 2) เป็นผู้ที่มิบทบาทแสดงการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การจงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม 4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน 5) เป็นผู้ที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย ตัวอย่างเช่น การมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ทางการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่

สุรียน เผือกสกนธ์ (2552, มกราคม 25) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำในสถานศึกษาควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) มีความรู้ 2) มีความกล้าหาญ 3) มีความเด็ดขาด 4) มีความยุติธรรม 5) มีความเป็นที่เชื่อถือได้ 6) มีลักษณะท่าทางดี 7) มีความขยันอดทน 8) มีความกระตือรือร้น 9) มีความซื่อตรง 10) มีความริเริ่มสร้างสรรค์ 11) มีความไม่เห็นแก่ตัว และ 12) มีความรู้จักตนเองและผู้อื่น

พระมหาบุญมี มาลาวิชโร (2550, หน้า 8) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำที่จะทำให้ชีวิตเป็นสุข อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสันติและทำงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีคือ 1) การครองตน 2) การครองคน 3) การครองงาน

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2551, ธันวาคม 18) กล่าวว่า พฤติกรรมในตัวผู้นำจะต้องมีธรรม 7 ประการ ดังนี้ 1) รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ กติกาที่เกี่ยวข้อง 2) รู้จุดหมาย 3) รู้ตน 4) รู้ประมาณ 5) รู้กาล 6) รู้ชุมชน และ 7) รู้บุคคล

วิภา ภูต้องใจ (2552, มกราคม 30) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีพฤติกรรมในเรื่องต่อไปนี้นี้เป็นพื้นฐาน คือ 1) มีเมตตา กรุณา ต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น 2) มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน 3) ไม่เอา رأดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน 4) มีความยุติธรรม มีเหตุผล และวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ 5) มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน 6) ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงานและผู้อื่น 7) มองโลกในแง่ดี และ 8) ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน

เนเกรย์, อีแวนส์, และ ลินน์ (Neagley, Evans, & Lynn, 1969, unpage) กล่าวว่า ผู้บริหารในสถานศึกษาควรมีลักษณะพฤติกรรม 6 ประการ คือ

1. ความเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม เป็นผู้ที่มิบุคคลิกภาพที่เหมาะสม กว่าบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม
2. เป็นผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่มซึ่งหมายถึงผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ ในการกำหนดเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานของกลุ่ม
3. ผู้ที่เป็นที่นิยมของกลุ่มซึ่งหมายถึงบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกภายในกลุ่ม เพราะเป็นที่นิยมชมชอบของกลุ่มเนื่องจากว่ามีความสามารถและมีคุณสมบัติพิเศษที่จะเป็นผู้นำกลุ่ม
4. บุคคลที่แสดงหรือประพฤติปฏิบัติเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เสมอ โดยจะอาสาสมัครทำเองหรือแสดงตนเป็นผู้นำในขณะที่กำลังร่วมกิจกรรมภายในกลุ่มก็ได้
5. บุคคลที่แสดงพฤติกรรมให้เป็นไปตามบทบาทซึ่งสมาชิกภายในกลุ่มเห็นพ้องต้องกันว่าสมควรจะแสดงบทบาทเช่นนั้น
6. ผู้ที่ก่อให้เกิดความผสมกลมกลืนมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้เป็นผู้ตั้งใจและพยายามทำความเข้าใจความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่ม และจะต้องคำนึงถึงความสามัคคีเป็นสำคัญ

สมิธ (Smith, 1983, pp. 427 – 452) กล่าวว่าพฤติกรรมของผู้นำในสถานศึกษาควรมีพฤติกรรม ดังนี้ 1) มีความฉลาดและมีไหวพริบ 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 3) มีความสามารถในการจูงใจ 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีปฏิภาณในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ฉับไวทันท่วงที 6) มีความรอบรู้ 7) มีความรับผิดชอบและตื่นตัวอยู่เสมอ 8) มีความสุภาพเมตตากรุณาและมีความเห็นใจผู้อื่น 9) มีความซื่อสัตย์และยุติธรรม 10) มีความสามารถที่จะสอนงานผู้อื่นได้ 11) มีความศรัทธาต่องานต่อเพื่อนร่วมงาน และ 12) เป็นผู้มีอารมณ์ขัน

สรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำในสถานศึกษานั้นมีหลายลักษณะ ผู้บริหารควรยึดหลักการครองตน ครองคน และครองงาน ในการบริหารงานเพื่อให้มีทักษะในการบริหารชีวิตให้เป็นสุขอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสันติและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

1. การครองตน

1.1 ความหมายของการครองตน นักวิชาการให้ความหมายของคำว่า การครองตนไว้ดังนี้

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ, และวิบูลย์ ไตวณะบุตร (2542, หน้า 100) กล่าวว่า คุณธรรมต่อตนเอง ซึ่งก็หมายถึงการครองตนนั้น หมายถึง การดำเนินชีวิตตามหลักธรรมของศาสนา ก็คือพระพุทธศาสนาที่สามารถทำได้โดย ละชั่ว ทำดี ทำใจให้บริสุทธิ์ ดำเนินชีวิตในสายกลางและการดำเนินชีวิตตามครรลองของวัฒนธรรม

บุญชู แสงสุข (2544, หน้า 41) กล่าวว่า การครองตน หมายถึง การมีหลักหรือแนวประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อให้เกิดคุณงามความดีขึ้นแก่ตน ไม่มีมลทินมัวหมองและทำงานด้วยความถูกต้อง

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 59-60) กล่าวว่า การครองตน (managing self) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการตนเองให้บรรลุเป้าหมาย และได้ผลผลิตสูงสุด

สุนทร ทองคำ (2544, หน้า 6) กล่าวว่า พฤติกรรมในการครองตน หมายถึง การกระทำ รวมทั้งท่าทีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งแสดงออกมา ให้ผู้อื่นสามารถสังเกตเห็นได้ในเรื่องของ กิริยา ท่าทาง ซึ่งไปในทางที่ถูกต้อง

พระมหาบุญมี มาลาวิชโร (2550, หน้า 19) กล่าวว่า การครองตน หมายถึง การครองชีวิตให้ดำเนินไปตามทางที่ถูกต้อง ดั่งงาม

