

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยนำเสนอแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

1. หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรม

1.1 ความหมายของคุณธรรม

1.2 ความสำคัญของคุณธรรม

1.3 คุณธรรมของผู้บริหาร

2. หลักธรรมสำหรับผู้บริหาร

3. หลักพรหมวิหาร 4

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยต่างประเทศ

4.2 งานวิจัยในประเทศ

หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรม

หลักการ ทฤษฎี และหลักคำสอนทางศาสนาต่าง ๆ มีอยู่มากมาย ผู้บริหารสถานศึกษาคควรศึกษาน้อมนำมาเป็นแนวทางปฏิบัติตนและบริหารงาน มีดังนี้

โสกราตีส (Socrates) กล่าวถึงคุณธรรมว่า คุณธรรมคือความรู้ (Virtue is Knowledge) การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับศีลธรรม จริยธรรม คือ การแสวงหาคุณธรรม เพราะคุณธรรมคือความรู้ที่แท้จริง ถ้าบุคคลรู้และเข้าใจถึงธรรมชาติของความดีจริง ๆ แล้ว เขาจะไม่พลาดจากการประกอบความดีละเว้นความชั่ว คุณธรรมที่ทำให้คนเป็นมนุษย์มี 5 ประการ (อมรา เล็กเริงสินธุ์. 2542 : 23) คือ

1. ปัญญา หรือความรู้ (Wisdom) หมายถึง รู้ว่าอะไรดี อะไรไม่ดี

2. การปฏิบัติหน้าที่ทางศาสนา (Duty) คือ การทำความดี การเคารพยกย่องสิ่งที่ควรเคารพ เช่น พระผู้เป็นเจ้า พระธรรม การปฏิบัติตามคำสอนของศาสนา

3. ความกล้าหาญ (Courage) คือ กล้าในสิ่งที่ควรกล้าและกล้าในสิ่งที่ควรกลัว

4. การควบคุมตนเอง (Self Control หรือ Temperance) คือ การใช้ปัญญาควบคุมอารมณ์
ความรู้ดี

5. ยุติธรรม (Justice) คือ การปฏิบัติต่อผู้อื่น และต่อตนเองอย่างเหมาะสม ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

เพลโต (Plato) กล่าวว่า คุณธรรม คือ การปฏิบัติที่ดีตามหน้าที่ของวิญญาณ และคุณธรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยบังเอิญ เพราะมนุษย์จะต้องรู้ว่าเขากำลังทำอะไร เพื่ออะไร และทำอย่างไร คุณธรรมจึงเกิดขึ้นจากความรู้ ไม่ใช่ความรู้ทางทฤษฎี แต่เป็นความรู้ที่มาจากการปฏิบัติจริง คุณธรรมตามแนวคิดของเพลโตมี 4 ประการ (อมรา เล็กเริงสินธุ์. 2542 : 24) คือ

1. ปัญญาหรือความรู้ (Wisdom) คือ การหยั่งว่าอะไรถูก อะไรผิด อะไรดี อะไรไม่ดี อะไรควรประพฤติหรือไม่ควรประพฤติ
2. ประมาณ (Temperance) คือ การรู้จักควบคุมตัวเองให้อยู่ในขอบเขตของจุดมุ่งหมายชีวิต มีความรับผิดชอบ รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง
3. กล้าหาญ (Courage) คือ กล้าเสี่ยงต่อความยากลำบาก อันตราย เพื่ออุดมการณ์ของตนเอง หรือด้วยมั่นใจว่าได้กระทำดีที่สุดแล้ว
4. ยุติธรรม (Justice) คือ การให้แก่ทุกคนอย่างเหมาะสม เช่น การให้แก่ตนเอง ครอบครัว มิตรสหาย ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีเหตุผลอันควร

อริสโตเติล (Aristotle) ได้นำคุณธรรมของเพลโต (Plato) มาอธิบายว่าคุณธรรม ได้แก่ การเดินสายกลางระหว่างความไม่พอดีกับความพอดี หรือคุณธรรมคือความพอดีพองาม ไม่เอียงสุดไปทางด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ความกล้าหาญจะอยู่ระหว่างความขี้ขลาดกับความกล้า ความสุภาพอยู่ระหว่างความขี้อายกับความไร้หางอาย และความเอื้อเฟื้ออยู่ระหว่างความฟุ่มเฟือยกับความตระหนี่ คุณธรรมจึงแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (อมรา เล็กเริงสินธุ์. 2542 : 25) คือ

1. คุณธรรมทางสติปัญญา เป็นเรื่องของความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เป็นส่วนหนึ่งของวิญญาณที่มีเหตุผล และหน้าที่ของวิญญาณคือการรู้และค้นหาความจริงนั่นเอง
2. คุณธรรมทางศีลธรรม เป็นส่วนหนึ่งของวิญญาณ อยู่ในรูปคำสั่งสอน และมุ่งเพื่อความดีงาม คนมีคุณธรรมก็คือคนที่มีความพอดี ทำด้วยเจตนาดี มีเหตุผล เห็นแก่ส่วนรวม อริสโตเติลเสนอคุณธรรมพิเศษไว้ 4 ประการ คือ มิตรภาพ ประมาณ กล้าหาญ และยุติธรรม

หลักจริยธรรมของขงจื้อ ตามทัศนะของขงจื้อ ท่านเห็นว่าชีวิตทางเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา และการเมือง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแยกกันไม่ออก อุดมคติทางเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา และการเมือง มีจุดศูนย์กลางอยู่ที่จริยศาสตร์หรือศีลธรรม ท่านถือว่า

โลหิตแห่งชีวิต คือ ความรัก

กระดูกสันหลังแห่งชาติ คือ คุณธรรม

ถ้าปราศจากคุณธรรมชีวิตก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้ และถ้าปราศจากความรัก ชีวิต ก็คือความตาย การพัฒนาชีวิตจึงขึ้นอยู่กับการพัฒนาคุณธรรม ชีวิตจะรุ่งเรืองเมื่อคุณธรรมรุ่งเรือง ชีวิตจะแพร่ขยายเมื่อความรักแพร่ขยาย

หัวใจอันเป็นหลักวิชาศาสตร์ของผู้ปกครอง มี 5 ประการ คือ

1. เหยิน คือ ความเมตตา กรุณา
2. ยี คือ ความอุกฤษฎม
3. ลี คือ ความเหมาะสม
4. ชิ คือ ปัญญา
5. ชุน คือ ความเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้

นอกจากนี้ขงจื้อสอนให้คนประพฤติตามแบบของ “ลี” ซึ่งถือเป็นความสำคัญสูงสุดในการจัดระเบียบและวางกฎเกณฑ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ 5 ประการ คือ

1. ระหว่างผู้ปกครองกับประชาชน
2. ระหว่างบิดากับบุตร
3. ระหว่างสามีกับภรรยา
4. ระหว่างเพื่อนกับเพื่อน
5. ระหว่างผู้ใหญ่กับผู้น้อย