พระเทพดิลก (2551, ตุลาคม 18) ได้ให้ความหมายของการครองตนว่า คำว่า ตน โดยความหมายแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ กายและจิต แต่ทางพุทธศาสนาให้ความสำคัญกับ จิตเป็นพิเศษ เพราะจิตใจสามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้ โดยทั่วไปคนมักให้ความสำคัญแก่ร่างกาย มีการบำรุงรักษา มีการบริหารร่างกายด้วยวิธีต่าง ๆ โดยไม่คำนึงถึงจิตใจ ทั้ง ๆ ที่ใจ มีความสำคัญยิ่ง แต่ขณะเดียวกันก็ยอมรับความจริงที่ว่า สัตว์โลกทั้งหลายอยู่ได้ด้วยอาหาร แต่ถือว่าเป็นประเด็นรองลงมา และความต้องการทางร่างกายก็มีข้อจำกัดในตัวเอง ส่วนจิตใจ นั้นได้มีการศึกษา พัฒนาไว้โดยนัยต่าง ๆ เพื่อให้เข้าถึงความสะอาด สงบ และความสว่างตาม หลักศีล สมาธิและปัญญาโดยลำดับ ในขั้นปฏิบัติก็เริ่มที่ตนเองก่อน โดยใช้หลักเดียวกับที่บุคคล กระทำต่อร่างกาย คือ บำรุง บำบัด รักษาและป้องกัน ท่านกล่าวว่าในการที่บุคคลจะครองตนได้ หมายถึงการอาศัยความสำนึกที่เห็นคุณค่าของตน และพยายามคุ้มครองรักษาตนเองไว้ให้ดี มีการเตือนตนด้วยตน และพิจารณา ตรวจสอบตนด้วยตน

ศูนย์ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย (2551, สิงหาคม 10) ได้ให้ความหมาย การ ครองตน คือ การรู้จักตนเอง มีเป้าหมายในชีวิตที่แน่นอน หรือที่เรียกว่ามีเป้าหมายแห่งตน รู้จัก ควบคุมตนหรือมีวินัยแห่งตน

สรุปได้ว่า ความหมายของการครองตน หมายถึง การครองชีวิตให้ดำเนินไปตามทาง ที่ถูกต้อง ดั่งงาม การควบคุมตน หรือมีวินัยแห่งตนและปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ในสังคม

1.2 ความสำคัญการครองตน นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการครองตนไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 12) กล่าวว่า บุคคลที่ต้องทำงานกับคนเป็นจำนวนมาก การทำงานจะมีความสุขทั้งตนเองและเพื่อนร่วมงาน อันจะส่งผลดีต่อคุณภาพของงาน การจะเป็นเช่นนี้ได้บุคคลจะต้องมีความรู้และนำความรู้ เกี่ยวกับคุณธรรมการครองตนไปปรับใช้ในชีวิต

นิยม ไผ่โสภาก (2543, หน้า 17) กล่าวว่า หลักการครองตนเพื่ออยู่ร่วมกับบุคคล จำนวนมาก จะต้องใช้ผลงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารหรือหน่วยงานจะต้องนำมาใช้ยึดเป็นหลักในการ

ปฏิบัติตน โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องแสดงตนต่อผู้ร่วมงานและบุคคลอื่นๆ อยู่เสมอพฤติกรรม
 ทุกๆ อย่างของผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานจะเป็นเป้าสายตาแก่ผู้พบเห็นและภาพที่ปรากฏ
 แก่สายตาครั้งแรกจะทำให้เกิดความทรงจำ ข้อคิดและข้อวินิจฉัยทั้งในการดีและทางไม่ดี
 ตลอดจนการติชมของผู้พบเห็น

องอาจ เหลืองอ่อน (2547, หน้า 34) กล่าวว่า การครองตนเป็นการ ฝึกกาย
 วาจา และใจให้ตั้งงาม บุคคลควรถือปฏิบัติเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลทั่วไป บุคคลที่ต้อง
 ทำงานกับคนจำนวนมาก ในการทำงานจะมีความสุขได้ทั้งตนเองและเพื่อนร่วมงาน จะต้อง
 ประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อให้เกิดคุณงามความดีขึ้นแก่ตน ไม่มีมลทิน
 มัวหมองและทำงานด้วยความถูกต้องมีความรู้ มีความทันสมัย มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง
 ตลอดจนนำความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมและคุณธรรมไปปรับใช้ในการครองตน

พระมหาบุญมี มาลาวชิโร (2550, หน้า 13) กล่าวว่า การครองตนเป็นศิลปะการ
 ประครองชีวิตให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นไม่ติดขัด ตั้งอยู่ในแนวทางที่ถูกต้อง ตั้งงาม อันจะนำมาซึ่ง
 ความสุขและความสำเร็จในชีวิต

สรุปได้ว่า การครองตนมีความสำคัญ เพราะเป็นการฝึกกาย วาจา และใจให้ตั้งอยู่ใน
 แนวทางที่ถูกต้อง ตั้งงาม อันจะนำมาซึ่งความสุขและความสำเร็จในชีวิต บุคคลที่ต้องทำงานกับ
 คนเป็นจำนวนมาก การทำงานจะมีความสุขทั้งตนเองและเพื่อนร่วมงานอันจะส่งผลดีต่อคุณภาพ
 ของงาน การจะเป็นเช่นนี้ได้บุคคลจะต้องมีความรู้และนำความรู้เกี่ยวกับคุณธรรมไปปรับใช้ใน
 ชีวิตประจำวัน

1.3 ลักษณะพฤติกรรมการครองตน นักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมการ
 ครองตน ไว้ดังนี้

สุนทร ทองคำ (2544, หน้า 40) กล่าวว่า การครองตนสำหรับบุคคลหรือหัวหน้า
 หน่วยงานนั้น จำเป็นต้องมีพฤติกรรมเป็นที่พึงพาของสังคม เป็นผู้ควบคุมให้สังคมสงบสุข
 ไม่เบียดเบียนกัน ทั้งนี้จะต้องมีความสำนึกในมโนสำนึกตลอดที่จะนำหลักธรรมมาใช้ในการ
 ครองตน

พระมหาบุญมี มาลาวชิโร (2550, หน้า 8) กล่าวว่า การดำเนินชีวิต ให้ได้ผลดี
 มีความสุข ต้องรู้จักครองชีวิตตัวเองให้ดี เพราะหากไม่รู้จักครองตนให้ตั้งอยู่ในทางที่ถูกต้อง
 แล้ว ก็อาจจะทำให้ดำเนินชีวิตผิดพลาด ผิดทาง หลงไปทำสิ่งที่เป็นอันตรายให้แก่ชีวิตตัวเอง
 และผู้อื่นได้ ซึ่งมีหลักในการครองตน ดังนี้ 1) ครองตนต้องเข้าใจในความคิด 2) ครองตนรู้จัก
 คิดแก้ปัญหา 3) ครองตนยึดหลักธรรมมีสัมมา 4) ครองตนด้วยปัญญาไม่มกมาย 5) ครองตนต้อง
 ครองใจให้พ้นผิด 6) ครองตนมีความคิดมีจุดหมาย 7) ครองตนต้องละเอียด 8) ครองตน
 จุดมุ่งหมายต้องสร้างชาติ 9) ครองตนต้องฝึกฝนให้ดีเลิศ 10) ครองตนต้องมีศักดิ์ศรี
 11) ครองตนต้องรู้จักถ่อมตนเป็นคนดี 12) ครองตนให้ดีต้องรู้จักพอ

โกสินทร์ วรเศรษฐสิงห์ (2551, สิงหาคม 10) กล่าวถึง การครองตนว่า บุคคลจะต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นคนดีมีคุณภาพ เป็นตัวอย่างที่ดี ให้เป็นแบบอย่างแก่สมาชิก ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ เสาะแสวงหาความรู้มาพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตลอดเวลาศึกษาข้อระเบียบกฎหมาย สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองให้มีความรู้ที่เป็นปัจจุบันทันสมัย เพื่อให้การวางตนมีความถูกต้องและเหมาะสม