ลี หมายถึง ความประพฤติที่เหมาะสม ความสุภาพอ่อนน้อม ความเป็นระเบียบของสังคมที่ทุกอย่างสมบูรณ์ เป็นกฎเกณฑ์ของสังคมที่จะช่วยให้ทุกสังคมสงบสุขเกิดขึ้นดี

หลักการ ทฤษฎี และหลักคำสอนทางศาสนาต่าง ๆ ที่นักปราชญ์ได้กล่าวมานี้ก็มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ให้กระทำความดี ละเว้นความชั่ว ปฏิบัติต่อกันอย่างมีคุณธรรม

ความหมายของคุณธรรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 189) ให้ความหมายของคำว่า “คุณธรรม” ว่า “สภาพคุณงามความดี” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Virtue

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2540 : 14) ได้กล่าวว่า คุณธรรมเป็นคุณภาพของจิตใจ กล่าวคือคุณสมบัติที่เสริมสร้างจิตใจให้ดีงาม ให้เป็นจิตใจที่สูง ประณีตและประเสริฐ

พระมหาอดิศร ธีรสีโล (2540 : 55) ได้ให้ความหมายคำว่า คุณธรรม หมายถึง ความดีสูงสุดปลูกฝังอยู่ในอุปนิสัยอันดีงาม อยู่ในจิตสำนึก อยู่ในความรู้สึกฝึคชอบชั่วดี อันเป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งควบคุมพฤติกรรมที่แสดงออก สมองความปรารถนา

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2543 : 115) ได้ให้ความหมายคำว่า คุณธรรม หมายถึง สิ่งที่คุณคณยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม มีประโยชน์มากและมีโทษน้อย สิ่งที่เป็นคุณธรรม ในแต่ละสังคมอาจจะแตกต่างกัน เพราะการเห็นสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าเป็นสิ่งที่ดี หรือไม่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม เศรษฐกิจ ศาสนา และการศึกษาของคนในสังคมนั้น

ผลา สัตยธรรม (2544 : 27) ได้ให้ความหมายคำว่า คุณธรรม คือ พฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละคนหลังจากที่ปฏิบัติธรรมแล้ว

ละเอียด แซ่คู (2546 : 12) ได้ให้ความหมายคำว่า คุณธรรม เป็นสภาพคุณงามความดี ความรู้สึกในด้านดีที่มีอยู่ในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลให้บุคคลประพฤติดี เป็นที่ยอมรับของคนในสังคม

ประวัติ พันผาสุข (2549 : 4) ได้ให้ความหมายคำว่า คุณธรรม คือ ความดีงามในจิตใจ ซึ่งทำให้เคยชินกับการประพฤติดี ผู้มีคุณธรรมคือผู้มีความเคยชินประพฤติดีด้วยความรู้สึกในทางดีงาม การกระทำของคนที่ทำไปโดยไม่มีความรู้สำนึก ไม่มีการตัดสินใจ

ปราชญา กล้าพัญญู (2549 : 38) ได้กล่าวถึงคำว่า คุณธรรม เป็นคำสมาส ผสมกันระหว่าง “คุณ” กับ “ธรรม” คุณ หมายถึง ความดีที่มีอยู่ประจำใจสิ่งนั้น ๆ ธรรม หมายถึง คุณความดี เมื่อสองคำรวมกันเข้าเป็นคุณธรรม (Morality) หมายถึง สภาพคุณงามความดี คุณธรรม หมายถึง คุณความดีที่มีอยู่ประจำใจคน คนที่มีคุณธรรม คือ คนที่มีใจโอบอ้อมอารี มีใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ จึงไม่เบียดเบียนใคร ไม่ทำร้ายใคร คนที่มีคุณธรรมจะรักความยุติธรรมและมีความเมตตาต่อผู้อื่นเสมอ ส่วนผู้ที่กลั่นแกล้งผู้อื่นได้บังคับบัญชาที่ไม่ทำตามความต้องการของตนเป็นคน ไม่มีคุณธรรม ผู้ที่ดูแลให้คนงานบริษัท ได้รับความเป็นธรรมในเรื่องค่าแรง สวัสดิการต่าง ๆ เป็นคนมีคุณธรรม

อำนาจ บุญศรี (2549 : 233) ได้สรุปความหมายคำว่า “คุณธรรม” มาจากคำสองคำ คือ จากคำว่า “คุณ” คำหนึ่ง และ “ธรรมะ” อีกคำหนึ่ง คำว่า “คุณ” โดยทั่วไปหมายถึง สิ่งที่ดีที่มีประโยชน์ เมื่อรวมกับคำว่า “ธรรมะ” เป็นคำว่า “คุณธรรม” จึงพอสรุปได้ว่า หมายถึง คุณสมบัติที่เป็นความดีงาม ความถูกต้องซึ่งมีอยู่ภายในจิตของบุคคล ทำให้บุคคลนั้นพร้อมที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง โดยไม่เบียดเบียนผู้อื่นหรือทำประโยชน์ให้ผู้อื่น โดยไม่เบียดเบียนตนเอง หรือกระทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์ (2542 : 4) ได้ให้ความหมายว่า คุณธรรมมีความหมาย 2 นัย คือ นัยแรก คือ ความดีงามของลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมที่ได้กระทำตามกันมาจนเป็นความเคยชิน ความหมายนัยที่สองคือ คุณภาพของบุคคลที่ได้กระทำตามความคิด และตามมาตรฐานของสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับความประพฤติและหลักศีลธรรม

จากความหมายของคุณธรรมที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงคุณงามความดีและประพฤติดีปฏิบัติตนแต่สิ่งที่ดีงามด้วยความสำนึกในจิตใจ เป็นที่ยอมรับของสังคม

ความสำคัญของคุณธรรม

คุณธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความเป็นระเบียบ ความสงบสุข ความเจริญให้แก่ปัจเจกบุคคล สังคมและประเทศชาติโดยส่วนรวม ดั่งนัยพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2520 ได้กล่าวว่า การที่จะทำงานให้สัมฤทธิ์ผลที่พึงปรารถนา ที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม จะอาศัยความรู้แต่เพียงอย่างเดียวมิได้ จำเป็นต้องอาศัยความสุจริต ความบริสุทธิ์ใจและความถูกต้องเป็นธรรม จนบรรลุถึงจุดหมายที่พึงประสงค์ (ประวัติ พื้นผาสุข. 2549 : 9)

คุณธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเสริมสร้างความสงบสุขและความเจริญให้แก่บุคคลเป็นการส่วนตัวนั้น ก็เพราะว่าคุณธรรมเป็นเครื่องช่วยให้แต่ละคนประสบความสุขความเจริญในหลายทาง (ประวัติ พื้นผาสุข. 2549 : 9-10) เช่น

1. คุณธรรมเป็นเครื่องรังสรรค์ศีลธรรมเป็นมนุษย์ ไม่ดีคุณค่าความเป็นมนุษย์ที่ตัวเงิน แต่จะดีค่ากันที่คุณธรรม ผู้มีคุณธรรมจะได้รับการยกย่องว่าเป็นคนดี เป็นคนมีค่าของสังคม ส่วนผู้ไร้คุณธรรมเป็นคนมีค่าน้อยและอาจจะถูกประณามจากสังคมว่า “เป็นคนแต่ก็เหมือนมิใช่คน” คือเป็นคนแต่เพียงร่างกายแต่ใจนั้น ไม่มีความเป็นคน
2. คุณธรรมเป็นเครื่องเสริมบุคลิกภาพ เช่น “ความซื่อตรง” ทำให้คนมีความสมบูรณ์ในความคิดและการกระทำ เพราะไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างความคิด การพูดและการกระทำของบุคคลนั้น หรือเป็นบุคคลที่ปากกับใจตรงกันอยู่เสมอ
3. คุณธรรมเป็นเครื่องเสริมมิตรภาพ เช่น “ความจริงใจ” ทำให้ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นไปอย่างราบรื่น คนไม่จริงใจย่อมไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น ไม่แต่เฉพาะในเรื่องใหญ่ ๆ หรือสำคัญ ๆ แม้แต่เรื่องเพียงเล็กน้อยก็จะมีใครให้ความไว้วางใจ จึงทำให้เสียประโยชน์ที่ควรจะได้
4. คุณธรรมเป็นการสร้างความสบายใจ สบายใจเพราะการกระทำแต่สิ่งที่เหมาะสมที่ควรสบายใจที่ไม่ต้องระมัดระวังภัยอันตรายที่จะมีมา เพราะผู้มีความคุณธรรมจะเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติแต่ในทางที่ถูกต้องและไม่ทำผิดใด ๆ ทั้งจะเป็นผู้ที่น่ารักน่าคบค้าสมาคม เต็มไปด้วยผู้เป็นมิตร
5. คุณธรรมเป็นเครื่องส่งเสริมความสำเร็จ ความมั่นคงในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิต

คุณธรรมมีความสำคัญทั้งต่อตนเองและส่วนรวม ต่อตนเองเพราะคุณธรรมเป็นเครื่องรังสรรค์ศีลธรรมของความเป็นมนุษย์ คนดีมีค่าคือคนที่มีคุณธรรม คุณธรรมช่วยให้คนแต่ละคนเป็นที่เคารพนับถือยำเกรงของผู้อื่น คุณธรรมช่วยทำให้คนเป็นคนเต็มคน และเป็นเครื่องเสริมสร้างมิตรภาพและสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างมนุษย์ด้วยกัน และคุณธรรมทำให้คนเป็นสุข อยู่รอดปลอดภัย

ซึ่งตรงกับพุทธภาษิตที่ว่า “ธรรมย่อมรักษาผู้ประพฤติธรรม” (ธมฺโม หเว รกฺขติ ธมฺมจารี) นอกจากนั้นคุณธรรมยังเป็นเครื่องส่งเสริมความสำเร็จ และความมั่นคงปลอดภัยในอาชีพ และการดำรงชีวิตอีกด้วย คุณธรรมมีความสำคัญต่อส่วนรวม เพราะคุณธรรมจะช่วยเสริมสร้างความสงบสุขและความเจริญให้ชาติบ้านเมืองเพราะชาติจะเจริญรุ่งเรืองได้ ก็เนื่องจากคนในชาติมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักสามัคคีไม่เอารอดเอาเปรียบกัน เห็นอกเห็นใจกัน เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวม สังคมประเทศชาติก็จะพบแต่สันติสุขไม่รบราฆ่าฟันกัน โลกก็จะสถิตสถาพรมั่นคงด้วยเมตตาธรรม ดังพุทธสุภาษิตที่ว่า “เมตตาธรรม คำจุนโลก” (โลโกปตฺถม ภากา เมตฺตา)

คุณธรรมจริยธรรมเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาคน ปัญหาของสังคมไทยที่ประสบพบเห็นกันอยู่ทุกวันนี้เกิดจาก “คน” ปัญหาเริ่มต้นที่ “คน” และมีผลกระทบถึง “คน” การแก้ปัญหาสังคมไทย จึงต้องแก้ด้วย “การพัฒนาคน” เพื่อให้คนมีปัญญา มีความรู้ มีคุณธรรมและมีทักษะในการแก้ปัญหาชีวิต ปัญหาจึงอยู่ที่ว่าเราจะพัฒนาคนอย่างไร เพื่อให้คนมีชีวิตที่ดีงาม สามารถใช้ความรู้และปัญญาแก้ปัญหาได้ สร้างสรรค์ได้ ปฏิบัติต่อเทคโนโลยีอย่างถูกต้อง อยู่ในระบบการแข่งขันทางเศรษฐกิจได้ บริโภคผลผลิตด้วยปัญญา รู้อะไรดี อะไรชั่ว มีทัศนคติ ทางจริยธรรมที่เหมาะสม ทั้งหมดนี้เป็นคุณสมบัติของคนดีมีคุณธรรม การจัดการศึกษาคงต้องยึดหลักสำคัญ คือ “ให้ความรู้คู่คุณธรรม” สังคมไทยจึงจะมีสมาชิกของสังคมที่เป็นคนเก่งและคนดี (อมรา เล็กเริงสินธุ์. 2542 : 8-9) คุณธรรมมีความสำคัญต่อบุคคล สังคมและชาติบ้านเมือง สังคมใดมีสมาชิกของสังคมที่ไร้คุณธรรมจำนวนมาก สังคมนั้นมีความสับสนวุ่นวาย ยากแก่การพัฒนา ในสังคมครุหากผู้ประกอบวิชาชีพครูเป็นผู้ไร้คุณธรรม นอกจากจะทำให้ตนเองและสถาบันวิชาชีพตกต่ำแล้วยังจะทำให้สังคมและชาติบ้านเมืองต้องมอันตกต่ำไปด้วย (พระมหาอดิศร ธีรสีโล. 2540 : 60)

คุณธรรมของผู้บริหาร

คุณธรรมของผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นความดี ความงามและความจริงที่มีอยู่ในตัวผู้บริหารและจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมหรือกระทำกิจกรรมจากสภาพจิตที่เป็นกุศล ดังนั้นผู้บริหารที่มีคุณธรรมจึงเป็นคนดีและประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีที่งามเสมอ คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร หมายถึง การประพฤติปฏิบัติให้เกิดคุณงามความดีที่ผู้บริหารเสริมสร้างขึ้นในการทำงาน โดยอาศัยหลักธรรม คุณธรรมนั้นเป็นสภาพที่แท้จริงซึ่งอยู่ภายในจิตใจคน (ธีรรัตน์ กิจจาร์ักษ์. 2542 : 170)