พระเทพดิลก (2551, ตุลาคม 18) กล่าวว่า คุณลักษณะของการครองตน คือ การที่บุคคลผู้ปรารถนาความเจริญก้าวหน้าในชีวิต จะต้องทราบอุปสรรคอันเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดผลดังที่ตนแนบหมาย ซึ่งในที่นี้ได้ให้หลักไว้ 4 เรื่องคือ

1. พหุสัจจะ ได้แก่ การศึกษาและการสดับรับฟัง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ คือ (1) สุตะ ได้แก่ การฟังมาก หรือเทียบเท่ากับปัจจุบันคือมีประสบการณ์ตรงนั้นแล ใครฟังมากรู้มากก็ได้เปรียบ เพราะสามารถนำประสบการณ์หรือการได้ยินได้ฟังนั้นๆ มาปรับใช้ในงานได้มากกว่าผู้อื่น (2) ธตา หรือการทรงไว้ซึ่งประสบการณ์นั้นๆ หมายถึง เมื่อได้ฟังหรือมีประสบการณ์นั้นแล้ว สามารถทรงจำไว้เพื่อใช้ประโยชน์ต่อมาได้ มิใช่แค่ฟังแล้วผ่านไปเลย (3) วจสาปริจฺจิตา คือการสังสมด้วยวาจาหรือท่องได้ เพราะกฎเกณฑ์ ทฤษฎีที่สำคัญบางอย่างนั้นจำเป็นต้องจำเอาไว้มิให้ผิดพลาด และ (4) จินตามยปญญา คือปัญญาที่เกิดจากการพิจารณาพิเคราะห์ หมายถึง การนำเอาประสบการณ์ทั้งสามอย่างที่ได้อธิบายมาตามทีกล่าวมาข้างต้นมาพิจารณา พิจารณาสามารถเข้าใจแจ่มแจ้งในเรื่องเหล่านั้นตลอดเรื่องด้วยจิตใจของตนเอง เป็นความรู้ความเข้าใจที่ตนจะนำไปใช้ได้ด้วยตนเองหรือนำไปอบรมแนะนำบุคคลอื่น ได้ด้วย

2. ความฉลาดในศิลปะ พระพุทธเจ้าได้จำแนกวิชาและศิลปะไว้ว่า วิชาคือ การศึกษาในทางโลกไม่ว่าจะด้วยวิชาอะไรก็ตาม ส่วนศิลปะถือเป็นอุบายในการเลี้ยงชีวิต การดำรงชีวิตและเสริมสร้างฐานะทางเศรษฐกิจของตนเองให้สูงขึ้น ข้อสำคัญบุคคล จะประกอบอาชีพใดก็ตามจำเป็นต้องมีความเฉลียวฉลาดในศิลปะอย่างใดอย่างหนึ่ง และให้รู้จริงและสามารถทำได้อย่างค้ำกล่าวที่ว่า "รู้อะไรให้กระจ่างแต่อย่างเดียว แต่ให้เชี่ยวชาญเกิดจะเกิดผล"

3. การมีวินัยในตนเอง คือ สามารถควบคุมตนเองได้ ไม่จำเป็นต้องอาศัยเงื่อนไข กติกาทางสังคมเข้าไปควบคุมหรือบังคับบัญชา เป็นความสำนึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลจนสามารถแยกแยะได้ว่าอะไรดี อะไรชั่ว อะไรเป็นบาป บุญ คุณโทษ อะไรควรประพฤติ ปฏิบัติ อะไรควรละเว้น เหล่านี้สามารถปฏิบัติและควบคุมตัวเองได้โดยไม่ต้องให้ใคร มาชี้แนะสั่งการ ซึ่งการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นภายในตนเองนั้นก็คือการเสริมสร้างคุณธรรม ในเรื่อง "hiri และ โอตตปฺปะ" หรือ ความเกรงกลัวและละอายต่อบาป ให้บังเกิดในจิตใจนั่นเอง เพราะคน ที่มีหิริ และ โอตตปฺปะเป็นเครื่องควบคุมจิตใจ จะเป็นผู้ที่ไม่กระทำผิดบาปหรืออกุศลทั้งหลายทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

4. การกล่าววาทาเป็นสุภาสิต หรือปียวาทา นั่นก็คือการพูดดี พูดงาม และพูดมีประโยชน์นั่นเอง

เกษม วัฒนชัย (2551, สิงหาคม 20) กล่าวว่า หลักและแนวปฏิบัติในการครองตน คือหลักการครองชีวิตของคฤหัสถ์ คือ การปฏิบัติตามขรവാชาธรรม 4

1. สัจจะ มีสองความหมาย ความหมายแรก คือ ความจริง ส่วนอีกความหมายคือ พุทธถึงการใช้ชีวิตโดยยึดความจริงเป็นที่ตั้ง ได้แก่ การเป็นคนถือความจริงเป็นหลักธรรมสำหรับคิด-พูด และกระทำ เรียกว่า เป็นคนจริง คนซื่อสัตย์ ซื่อตรง รวมทั้งการใช้ความจริงเป็นหลักในการกำหนดความสัมพันธ์กับผู้อื่น เรียกว่า เป็นจริงใจ พูดจริงและ ทำจริง

2. ทมะ มีสองความหมายเช่นกัน ความหมายแรก คือ การฝึกใจตนเอง หรือข่มใจตนเองไม่ให้เป็นที่พอใจของกิเลส ได้แก่ โสภ โกรธ หลง เรียกว่า เรียนรู้ด้วยตนเอง ฝึกใจตนเอง ฝึกนิสัยตนเอง จนสามารถควบคุมใจ ควบคุมวาจา และควบคุมการกระทำให้เป็นไปในสิ่งที่ดีที่ควรได้ อีกความหมายหนึ่ง หมายถึง การแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง และการปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญา ทมะมีจุดหมายที่ทำให้เกิดปัญญา

3. ขันติ เป็นความอดทนที่ทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร โดยมุ่งมั่นอยู่ที่จุดหมายของงาน ไม่ท้อถอย หนักเอาเบาสู้ง ไม่หวั่นไหว แต่เป็นคนแข็งแแกร่ง ทนทาน ต่ออุปสรรค จนสุดท้ายไปถึงซึ่งความสำเร็จของงาน หรือความสำเร็จในแต่ละช่วงชีวิต

4. จาคะ เป็นคนใจกว้างพร้อมรับฟังความทุกข์ ความคิดเห็น และความต้องการของผู้อื่น เป็นคนใจไม่เห็นแก่ตนหรือเอาแต่ใจ แต่พร้อมที่จะร่วมมือช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละแม้ความสุขสบายส่วนตนหรือผลประโยชน์ส่วนตน