ผู้บริหารถือได้ว่าเป็นผู้นำของหน่วยงานและองค์การ โดยตำแหน่งและโดยชอบธรรม ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารจึงมีมากมายนานัปการ ผู้บริหารที่ปรารถนาจะเป็นผู้นำอย่างสมบูรณ์แบบ เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพจะต้องอาศัยทั้งในด้านศาสตร์ของการบริหารและศิลปะ

ในความเป็นผู้นำประสมประสานกันอยู่ในตัว แต่สิ่งที่แฝงอยู่ในระหว่างศาสตร์และศิลปะของการบริหารงานเกือบทุกประการก็คือคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร ซึ่งเป็นเสมือนส่วนเสริมที่จะทำให้การบริหารงานนั้นมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เป็นส่วนจรรโลงให้บุคลากรในองค์การทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข มีศรัทธาในการทำงาน ขอมรับเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ มีความสามัคคีกลมเกลียว มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมจิตร่วมคิดเพื่อสู่จุดหมายอันเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากคุณธรรมของผู้บริหารนั่นเอง นั่นก็คือผู้บริหารที่มีคุณภาพต้องเป็นผู้บริหารที่มีคุณธรรมเป็นแกนนำสำคัญในการบริหารงาน (อมรา เล็กเริงสินธุ์, 2542 : 109-112)

ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การย่อมมีบทบาท ภารกิจและมีความสำคัญในการทำให้งานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะต้องเป็นผู้คุณธรรม คุณงามความดี และความจริงใจที่มีอยู่ในตัวผู้บริหาร ไม่เอาใจเอาเปรียบกัน นำพาความสุข สงบ และความเจริญ ดังที่ประวัติ พินผาสุข (2549 : 23) ได้กล่าวไว้ว่า คุณธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเสริมสร้างความสงบสุขและความเจริญให้แก่บุคคล เช่น เป็นเครื่องเสริมความเป็นมนุษย์ เป็นเครื่องเสริมมิตรภาพ เป็นเครื่องเสริมความสุขสบายใจ เป็นเครื่องเสริมส่งเสริมความสำเร็จ นอกจากนี้คุณธรรมยังมีความสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างความสุขความเจริญ ให้แก่สังคมและชาติโดยส่วนรวม เพราะเมื่อสังคมของชาติได้ผู้นำมีคุณธรรม ไม่เอาใจเอาเปรียบหรือเบียดเบียนกัน ทุกคนมีความสุขและความเจริญเป็นส่วนบุคคลแล้ว ย่อมเผยแผ่ไปยังบุคคลอื่น เมื่อทุกคนคิดและปฏิบัติร่วมกัน สังคมของชาตินั้นก็ย่อมเป็นปึกแผ่น และมีความสามัคคี มั่นคงตามมา คุณธรรมเป็นคุณลักษณะที่เป็นความดี ความงาม ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการพัฒนาตน พัฒนาคณะ และพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ ใส่ใจ ไม่ทอดทิ้งทุกเรื่องด้วยความเป็นธรรม มีคุณธรรมและจริยธรรมที่เปี่ยมไปด้วยความเมตตา ในการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

ผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ จะต้องเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี มีคุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่ดีในการบริหารและการจัดการศึกษา ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นผู้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีภาวะผู้นำผู้ตามที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความคิดเป็นประชาธิปไตยและมีการทำงานเป็นทีม เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหาร การศึกษา เป็นผู้วิวิสัยทัศน์ในการบริหารและการจัดการศึกษา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแนวทางพัฒนาการศึกษา ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ (จันทรานี สงวนนาม, 2545 : 137)

ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความตื่นตัวและกระตือรือร้นในการทำงานของตน ภายในกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติขององค์การและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพนั้น ๆ โดยเฉพาะ

ความจงรักภักดีต่อวิชาชีพและความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ผู้บริหารบางคนย้ายมาทำหน้าที่ที่ตัวเองไม่เคยคิดมาก่อนหรือไม่อยากอยู่ แต่ได้รับคำสั่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผลก็คือทำงานอย่างขบไปทำให้เหตุการณ์ผ่านไปวัน ๆ ที่สำคัญผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ค่อยจะพบหน้าอีกด้วย นับว่าเป็นโชคร้ายขององค์กรนั้นที่ได้ผู้บริหารที่ไม่มีคุณธรรม ไม่รักและภักดีต่อองค์กรและวิชาชีพของตน และมีความเห็นแก่ตัวมากที่สุด ส่งผลไปถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่แน่ใจความเป็นผู้นำของผู้บริหารและความมั่นคงในอาชีพของตน (ประวัติ พันผาสุข. 2549 : 20)

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2543 : 11-12) กล่าวว่า ชีวิตคนเรานี้ต้องพัฒนาตลอดเวลา ต้องเจริญงอกงามขึ้น ในด้านพฤติกรรม คือ การดำเนินชีวิตทั่วไป ต้องรู้จักดำเนินชีวิตให้ถูกต้อง รู้จักอยู่ร่วมและทำงานร่วมกับผู้อื่น ในด้านจิตใจ คือ ในเรื่องคุณธรรม ความสามารถ หรือสมรรถภาพของจิตใจ และความสุข การมีสุขภาพจิต ความมีน้ำใจเมตตากรุณาที่จะช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน ความอดทน ความมีใจหนักแน่นมั่นคง ความมีสติ การมีสมาธิหรือความมีใจแน่วแน่ในการบริหาร และในด้านปัญญา ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการคิดพิจารณาวินิจฉัยและจัดดำเนินการ ผู้บริหารได้บริหารจัดการงานต่าง ๆ ก็จะทำให้ได้เรียนรู้เพิ่มขึ้น ให้รู้วิชาการชัดเจนและชำนาญยิ่งขึ้น ทำให้ได้คิด ได้ค้นคว้า หาทางแก้ปัญหา รู้วิธีจัดการดำเนินการ และเรียนรู้โลกและชีวิต ทำให้รู้จักและเข้าใจผู้คนในสังคม ตลอดจนรู้จักเห็นใจเพื่อนมนุษย์

คุณธรรมนับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะคุณธรรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารงาน และในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ร่วมกันร่มเย็นเป็นสุข ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่าง ๆ และชุมชนที่เกี่ยวข้อง ถ้าหากผู้บริหารขาดคุณธรรมแล้วย่อมหมายถึงความล้มเหลวในการบริหาร ความเดือดร้อนสับสนวุ่นวายขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งจะยังส่งผลเสียหายต่อชาติบ้านเมืองในที่สุด (ธีรรัตน์ กิจจาร์ักษ์. 2542 : 270)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้จัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาตามระบบคุณธรรม จัดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาจากทุกเขตพื้นที่การศึกษาและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ผลการดำเนินการทำให้ได้แม่แบบที่เป็นแกนนำในการพัฒนาวิสัย คุณธรรม จริยธรรม เพื่อนำไปขยายผลไปยังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นผู้มีจิตสำนึกในความเป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างและนำไปอบรมสั่งสอนผู้เรียนให้มีคุณธรรมนำความรู้ อันจะช่วยสร้างให้สังคมแห่งคุณธรรมให้เกิดขึ้นในประเทศไทย และเป็นการเสริมสร้างป้องกันมิให้ข้าราชการครูกระทำผิดวินัย มีความสำนึกในหน้าที่และตั้งตนอยู่ในความดีเพียงพอที่จะเป็นแบบอย่างของสังคมได้ และได้จัดการพัฒนากฎหมายสำหรับผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเสริมสร้างความตระหนัก

ในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาคน โดยใช้หลักคุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้และการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพให้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปบูรณาการกับการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยจัดอบรมให้แก่ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจในการนำคุณธรรมและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเป็นรูปธรรม และลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติราชการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2550 : 40-41)

สรุปได้ว่า คุณธรรมของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงคุณงามความดี และประพฤติปฏิบัติตนแต่สิ่งที่ดีงามด้วยความสำนึกในจิตใจ เป็นที่ยอมรับของสังคม ของผู้บริหาร

หลักธรรมสำหรับผู้บริหาร

อมรา เล็กเริงสินธุ์ (2542 : 116) ได้กล่าวถึง คุณธรรม 4 ประการ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระราชทานแก่พสกนิกรมาเป็นคตินิยม เพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาถึงคุณธรรมของผู้บริหารและในฐานะผู้นำ เนื่องในโอกาสครบรอบ 200 ปี กรุงรัตนโกสินทร์ ดังนี้

1. การรักษาความสัตย์ ความจริงใจต่อตนเองที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม
2. การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเอง ให้ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในความสัตย์และความดีนั้น
3. การอดทน อดความขี้ และอดออมที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์สุจริต ไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด
4. การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริตและรู้จักสละประโยชน์ส่วนรวมของตน เพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กร ย่อมมีบทบาทภารกิจในการทำให้งานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ความสำเร็จในการบริหารงานและการจัดการนั้น มิใช่จะต้องใช้เฉพาะความรู้ความสามารถของผู้บริหารเท่านั้น แต่ต้องมีองค์ประกอบอื่น ๆ อีกหลายประการ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมจะต้องอยู่ควบคู่ไปกับการบริหารและการจัดการอย่างกลมกลืนกัน ผู้บริหารจึงถือได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

สมเดช สีแสง (2547 : 290) ได้กล่าวว่า คุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าต้องยึดถือคุณธรรมใดบ้าง แต่ลักษณะซึ่งแสดงคุณธรรมที่ผู้บริหารควรมีจะปรากฏ

อยู่ในหลักของศาสนา ระเบียบกฎหมายคำสั่ง จรรยาและวินัยของข้าราชการครู ซึ่งโดยสรุปแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณธรรมในเรื่องต่อไปนี้เป็นพื้นฐาน คือ

1. มีเมตตา กรุณา ต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น
2. มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
3. ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน
4. มีความยุติธรรม มีเหตุผล และวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
5. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
6. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
7. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และผู้อื่น
8. มองโลกในแง่ดี
9. ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน

คุณธรรมดังกล่าวข้างต้น เป็นเรื่องที่ได้รับการยอมรับจากสังคมและเป็นความคาดหวัง ทั้งของทางราชการและสังคมที่จะได้เห็นข้าราชการได้ประพฤติปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะ “ครู” ด้วยแล้ว ก็ยิ่งได้รับความคาดหวังในระดับสูงกว่าข้าราชการ ในตำแหน่งอื่น เพราะต้องดำรงอยู่ในตำแหน่งที่เป็นทั้งครูและผู้บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องเป็น แบบอย่าง ในการปฏิบัติทั้งในด้านคุณธรรม และหน้าที่การงานแก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถครองตน ครองคน ครองงาน อันเป็นหนทางที่จะนำไปสู่การบริหารงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พกา สัตยธรรม (2544 : 34) ได้กล่าวไว้ว่า ทศพิธราชธรรม คือ คุณธรรมของผู้ปกครอง หรือธรรมของพระเจ้าแผ่นดิน 10 ประการ ดังนี้

1. ทาน ให้ปันช่วยประชา คือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่ อำนวยบริการ จัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ประชาราษฎร์ ได้รับประโยชน์สุข ความสะดวก ปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อน ประสบทุกข์ และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี
2. ศีล รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม ดำรงกายและจิตวาจา ประกอบแต่การสุจริต รักษาจิตดีคุณ ประพฤติให้ควร เป็นตัวอย่าง และเป็นทีเคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มี ข้อที่ผู้ใดจะดูแคลน
3. ปริจจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยเสียสละ คือ ความสามารถเสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

4. อาชวาระ ปฏิบัติการโดยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

5. มัททวะ ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่งหยาบคาย กระด้าง ถือองศ์ มีความงามสง่าเกิดแก่ท่วงที กิริยาสุภาพนุ่มนวลละมุนละไม ควรได้รับความรักภักดี แต่มีขาด ยำเกรง

6. ตปะ พันมัวเมาด้วย 쾌กิเลส คือ แผลด 쾌กิเลส ตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำจิต ระวังยับยั้งข่มใจได้ ไม่หลงไหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและการปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอ หรืออยู่อย่างง่าย ๆ สามัญ มุ่งมั่น แต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้บริบูรณ์

7. อักโกธะ ถือเหตุผลไม่โกรธา คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยความและกระทำการ ด้วยอำนาจความโกรธา มีเมตตาประจําใจไว้ ระวังความเคืองขุ่น วินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิต อันสุขุมราบรื่นตามธรรมเนียม

8. อวิหิงสา มือหิงสานำร่มเย็น คือ ไม่หลงระเหิงอำนาจ ไม่บีบบังคับกดขี่ มีความกรุณา ไม่หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชาราษฎร์ผู้ใด ด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

9. ขันติ ชานะเจ้ญด้วยขันติ คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหนื่อยยาก ถึงจะลำบากกายน่าเหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ทอดอย ถึงจะถูกยั่วหยันด้วยถ้อยคำเสียดสีถากถางอย่างไร ก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกิจกรณีย์ที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

10. อวิโรธนะ มีปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประสาณธรรม อันถือ ประโยชน์สุขความดีงามของรัฐและราษฎรเป็นที่ตั้ง อันใดประชาราษฎร์ปรารถนาโดยชอบธรรม ก็ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรม เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนก็ไม่ขัดขวาง วางองค์ เป็นหลัก หนักแน่นในธรรม คงที่ ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหว เพราะถ้อยคำดีร้าย ลากสักการะ หรืออัญญารมณฺ์ อัญญารมณฺ์ใด ๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุคิธรรม คือ ความเที่ยงธรรม ก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผน หลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียม ประเพณีอันดีงาม ก็ดี ไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป

อำนวย บุญศรี (2549 : 237) ได้กล่าวถึง ฆราวาสธรรม 4 เป็นหลักธรรมที่ให้แนวคิด เกี่ยวกับการครองเรือนและหลักการครองชีวิตของคฤหัสถ์ มี 4 ประการ คือ