ศูนย์ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย (2551, สิงหาคม 10) กล่าวว่าหลักการครองตนมีดังนี้ 1) การรู้จักตนเองด้วยความมีสติ มีความมั่นคงตั้งมั่นกับเป้าหมายแห่งตน และมีความละเอียดเกรงกลัวต่อบาป 2) มีความอดทนและความสงบเสถียร ให้เกียรติกับบุคคลทุกระดับชั้น 3) มีความขยัน ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่นและรู้จักส่วนตนเอง 4) ไม่ทำตนให้อยู่ในความประมาท เช่น การลุ่มหลงในอบายมุข พัฒนาตนเองแสวงหาความรู้อยู่เสมอ 5) รู้จักการถ่อมตน ไม่ยกตนข่มท่าน ไม่อวดเก่ง อวดดี ต้องเอาดีมาอวด 6) มีความสำนึกในคุณงามความดีของตนเองและผู้อื่น

สรุปได้ว่า ลักษณะพฤติกรรมการครองตน คือการครองชีวิตให้ดำเนินไปตามทางที่ถูกต้อง ดีงาม และปรารถนาความเจริญก้าวหน้าในชีวิต ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ดังนี้ ต้องเข้าใจในความคิดของตนเอง รู้จักคิดแก้ปัญหา มีความเมตตา ดำเนินชีวิตด้วยปัญญา มีจิตใจหนักแน่น มีเป้าหมายในชีวิต ละเว้นจากอบายมุข คิดดีทำดี เสาะแสวงหาความรู้มาพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ รักษาศักดิ์ศรีของตัวเองและผู้อื่น รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน และต้องรู้จักพอ

2. การครองคน

2.1 ความหมายของการครองคน นักวิชาการให้ความหมายของคำว่า การครองคนไว้ดังนี้

ภาวิตา ชาราตรีสุทธิ, และวิบูลย์ โตณะบุตร (2542, หน้า 100) กล่าวว่า คุณธรรมต่อผู้อื่นและสังคม ซึ่งหมายถึงการครองคนนั้น หมายถึง การเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตและการทำงาน รู้จิตใจคน รู้จิตของเพื่อนร่วมงานเพื่อใช้งานให้เหมาะสม รู้สภาวะของคน ความต้องการของบุคคล ท้องถิ่นและรู้จักทันตนเอง รู้จักใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เป็นแนวทางครองใจคนสร้างน้ำใจในการทำงาน ตระหนักในการนำความคิดและการปฏิบัติ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาเสริมสร้างภูมิธรรม ภูมิปัญญา

บุญชู แสงสุข (2544, หน้า 42) กล่าวว่า การครองคน หมายถึง การที่บุคคลมีหลักหรือแนวทางประพฤติปฏิบัติตนด้วยความยุติธรรม อันทำให้เกิดความรัก เคารพนับถือ และยึดเหนี่ยวน้ำใจของบุคคลอื่น โดยสามารถชนะใจผู้ได้บังคับบัญชา ไม่เอาัดเอาเปรียบหรือล่วงล้ำก้ำเกินสิทธิและประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 59-60) กล่าวว่า การครองคน หมายถึง ทักษะความรู้ในการบริหารผู้ได้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ทางสังคม ความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ มอบหมายงานให้ทำตรงกับทักษะความรู้ความสามารถ ของผู้ปฏิบัติแต่ละคน ให้รางวัลตามผลงานที่ปฏิบัติ

สุนทร ทองคำ (2544, หน้า 6) กล่าวว่า การครองคน หมายถึง การกระทำรวมทั้งทำที่ผู้บริหารหน่วยงานแสดงปฏิสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจ

พระมหาบุญมี มาลาวชิโร (2550, หน้า 13) กล่าวว่า การครองคน หมายถึง ศิลปะการครองใจผู้อื่นและรู้จักสร้างความผูกพันที่ดีต่อกันในสังคม

พระเทพดิลก(2551, ตุลาคม 18) กล่าวว่า การครองคนคือความเอื้อเพื่อเมื่อแผ่ระหว่างกัน หลักของการครองใจคน เป็นเรื่องของกิริยา ปฏิบัติกิริยาของบุคคล ผู้ที่ปรารถนาจะครองใจคนอื่นก็ต้องสร้างกิริยาเพื่อให้เกิดผลตามที่ตนต้องการ

ศูนย์ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย (2551, สิงหาคม 10) กล่าวว่า การครองคน คือ การรู้จักคนอื่น มองคนอื่นในแง่ดี ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

สรุปได้ว่า ความหมายของการครองคน คือ การครองใจผู้อื่นและรู้จักสร้างความผูกพันที่ดีต่อกันในสังคม มองคนอื่นในแง่ดี การมีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถจูงใจให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ การปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลายต่อเพื่อนร่วมงาน และที่สำคัญคือ การสร้างศรัทธาให้เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

2.2 ความสำคัญของการครองคน นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการครองคน ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 26) กล่าวว่า การครองคน เป็นคุณธรรมที่มีความสำคัญมากเพราะมนุษย์ต้องอยู่ร่วมกัน จะต้องรู้หลักคุณธรรมในการครองคน โดยเฉพาะพรหมวิหารเป็นคุณธรรมที่สำคัญที่สุดที่ใช้ในการครองคน

นิยม ไผ่โสภา (2543, หน้า 19) กล่าวว่า การครองคนเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในการที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความเรียบร้อย คนทุกคนต้องอยู่ในสังคม ต้องทำงานกับคน เมื่อต้องอยู่กับคน ต้องการทำงานกับคน ความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้องจะทำให้การปฏิบัติงานและองค์การประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

องอาจ เหลืองอ่อน (2547, หน้า 36) กล่าวว่า การครองคนเป็นหลักหรือแนวทางประพตติปฏิบัติตนด้วยความอดทน ยุติธรรมอันทำให้เกิดความรัก เคารพ นับถือ และยึดเหนี่ยวน้ำใจของบุคคลอื่น โดยสามารถชนะใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่เอาัดเอาเปรียบ หรือล่วงล้ำก้าเกินสิทธิและประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นคุณลักษณะอันจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่พึงมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเป็นหลักธรรมที่เกี่ยวกับการอนุเคราะห์ ความเมตตาและการให้ ผู้บริหารควรประพตติปฏิบัติเพื่อให้เป็นธรรมในการครองคน อันจะทำให้สามารถครองหัวใจนายและลูกน้อง ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามความคาดหวังของตนเองและสังคม

พระมหาบุญมี มาลาวชิโร (2550, หน้า 75) กล่าวว่า การครองคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะต้องครองใจเขาให้ได้ หากครองใจเขาได้ก็ถือว่าสำเร็จทุกอย่าง

สรุปได้ว่า การครองคนมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะการสร้างสัมพันธภาพเป็นเรื่องที่จำเป็นในการปฏิบัติกิจกรรมทุกชนิด กิจกรรมบางอย่างอาจต้องใช้ความสามารถอย่างสูง กิจกรรมบางอย่างอาจใช้ความสามารถน้อย แต่ถ้าได้รู้จักปรับนำวิชามนุษยสัมพันธ์เข้าไปในการกระทำกิจกรรมต่างๆ จะทำให้ประสบผลสำเร็จในการทำงานได้เป็นอย่างดี