1. สัจจะ คือ ความจริง ความซื่อตรง และจริงใจ ซึ่งจําแนกออกได้เป็นสัจจะต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่การงานและประเทศชาติ

2. ทมะ คือ การฝึกฝน การข่มใจ ฝึกนิสัย รู้จักควบคุมจิตใจ แก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงตัวให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญา

3. ซันติ คือ ความอดทน ตั้งหน้าทำหน้าที่การทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็ง ตั้งมั่นในจุดหมายไม่ทอดถอย

4. จาคะ คือ การเสียสละ การให้รู้จักละกิเลส มีใจพร้อมที่จะรับฟังความทุกข์ ความคิดเห็น แสดงความต้องการของผู้อื่นพร้อมที่จะร่วมมือ ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่น

คุณธรรม 4 ประการนี้ ถ้าผู้บริหารโรงเรียนพยายามปลูกฝัง และบำรุงให้เจริญงอกงาม โดยทั่วกันแล้ว จะช่วยให้ประเทศชาติบังเกิดความสุข ความร่มเย็น และมีโอกาสที่จะปรับปรุง พัฒนาให้มั่นคงก้าวหน้าต่อไปได้ดังประสงค์ เป็นข้อปฏิบัติธรรมโดยตรงของคฤหัสถ์ทั้งหลาย ของผู้ครองเรือน นักบริหารทั้งหลาย พระบรมศาสดา เป็นหลักธรรมคำสอนของพระบรมศาสดา สัมมาสัมพุทธเจ้า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงปกครองแผ่นดินไทยด้วยพระธรรม ด้วยการแสดง พระองค์เป็นตัวอย่างโดยตลอด มีพระบรมราโชวาท อันเป็นไปด้วย พระธรรมมาโดยตลอด ต่อเนื่อง สม่ำเสมอและ “พระบรมราโชวาท 4” ไม่เคยเก่าเลย เป็นอกาลโกไม่ขึ้นกับกาลสมัย ไม่เสื่อมสิ้นอายุไปตามยุคเวลา จำเป็นต้องนำหลักพระบรมราโชวาท 4 มาประพฤติปฏิบัติให้ตัวเองก้าวไปสู่ความเป็น อริยบุคคลในภายหน้า หมั่นนำ มาฝึกฝน อบรม พัฒนาตน นั้นย่อมจะเปรียบได้ว่า ได้เป็นผู้มั่นคง จงรักภักดี ในพระเจ้าอยู่หัว ในพระบรมศาสดา สัมมาสัมพุทธเจ้าอย่างแท้จริง

พoca สัตยธรรม (2544 : 124) กล่าวว่า พละ 4 เป็นธรรมอันเป็นกำลังก่อให้เกิดความมั่นใจ ในตนเอง ไม่มีความหวั่นกลัวภัยใด ๆ อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน พละ หมายถึง ธรรมอันเป็นกำลังภายในที่จะช่วยให้งานสำเร็จ พระธรรมปิฎก ได้กล่าวถึงพละว่าประกอบด้วย หลัก 4 ประการ คือ

1. ปัญญาพละ คือ กำลังปัญญา คือ ได้ศึกษา มีความรู้ความเข้าใจถูกต้องชัดเจน ในเรื่องราวและกิจการที่ตนเกี่ยวข้อง ตลอดไปถึงสภาวะอันเป็นธรรมดาของโลกและชีวิต เป็นผู้กระทำการต่าง ๆ ด้วยความเข้าใจเหตุผลและสภาพความเป็นจริง

2. วิริยพละ คือ กำลังความเพียร คือ เป็นผู้ประกอบกิจการทำหน้าที่การงานต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาด้วยความบากบั่นพยายาม ไม่ได้ทอดทิ้งหรือย่อหย่อนทอดถอย

3. อนวัชพละ คือ กำลังสุจริต หรือกำลังความบริสุทธิ์ คือ มีความประพฤติและหน้าที่ การงานสุจริต ไร้โทษ สะอาดบริสุทธิ์ ไม่มีข้อที่ใครจะติเตียนได้ การทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม มากกว่าส่วนตน

4. สังคหพละ คือ กำลังการสงเคราะห์ คือ ได้ช่วยเหลือเกื้อกูล ทำตนให้เป็นประโยชน์ แก่เพื่อนมนุษย์ เป็นสมาชิกที่มีคุณประโยชน์ของชุมชน

ตัวอย่างเช่น เป็นข้าราชการ พึงจำสั้น ๆ ว่า รู้งานดี ทำหน้าที่ไม่บกพร่อง มีสะอาด ไม่ขาดมนุษยสัมพันธ์

กว้าง เสียงล้า (2549 : 15) ได้กล่าวธรรมะกับหลักการบริหารไว้ว่า ธรรมที่ใช้เป็นหลักการบริหารมี 3 ประการ ได้แก่

1. นิคคัณเห นิคคัณหารหัง แปลว่า ช่มคนที่ควรช่ม หมายถึง การลงโทษ บุคคลที่ควรลงโทษ ผู้บริหารเมื่อทราบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติผิดระเบียบแบบแผนของทางราชการ หรือประพฤติผิดระเบียบวินัยของข้าราชการ ก็ควรพิจารณาสอบสวนโทษ ซึ่งให้เห็นสิ่งควรและไม่ควร ถ้าผิดก็ลงโทษ ตามโทษานุโทษ ไม่ปล่อยไว้จนเกิดความเสียหายแก่ราชการ จนกลายเป็นแบบอย่างที่ไม่ดีของสังคม เป็นเหตุให้คนปฏิบัติงานด้วยความสุจริตหรือถูกต้องหมดกำลังใจ ผู้บริหารที่ดีต้องใช้อำนาจนี้โดยชอบธรรมและเสมอภาคกัน ไม่ใช่คนหนึ่งทำผิด ไม่ถูกสอบสวนหรือคนหนึ่งมีอภิสิทธิ์ทำผิด ผู้บริหารคอยปกป้อง ตำหนีกคนหนึ่งที่ไม่ผิด ผู้บริหารที่ทาดนเช่นนี้เป็นเหตุให้เกิด “มุโข โลกนะ” เห็นแก่หน้าขึ้นในระบบเป็นการไม่สมควรอย่างยิ่ง เป็นแบบอย่างแห่งความอยุติธรรม ไม่ควรประพฤติปฏิบัติ ต้องยึดหลักแห่งกรรมที่ว่า “คนทำชั่ว ต้องได้รับความชั่ว” ฉะนั้น คนทำผิดจะต้องถูกลงโทษ ผู้บริหารที่ดีควรปฏิบัติโดยไม่เลือกหน้า เพื่อศักดิ์สิทธิ์แห่งระเบียบแบบแผน

2. ปิคคัณเห ปิคคัณหารหัง แปลว่า ยกย่องคนที่ควรยกย่อง หมายความว่า คนที่ทำดีนั้นจะต้องได้รับการยกย่องสรรเสริญ หรือพิจารณาความดีความชอบตามฐานะ โดยถือหลักว่า คนทำดีจะต้องได้ดี ผู้บริหารควรยึดหลักข้อนี้ไว้ให้มั่นคง ถ้าผู้บริหารคนใดบิดเบือนความดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารคนนั้นเป็นเหมือนตราบาปไว้ในระบบของข้าราชการ เห็นความดีความชอบคนที่ใกล้ตน และประจบสอพลอ แต่ไม่ยอมลืมหูลืมตาดูงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ไกล ผู้บริหารแบบนี้สายตาสั้นไม่ควรแก่การเป็นนักบริหาร ผู้บริหารควรเป็นคนที่สายตายาว ไม่มองเฉพาะคนใกล้แต่มองอย่างทั่วถึงกัน ให้ความดีความชอบแก่คนที่ควรให้ ไม่ใช่ให้เฉพาะอคติหรือ “อมุโข โลกนะ” การยกย่องคนที่ควรยกย่อง เป็นการให้กำลังใจแก่คนที่ทำความดีเพื่อจะได้ทำดีต่อไปและเป็นการยืนยันว่า คนทำดีต้องได้ดีเสมอ

3. ทิฏฐานุกติ แปลว่า ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่าง แบบฉบับที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความตรงต่อเวลาในความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ความเป็นผู้มีระเบียบวินัย เป็นต้น ถ้าผู้บริหารยึดมั่นในกฎเกณฑ์ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะปฏิบัติตาม แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารหย่อนยานแล้ว จะหวังผลจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้แค่ไหน เมื่อแม่ปูเดินคดจะหวังให้ลูกปูเดินตรงได้อย่างไร ฉะนั้นผู้บริหารที่ดีต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

ประวัติ พันผาสุข (2549 : 97-98) ได้กล่าวไว้ว่า อธิปไตย 4 คือ คุณธรรมที่จะช่วยนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน เป็นพื้นฐานของการดำรงชีวิตของตน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่ด้วยดีตลอดมามักจะอาศัยธรรมในข้อนี้เป็นหลักในเบื้องต้นเนื่องจากเป็นธรรมสั้น ๆ

ที่ได้ใจความรวบรัดและสามารถจดจำได้ง่ายด้วย หากนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังแล้วจะเห็นผลให้แก่ผู้นั้นกลับมามีชีวิตจิตใจ อธิปไตย 4 ประกอบด้วย

1. ฉันทะ คือ มีความพอใจในอาชีพและหน้าที่ของตน คงจะมีผู้บริหารเป็นจำนวนไม่น้อยที่มีความรู้สึกถึง ๆ ว่าไม่ชอบงานในหน้าที่หรือตำแหน่งของตนในปัจจุบัน แต่ที่ทนทำอยู่ขณะนี้เพราะความจำเป็น

2. วิริยะ คือ มีความมานะพากเพียรในอาชีพการงานของตน ผู้บริหารจะต้องมีความมานะบากบั่นและไม่ย่อท้อในการทำงานทุกชนิดขององค์กร ผลจากการทุ่มเทในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความเจริญงอกงามเสมอ งานบางอย่างผู้บริหารต้องใช้สมองหรือสติปัญญามากกว่าผู้ร่วมงาน

3. จิตตะ คือ มีจิตใจฝักใฝ่ เอาใจใส่หน้าที่การงานของตน ผู้บริหารทุกคนมีบทบาทและหน้าที่ที่ทั้งที่กำหนดไว้โดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติมากมายขององค์กร ซึ่งจะต้องกระทำให้ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันต้องทำหน้าที่ทางสังคมที่มีได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอีก จึงจะสามารถ “ครองคนและครองงาน” ได้อย่างสมบูรณ์

4. วิมังสา คือ ไตร่ตรองพิจารณาหน้าที่การงานที่ทำอย่างรอบคอบ เมื่อผู้บริหารทำงานทุกอย่างตามบทบาทหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น อดทนและพากเพียรด้วยความบริสุทธิ์ใจ นั่นก็หมายถึงว่าผู้บริหารเองต้องใช้สติปัญญาสูง มีการคิดและลงมือทำงานอย่างเป็นระบบหรือเป็นกระบวนการ มีการคิด วางแผน โครงการ ลงมือปฏิบัติเป็นขั้นตอน มีการประเมินผลและตรวจสอบการกระทำทุกครั้ง

ประวัติ พินผาสุข (2549 : 99-100) ได้กล่าวไว้ว่า สังคหวัตถุธรรม 4 คือ คุณธรรมที่สร้างความสามัคคีในหน่วยงานหรือองค์กร เป็นคุณธรรมที่จะช่วยให้คนรู้จักการสงเคราะห์ ช่วยเหลือกันตามฐานะและบทบาท ช่วยให้เกิดความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกันในสังคม ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารที่จะต้องทำหน้าที่สงเคราะห์โดยหน้าที่และบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หน่วยงานและชุมชน หลักธรรมในข้อนี้ประกอบด้วย

1. ทาน คือ การให้ การเสียสละให้ปันสิ่งของของตนแก่คนที่ควรให้ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งของสังคม ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความเสียสละและแบ่งปันสิ่งของอย่างน้อย 2 อย่างแก่ผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา คือ อามิสทาน ได้แก่ การให้วัตถุสิ่งของ และธรรมทาน ได้แก่ การให้ธรรมหรือวิชาความรู้แก่ผู้อื่น

2. ปิยวาจา คือ การใช้คำพูดที่ดี พูดจาไพเราะอ่อนหวานกับผู้อื่นหรือบุคคลรอบข้างเป็นนิมิต ผู้บริหารควรจะใช้คำพูดที่ก่อให้เกิดประโยชน์และพึงพอใจแก่ผู้ฟัง การพูดที่ดี คือ คำพูดที่มีสาระ จริงใจ เหมาะสมตามโอกาสและเวลา

3. อัดถจริยา คือ กระทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ช่วยเหลือผู้อื่น ผู้บริหารโดยบทบาทแล้ว มีโอกาสที่จะช่วยเหลือผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือด้วยปัจจัยเงินทอง หรือทรัพย์สินสิ่งอื่นที่มีใช้เงินทอง เช่น ความรู้ คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

4. สมานัตตา คือ ความเสมอต้นเสมอปลาย เอาตัวเข้าสมานไม่ถือตัว ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำอะไรระเบียบวินัยเพียงใด หย่อนยานเพียงใดก็ทำตัวให้กลมกลืนไปกับสภาพ เช่นนั้น ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารจะต้องเป็นหลักให้เขาอย่างมั่นคงว่า การทำหน้าที่อย่างถูกต้องและสมบูรณ์นั้นคือการทำอะไร กระทำให้เป็นตัวอย่างและยืนยันในความถูกต้องนั้น และใช้ความถูกต้องมาปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างนี้มนวล กลมกลืนให้เกิดปัญหา น้อยที่สุด