2.3 ลักษณะพฤติกรรมการครองคน นักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมการครองคน ไว้ดังนี้

สุนทร ทองคำ (2544, หน้า 43) กล่าวว่า การครองคนสำหรับบุคคลหรือหัวหน้าหน่วยงานนั้น ควรมีพฤติกรรมที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานเพื่อความพึงพอใจในการทำงาน

พระมหาบุญมี มาลาวชิโร (2550, หน้า 8 - 9) กล่าวว่า หลักการครองคนที่สำคัญ คือ การปรับใจเข้าหากัน รู้จักครองใจคนอื่น รู้จักเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งมีหลักการครองคน ดังนี้ 1) ครองคนต้องครองใจให้เขารัก 2) ครองคนต้องพิทักษ์สมัครสมาน 3) ครองคนต้องมีใจยากให้ทาน 4) ครองคนต้องประสานมิตรไมตรี 5) ครองคนกล่าววาจาต้องน่ารัก 6) ครองคนต้องตระหนักเรื่องศักดิ์ศรี 7) ครองคนต้องรู้จักช่วยเหลือเอื้ออารี 8) ครองคนต้องหวังดีต่อทุกคน 9) ครองคนต้องเข้าใจในความคิด 10) ครองคนพึงผูกมิตรมีเหตุผล 11) ครองคนต้องแนะนำแต่สิ่งที่ดีมีมงคล 12) ครองคนต้องไม่จ้อฉลเอาเปรียบกัน

โกสินทร์ วรเศรษฐสิงห์ (2551, สิงหาคม 10) กล่าวว่า หลักของการครองคน คือ ในการปฏิบัติงานใดๆ ก็ตาม ทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อนร่วมงาน มีสมาชิกหลายระดับ หลายตำแหน่ง ตามความรู้ความสามารถ คุณวุฒิ วิทยุฒิ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

การดำรงชีวิต ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ ต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสมาชิก แต่ละคนพอสังเขป สร้างจิตสำนึกให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ใคร เตือดเนื้อร้อนใจเรื่องอะไร ก็ช่วยหาทางแก้ไขตามความรู้ ความเข้าใจและปัจจัยที่มีอยู่ เมื่อดำเนินการตามหลักการและวิธีการนี้ ศรัทธามหาชนและเพื่อนร่วมงานจะหลั่งไหลมาเอง

พระเทพติลก (2551, ตุลาคม 18) กล่าวว่า การครองคน คือ การยึดถือพื้นฐาน จิตใจของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะผู้ทำงานระดับบริหาร จะต้อง มี "พรหมวิหาร 4" ซึ่งประกอบด้วย 1) เมตตา ที่มีความหมายว่า ความปรารถนาที่จะเห็นคนอื่น สัตว์อื่นเป็นสุข 2) กรุณา หมายถึง ความสงสาร ต้องการที่จะช่วยเหลือบุคคลอื่นให้พ้นทุกข์ 3) มุทิตา หมายถึง ความพลอยยินดี เมื่อบุคคลอื่นได้ดีไม่อิจฉาริษยา 4) อุเบกขา คือ การทำใจเป็นกลาง ไม่แสดงความเสียใจ หรือดีใจ เมื่อบุคคลอื่นประสบความวิบัติ หลักพรหมวิหาร 4 นี้ถือเป็น หลักครองคนที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลเป็นอันมากที่มีพื้นเพ แตกต่างกัน ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความอดทน เพราะทุกอย่างจะให้เป็นที่ไปตามความ ต้องการทุกกรณีคงเป็นไปได้

เกษม วัฒนชัย (2551, สิงหาคม 20) กล่าวว่า แนวปฏิบัติในการครองคนคือ ให้ปฏิบัติตามสังคหวัตถุธรรม 4 ซึ่งเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนหรือเครื่องประสานความสามัคคี ในหมู่มนุษย์ คือ 1) ทาน การให้ มีหลายรูปแบบ เช่น ให้โดยแสดงน้ำใจแก่กัน 2) ปิยวาจา วาจาซาบซึ่งใจ วาจาอันทำให้ดูดีมีใจ วาจาอันทำให้คนรัก 3) อัถตจริยา การประพฤติหรือ การกระทำที่เป็นประโยชน์ 4) สมานัตตา ความมีตนเสมอ การร่วมทุกข์ร่วมสุขร่วมแก้ไข การวางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะ เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม

ศูนย์ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย (2551, สิงหาคม 10) กล่าวว่าหลักในการ ครองคน มีดังนี้

1. การรู้จักเสียสละแบ่งปันด้วยจิตใจที่โอบอ้อมอารี เป็นการครองใจคนที่ดีวิธี หนึ่ง เพราะการเป็นผู้ให้ทุกอย่างแก่บุคคลอื่น ย่อมจะได้รับผลตอบแทนที่มีค่ามากกว่าสิ่งของ ที่ให้ไป นั่นคือ ทำให้เกิดความรัก ความศรัทธา
2. การรู้จักเลือกใช้วาจาที่อ่อนหวาน คนอื่นฟังแล้วสบายใจ อยากอยู่ใกล้ สัมพันธ์ อยากคบค้าสมาคมด้วย ต้องมีความรับผิดชอบต่อคำพูดของตนเอง ตามภาสิตที่ว่า "พูดเป็นนายใจเป็นปาว" หมายความว่า ให้คิดก่อนพูด พูดแล้วต้องทำ ปฏิบัติตามอย่างที่พูด
3. พลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ยกย่องชมเชยเมื่อผู้อื่นทำงานประสบความสำเร็จ ให้ความจริงใจ ให้ความช่วยเหลือในโอกาสอันควร
4. การทำตนให้เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย คือ การติดต่อกับบุคคลอื่นอย่าง สม่ำเสมอ ไม่ให้ขาดช่วงตอน ก็จะทำให้การทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีน้ำใจต่อกัน

สรุปได้ว่า ลักษณะพฤติกรรมกรรมการครองคนคือ การยึดถือพื้นฐานจิตใจของบุคคลเป็นสิ่ง สำคัญในการปฏิบัติงาน บุคคลหรือผู้บริหารหน่วยงานต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับคนทั้งใน

องค์การและนอกองค์การ มีทัศนคติในการทำงานที่ยึดคุณภาพงานคู่คุณภาพคน ที่สำคัญคือ การปรับใจเข้าหากัน เน้นความสามัคคีของหมู่คณะ ผูกไมตรีด้วยการให้ ให้ความจริงใจ การเลือกใช้วาจาที่อ่อนหวาน ปฏิบัติตามอย่างที่สุด ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างมีเกียรติ รู้จัก เสียสละแบ่งปันด้วยจิตใจที่โอบอ้อมอารี ปรารถนาดีต่อผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นคนเหตุมีผล แนะนำและชี้ทางให้ผู้อื่นทำแต่สิ่งที่ดีและไม่เอาไรด์เอาเปรียบผู้อื่น

3 การครองงาน

3.1 ความหมายของการครองงาน นักวิชาการให้ความหมายของคำว่า การครองงาน ไว้ดังนี้

ภาวิตา ชาราศรีสุทธิ, และวิบูลย์ ไตวณะบุตร (2542, หน้า 100) กล่าวว่า คุณธรรมต่อหน้าที่การงาน ซึ่งหมายถึงการครองงานนั้น หมายถึง ความมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม มีความมุ่งมั่นในการบริหารองค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน

บุญชู แสงสุข (2544, หน้า 41) กล่าวว่า การครองงาน หมายถึงการที่บุคคล หรือผู้บริหารหน่วยงานมีหลักหรือนวปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่งาน มีความวิริยะอุตสาหะ และใช้หลักวิชาที่ถูกต้อง เพื่อให้สามารถทำงานสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว ราบรื่น และถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 59-60) กล่าวว่า การครองงาน หมายถึง การสร้างผลกระทบที่ดีแก่สังคมองค์กร จัดความสำคัญจำเป็นของตนเองให้สอดคล้องกับสิ่งที้องค์การให้ความสำคัญ โน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เห็นความสำคัญด้วย

สุนทร ทองคำ (2544, หน้า 6) กล่าวว่า การครองงาน หมายถึง การกระทำรวมทั้งทำที่ผู้บริหาร แสดงออกมาเพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามความประสงค์

พระมหาบุญมี มัลลวชิโร (2550, หน้า 13) กล่าวว่า การครองงาน หมายถึง ศิลปะการทำงานอย่างมีความสุขและได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

ศูนย์ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย (2551, สิงหาคม 10) กล่าวว่า การครองงาน คือ การรู้จักงานที่ตนเองกำลังทำ และทำงานอย่างมีความสุข รักและชอบในงานที่ตนเองกำลังทำอยู่

สรุปได้ว่า การครองงาน หมายถึง การบรรลุความสำเร็จจากงานที่ตนรับผิดชอบการมีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี การรู้จักงานที่ตนเองกำลังทำ และทำงานอย่างมีความสุข การปฏิบัติด้วยความเที่ยงธรรมโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมายระเบียบแบบแผน ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน

3.2 ความสำคัญของการครองงาน นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการครองงาน ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 32) กล่าวว่า การครองงานเป็นคุณธรรมที่มีความสำคัญไม่น้อยเพราะบุคคลหรือผู้บริหารหน่วยงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานจึงจะประสบผลสำเร็จ การทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต การที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ จึงต้องมีหลักธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติ คุณธรรมที่ใช้เป็นหลักในการทำงานที่สำคัญที่สุด คือ จรรยาบรรณ

นิยม ไผ่โสภากา (2543, หน้า 21) กล่าวว่า การครองงานของบุคคลหรือผู้บริหาร หน่วยงาน มีความสำคัญเริ่มตั้งแต่การกำหนดรูปแบบขั้นตอนในการปฏิบัติงานและวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยการวางแผนที่ชัดเจนต่อเนื่องและนำไปปฏิบัติได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องกระบวนการบริหารหรือทฤษฎีของการบริหารงาน และหลักการครองงาน แล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนสถานการณ์ในขณะนั้น

องอาจ เหลืองอ่อน (2547, หน้า 38) กล่าวว่า การครองงานเป็นหลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ เพราะเป็นหลักธรรมที่ผู้ปฏิบัติแล้วเกิดความเจริญในหน้าที่การงาน บุคคลหรือผู้บริหารหน่วยงานควรประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้บังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่งาน สามารถทำงานสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว ราบรื่น และถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ อันจะส่งผลดีต่อตนเองและสังคม ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ที่ควรจะต้องดำเนินการให้งานบริหารประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

พระมหาบุญมี มาลาวชิโร (2550, หน้า 15) กล่าวว่า การครองงานเป็นสิ่งสำคัญ เพราะงานเป็นเส้นทางของการดำเนินชีวิต หากมีความสุขในการทำงาน การดำเนินชีวิตก็จะดำเนินไปอย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า การครองงานมีความสำคัญเพราะเป็นหลักการสำคัญที่ผู้บริหารในหน่วยงาน จะพึงมี เพราะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่น และจะช่วยให้การบริหารงานในหน่วยงาน ที่รับผิดชอบดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการทำงานทุกอย่าง ให้สำเร็จลุล่วงไปได้

3.3 ลักษณะพฤติกรรมการครองงาน นักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรม การครองงาน ไว้ดังนี้

สุนทร ทองคำ (2544, หน้า 44) กล่าวว่า การครองงานสำหรับผู้บริหารหรือ หัวหน้าหน่วยงาน ควรจะต้องมีความสามารถในการวางแผน จัดองค์กร แต่งตั้งบุคลากร อำนาจการและควบคุม หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการครองงาน ได้แก่ อิทธิบาท 4

พระมหาบุญมี มาลาวชิโร (2550, หน้า 9) กล่าวว่า การครองงานให้สำเร็จ และเป็นสุข นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการดำเนินชีวิต เพราะการที่คนอยู่บนโลกนี้จำเป็นต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่น สิ่งที่เชื่อมคนเข้าหากันก็คืองาน จึงจำเป็นต้องรู้จักการครองงานให้เป็นสุข

ด้วยชีวิตจึงจะประสบความสำเร็จได้ ซึ่งมีหลักการครองงาน ดังนี้ 1) ครองงานต้องรักงานเป็นอย่างยิ่ง 2) ครองงานต้องทำจริงไม่หวั่นไหว 3) ครองงานต้องขยันต้องมั่นใจ 4) ครองงานทำอะไรต้องอดทน 5) ครองงานต้องตระหนักรักษาหน้าที่ 6) ครองงานทำความดีอย่าฉ้อฉล 7) ครองงานผลงานเด่นเป็นของตน 8) ครองงานค่าของคนผลจากงาน 9) ครองงานต้องขยันไม่ท้อแท้ 10) ครองงานต้องแน่วแน่มุ่งสืบสาน 11) ครองงานใจต้องมีอุดมการณ์ 12) ครองงานเมื่อทำงานต้องสุขใจ

โกสินทร์ วรเศรษฐสิงห์ (2551, สิงหาคม 10) กล่าวว่า การครองงาน ควรยึดหลักการการบริหารและปฏิบัติงานที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นระบบราชการ องค์กรเอกชน หรือกิจการของตนเอง ควรจะต้องมีการศึกษาระเบียบปฏิบัติ อุปสรรคและปัญหาระเบียบกฎหมายที่กำหนดเอาไว้เดิม เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ กฎระเบียบประการใดที่มีปัญหาควรหาทางแก้ไขกฎระเบียบข้อใดมีแนวทางในการพัฒนาให้ดีขึ้นควรรีบดำเนินการ

พระเทพดิลก (2551, ตุลาคม 18) กล่าวว่า คุณลักษณะของการครองงาน มีดังนี้

1. ขยันหมั่นเพียรแม้แต่พระพุทธรูปเจ้าเองก็ทรงเป็นแบบอย่างของความเพียรก่อนจะสำเร็จเป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ซึ่งการครองงานนี้มีขั้นตอนคือ ทำงานที่มาถึงให้สำเร็จลุล่วงไป งานที่แทรกซ้อนขึ้นมา แม้จะเป็นงานจร ก็ควรทำให้สำเร็จเพื่อมิให้งานพอกพูน

2. สัมมาชีพ คือ งานที่ทำจะต้องเป็นงานที่“สะอาด” หมายถึง อาชีพ ที่ถูกต้องดีงาม เพราะสามารถทำได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง ไม่ผิดศีลธรรม

3. ไคร่ครวญก่อนแล้วจึงกระทำ หมายถึง งานทุกอย่างควรมีการวางแผนศึกษาข้อมูลและประเมิน สรุปผล ซึ่งจะสามารถทำให้เห็นแนวทางการปฏิบัติ ไม่เสียเวลาและเกิดผลดี

4. ธรรมชีวิโน คือ มีชีวิตโดยธรรม หมายถึง การปฏิบัติตน ให้ผสมกลมกลืนอยู่กับธรรมะ เพราะคนเราทุกคนล้วนอยากให้คนอื่นเห็นคุณค่าของตน ซึ่งคุณค่าในที่นี้ก็คือ คุณภาพหรือคุณสมบัติที่บุคคลนั้นๆ มีอยู่ อันหมายถึง คุณธรรมนั่นเอง

เกษม วัฒนชัย (2551, สิงหาคม 20) กล่าวว่า หลักและแนวปฏิบัติในการครองงาน คือ ให้ปฏิบัติตามอิทธิบาท 4 ซึ่งเป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ได้ผลตามที่เน้นหมาย

1. ฉันทะ ความพอใจ คือ ต้องการจะทำงานนั้น รักที่จะทำงานนั้น ไม่ถูกใครบังคับให้ทำ ทำด้วยใจชอบใจรัก

2. วิริยะ ความเพียร คือ มุ่งเท ขยันทำงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ท้อแท้แต่เข้มแข็ง อดทน สู้งานนั้นจนกว่าจะสำเร็จ

3. จิตตะ ความคิดแน่วแน่ คือ ตั้งจิตตั้งใจทำด้วยความคิด แน่วแน่ ไม่ปล่อย
จิตให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย

4. วิมังสา การไตร่ตรอง เริ่มตั้งแต่การวางแผน ตรวจสอบ ตรวจสอบ หมั่นใช้
ปัญญาใคร่ครวญ ทดลอง แก้ไขปรับปรุง และวัดผลจนงานสำเร็จ

ศูนย์ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย (2551, สิงหาคม 10) ให้หลักการ ครง
งาน ดังนี้คือ

1. การครองงานโดยใช้ความรู้และปัญญา กล่าวคือ ปัญญา กับความรู้ ต่างก็
เกื้อกูลต่อกัน รู้จักการค้นหาคำรู้ใหม่มาช่วยพัฒนางานที่ตนเองทำอยู่ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

2. การครองงานโดยใช้หลักธรรมที่เน้นความสำเร็จ คือ การมีใจรัก มีความ
พากเพียร ตั้งใจฝึกฝน และใช้ปัญญาไตร่ตรอง งานนั้นก็จะสำเร็จ เมื่องานสำเร็จการทำงานก็จะมี
ความสุข มีความรักในงาน

3. การให้ความรักและความเคารพในงานอาชีพของตนไม่ดูถูกหรือให้ใคร
ดูหมิ่นในงานของตน มีจริยธรรมในอาชีพ คือการซื่อสัตย์ต่องานในหน้าที่ของตน

สรุปได้ว่า ลักษณะพฤติกรรมการครองงาน คือ ความสามารถในการวางแผน
จัดองค์กร แต่งตั้งบุคลากร อำนวยการและควบคุม มีทัศนคติในการทำงานที่ยึดคุณภาพงาน
คู่คุณภาพคน ที่สำคัญคือ รักในงานที่ทำ มีความมุ่งมั่นในงานที่ทำ มีความขยันและความมั่นใจ
อดทนต่อปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ตระหนักถึงหน้าที่ของตนเอง ทำงานอย่างสุจริตและถูกต้อง
สร้างผลงานด้วยตนเอง ไม่ท้อแท้ต่อปัญหา มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
มีอุดมการณ์ในการทำงานและมีความสุขในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

บุญร่วม คิดการ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าการปฏิบัติตามคุณธรรมของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดนครพนม พบว่า 1) การปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม โดยส่วนรวมและเป็นรายด้านมีระดับ
การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ คุณธรรมในการครองตน คุณธรรมในการ
ครองงานและคุณธรรมในการครองคน 2) การปฏิบัติตนตามคุณธรรม โดยส่วนรวมและเป็น
รายด้านของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ในโรงเรียน
ที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารในโรงเรียน
ขนาดเล็ก ที่มีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และ
ผู้บริหาร ในโรงเรียนขนาดกลางมีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่

นิยม ไผ่โสภา (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการรองตน ครองคน และ ครองงาน ตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด นครพนม พบว่า 1) พฤติกรรมการครองตน ครองคน และครองงานตาม แนวพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวม มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านก็พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านพฤติกรรมกรรมการครองงาน ด้านพฤติกรรมกรรมการครองคน และด้านพฤติกรรมกรรมการครองตน เมื่อพิจารณาดตามตัวแปร สถานภาพ และขนาดโรงเรียนก็พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมกรรมการครองตน ครองคน และครองงานตามแนวพุทธธรรมอยู่ในระดับมาก ทั้งโดย ส่วนรวมและเป็นรายด้านเช่นเดียวกัน ทุกตัวแปร 2) พฤติกรรมในการครองตน ครองคน และครองงานตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็น เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการครองตน ครองคน และครองงานตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้าน มากกว่า ครู เมื่อพิจารณาดตามขนาดโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกัน และไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและขนาดโรงเรียน

ศักดิ์ชัย ณรงค์หนู (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมด้านจริยธรรมผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า พฤติกรรมด้านจริยธรรม ผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับดี คือยึดหลักการปฏิบัติตามเกณฑ์หรือกฎหมาย ของสังคม ผู้บริหารที่มีอายุและวุฒิการศึกษาต่างกันมีพฤติกรรมด้านจริยธรรมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความเมตตา กรุณา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บุญชู แสงสุข (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาทัศนคติของบุคลากรทางการศึกษา ที่มีต่อการปฏิบัติจริงตามคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบทัศนคติของบุคลากรทางการศึกษา ที่มีต่อการปฏิบัติจริงตาม คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการครองตน การครองคน และการครอง งาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี จำนวน 341 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติจริงตามคุณธรรมผลการศึกษา พบว่า 1) ทัศนคติของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่มีต่อการปฏิบัติจริงตามคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการครองตน ครองคน และครองงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน 2) ผลการเปรียบเทียบทัศนคติ ของผู้บริหารสถานศึกษาครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่มีต่อการปฏิบัติจริงตามคุณธรรมและจริยธรรมของ

ผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในด้านการครองตน ครองคน และครองงาน

สุนทร ทองคำ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมด้านคุณธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรโดยรวมครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียน เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ มีพฤติกรรมด้านคุณธรรมโดยรวม ด้านการครองตน ครองคน และครองงานอยู่ในระดับมาก 2) ครูผู้สอน เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมโดยรวม และด้านครองงาน มากกว่ากรรมการโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียน เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมในการครองตน และครองคนไม่แตกต่างกัน

บุญศรี จันสุระ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด ผลการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมด้านคุณธรรมในการครองตน ครองคน ครองงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสายผู้สอนและสายผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามสถานภาพ พบว่า ข้าราชการครูสายผู้สอน มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำได้ดังนี้ ด้านการครองงาน ด้านการครองคน ด้านการครองตน ส่วนผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำได้ดังนี้ ด้านการครองคน ด้านการครองงาน และด้านการครองตน การวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมด้านคุณธรรมในการครองตน ครองคน ครองงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสายผู้สอนและสายผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ข้าราชการครูสายผู้สอนและสายผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านคุณธรรมในการครองตน ครองคน ครองงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด มีพฤติกรรมด้านคุณธรรมอยู่ในระดับสูงกว่าความคิดเห็นของข้าราชการครูสายผู้สอน

สุรัตน์ มุ่งอิงกลาง (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาคุณธรรมตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษา พบว่า 1) คุณธรรมตามแนวพุทธธรรมในการครองตน ครองคน และครองงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ตามทัศนะของครูฝ่ายกิจการนักเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ คุณธรรมในการครองตน รองลงมาคือคุณธรรมในการครองคน และคุณธรรมในการครองงาน

2) การเปรียบเทียบคุณธรรมตามแนวพุทธธรรมในการครองตน ครองคนและครองงาน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ตามทัศนะของครูฝ่ายกิจการนักเรียน ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบคุณธรรมตามแนวพุทธธรรมในด้านการครองตน พบว่า แตกต่างกัน 14 ประเด็น คุณธรรมตามแนวพุทธธรรมในด้านการครองคน พบว่า แตกต่างกัน 13 ประเด็น สำหรับคุณธรรมตามแนวพุทธธรรมในด้านการครองงาน พบว่า แตกต่างกัน 11 ประเด็น

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ชาร์พตัน (Sharpton, 1985, p.369) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐโอกลาโฮมา (Oklahoma) โดยใช้แบบทดสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของเรดดิน ในรูป 3 มิติจากการศึกษา พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารแยกตามอายุ ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์สอน และประสบการณ์ในการบริหาร มีความแตกต่างกัน ที่เห็นได้ชัดคือระดับการศึกษาของ 20 ผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน ส่วนรูปแบบผู้นำที่ผู้บริหารใช้มากที่สุดคือ แบบผู้นำทีม และแบบใช้รองลงมาคือ แบบนักพัฒนา

ดอลล์ (Doll, 1986, unpage) ได้สรุปจากการวิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่อง ที่เกี่ยวกับลักษณะการเป็นผู้บริหารว่า ผู้บริหารทางการศึกษาควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกในกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นคน มีชีวิตจิตใจ มีความต้องการส่วนตน เป็นคนกระตือรือร้น มีความตื่นตัวอยู่เสมอ แจ่มใส ร่าเริง นอกจากนั้นผู้บริหารควรจะได้รับที่ยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และพฤติกรรมของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม มีความคิดไม่แตกต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก เป็นที่ฟังของสมาชิกสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ เป็นผู้มั่งมีสติปัญญา สนใจและรับทราบทบทวนการเป็นผู้บริหารเป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบสูง

ปีเตอร์สัน (Peterson, 1986, p.87) ได้ทำการศึกษาวิจัยทัศนคติด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนและพฤติกรรมการแก้ปัญหาของผู้บริหารโรงเรียน โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่ชัดเจน หากเข้าไปอยู่ในโรงเรียนที่มีปัญหาน้อย จะมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาแบบผู้เลือกปัญหา สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่ไม่ชัดเจนหากไปอยู่ในโรงเรียนที่มีปัญหาน้อยจะมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาแบบผู้ดูแล และในขณะที่หากเข้าไปอยู่ในโรงเรียนที่มีปัญหามากจะมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาแบบนักสู้ ซึ่งผลการวิจัยสรุปให้เห็นได้ว่าสภาพของโรงเรียนเป็นปัจจัยหลักต้นที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานและการแก้ปัญหาของ

ผู้บริหารโรงเรียน โดยมีวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน เป็นตัวกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา และในทำนองกลับกันวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนก็ถูกกำหนดโดยสภาพของโรงเรียนด้วย

ซีฟ, และโซเฮนไฮท์ (Sheive, & Schoenheit, 1987, unpage) ได้ศึกษาผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจำนวน 12 คน จำแนกผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมีชัยศึกษาศึกษาศาสตร์และผู้ช่วยศึกษาศาสตร์ โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า การที่ผู้นำจะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมได้นั้นจะต้องมีการประพฤติปฏิบัติเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้ 1) เป็นผู้สั่งสมค่านิยมที่ถูกต้องทางการศึกษา 2) เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นและมีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของตน 3) สามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมของตน ให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจและเห็นคล้อยตาม 4) มีการวางแผนเพื่อปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 5) ลงมือปฏิบัติจริงตามที่วางแผนไว้โดยอาศัยความรู้ความสามารถทางการบริหาร

ไรซ์ (Rice, 1991, p.378) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาตามทรรศนะของอาจารย์ใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษา เขตแม่น้ำซาวานนาห์ ตอนกลางรัฐจอร์เจีย โดยทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างของทรรศนะของอาจารย์ใหญ่และครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในเรื่องต่อไปนี้ 1) การเป็นแบบอย่าง 2) ความสามารถในการประนีประนอม 3) ความอดทนต่อความไม่แน่นอน 4) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน 5) การวางแผน 6) ความอดทนต่อการขาดระเบียบวินัย 7) การรู้จักบทบาทของตนเอง 8) การมีวิจาร์ณญาณ 9) การเน้นผลงาน 10) ความสามารถในการคาดการณ์ได้ถูกต้อง 11) ความสามารถในการบูรณาการ และ 12) มุ่งความเจริญก้าวหน้า

บริดจ์ (Bridges, 1992, p.669) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และพบว่าวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติปฏิบัติแต่ในสิ่งที่ถูกต้องดีงามเหมาะสมกับสถานการณ์ โอกาสและสภาพเวลา ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถ ครองตน ครองคน ครองงานได้เป็นอย่างดี และส่งผลให้การบริหารงานด้านต่างๆ ประสบแต่ความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้า ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เย็นเป็นสุข มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน องค์กรหรือหน่วยงานก็จะมีแต่การพัฒนาอย่างสมบูรณ์ สมกับเจตนารมณ์ของทางราชการ การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเกิดคุณภาพต่อการจัดการศึกษา