ประวัติ พินผาสุข (2549 : 101-103) ได้กล่าวว่า สัปปริสธรรม 7 คือ หลักธรรมของสัตบุรุษ โดยบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ทั้งที่ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแม้แต่ความคาดหวังของสังคมแล้ว ผู้บริหารเปรียบเป็นสัตบุรุษคือเป็นบุคคลที่น่านับถือ หรือเป็นคนดี คนสงบ ที่น่าเคารพยกย่อง ดังนั้นผู้บริหารควรจะเป็นผู้มีสัปปริสธรรม 7 ประการ ดังนี้

1. ชัมมัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้ว่าสิ่งใดเป็นเหตุแห่งสุข สิ่งใดเป็นเหตุแห่งทุกข์ ต้องรู้จักการใช้ปัญญาและวิจรรณญาณอย่างรอบคอบ สงบเยือกเย็นตั้งสติคิดหาสาเหตุแห่งความทุกข์ ของคนได้อย่างถูกต้อง ผู้บริหารย่อมเป็นคนที่ต้องคิดอยู่เสมอและผลแห่งการคิดนั้นก็นำมาใช้ ให้เป็นประโยชน์แก่การทำงานในองค์กร

2. อัดถัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักผล รู้ว่าสุขเป็นผลจากเหตุนี้ ทุกข์เป็นผลจากเหตุนี้ การพิจารณาไตร่ตรองจะสามารถทำให้ผู้บริหารสามารถแยกแยะได้อย่างถูกต้อง การทำงานด้วยความบริสุทธิ์ใจไม่ว่าผลจะออกมาอย่างไรล้วนเป็นสิ่งที่ไม่แปลกสำหรับคนเป็นผู้นำ เพราะต่างก็มีเหตุผลไว้รองรับแล้ว พร้อมที่จะรับได้ทั้งความสมหวังและความผิดหวัง สาเหตุที่ผู้บริหารกระทำเช่นนี้ได้ก็เพราะความเป็นผู้รู้จักคิดอย่างมีเหตุผลนั่นเอง

3. อัดตัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักตน รู้ว่าตนเป็นใคร อยู่ในฐานะใดและประพฤติดน ให้สมควรแก่ฐานะอย่างไร การรู้จักตนนี้จะต้องรวมถึงแต่รู้จักชาติตระกูลของเรา รู้จักสถานะปัจจุบัน ยศศักดิ์ สมบัติ บริวาร ความรู้ คุณธรรมเพียงนี้ ก็พยายามประพฤติปฏิบัติให้สมกับที่เป็นอยู่และ ที่ควรจะเป็น ก็ทำให้คนมีความสุขความเจริญได้ บางคนพยายามเปลี่ยนสถานะของตนเอง อย่างไม่ถูกต้องคลองธรรม ไม่ถูกต้องตามหลักการปกครองคน คือคนอยากได้มากกว่าอยากให้ สิ่งนี้ผู้บริหารต้องสร้างระบบในองค์กรขึ้นมาให้ได้

4. มัตตัญญูตา คือ ความเป็นผู้รู้จักประมาณ เช่น รู้จักประมาณในการหาเลี้ยงชีพ ในทางที่ชอบและรู้จักประมาณในการบริโภคแต่พอควร ผู้บริหารหรือหัวหน้ามักได้รับการบริการ หรือการเอาใจเอาใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาในหลายรูปแบบ การที่รู้จักประมาณความพอดี จึงเป็น สิ่งที่ผู้บริหารพึงสังวร

5. กาลัญญูตา คือ ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาอันสมควรในการประกอบกิจการต่าง ๆ เรื่องเวลาเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการเริ่มต้น การควบคุมการทำงาน และการเสร็จ สิ่งของการทำงาน ล้วนมีเวลากำหนดหรือเป็นตัวแปรที่สำคัญ ผู้บริหารจะต้องคิดอย่างรอบคอบ ก่อนที่จะตัดสินใจมอบหมายงานหรือลงมือปฏิบัติ ซึ่งโดยมากที่ปฏิบัติกันมักจะเพื่อเวลาไว้ พอสมควรแล้ว ก็จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

6. ปริสัจญญูตา คือ ความเป็นผู้รู้จักชุมชนและกิริยาที่ควรประพฤติในชุมชนนั้น ๆ ว่าควรประพฤติอย่างไร ในบริบทของภารกิจผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดไว้ชัดเจนว่า ต้องร่วมมือกับชุมชนทั้งในด้านบริการช่วยเหลือชุมชน การสนับสนุนกิจกรรมของชุมชน เพราะสถานศึกษาตั้งขึ้นมาเพื่อชุมชนจะแยกเป็นอิสระจากชุมชนไปไม่ได้

7. ปุคคลปโรปรัญญูตา คือ ความรู้จักเลือกบุคคลว่าใครเป็นคนดี ใครเป็นคนไม่ดี ที่ไม่ควรคบ ในเชิงการบริหารการรู้จักเลือกใช้บุคคลให้เหมาะสมกับหน้าที่หรือความถนัด จึงเป็นความสามารถที่พึงกระทำ การพิจารณาเลือกคนที่จะคบหาหรือติดต่อด้วยทั้งในเรื่องการงาน และเรื่องส่วนตัวก็เป็นสิ่งที่พึงระวัง การคบค้าสมาคมกับผู้คนเป็นงานหลักอย่างหนึ่งของผู้นำ ถ้าสัมพันธ์กันดีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถาบัน การขอความร่วมมือบางอย่างอาจได้อย่างไม่ยาก แต่หากไม่บริสุทธิ์ใจอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรโดยรวมได้

ปราชญา กล้าผจญ (2549 : 51-52) ได้กล่าวไว้ว่า คุณธรรมของคนที่เป็นผู้นำเพื่อนำไปศึกษา และประพฤติปฏิบัติ 8 ประการ ได้แก่

1. ความอดทน หมายถึง การห้ามจิตใจ เมื่อได้พบเหตุการณ์อันจะก่อให้เกิดเรื่อง หรือแสดงกิริยาที่ไม่ดีออกมา ต้องมีความอดทน ไม่หุนหันพลันแล่น เช่น อดทนต่อความยากลำบาก ในขณะที่ทำงาน ไม่เห็นแก่ความหนาวความร้อน เข้าสวบ่ายค่ำ อดทนต่อความเจ็บไข้ได้ป่วย ไม่ท้อทรมายจนเกินไป และอดทนต่อความเจ็บใจ ในเมื่อคนอื่นทำสิ่งที่ไม่น่าพึงพอใจให้แก่ตน ไม่คว่นโมโห โกรธา

2. ความเป็นนักสู้ เป็นผู้นำที่เข้มแข็ง กล้าหาญ หนักเอาเบาสู มุ่งความสำเร็จของกิจการ งานที่ตั้ง ไม่หลงคำยา ไม่ท้อคำติ มุ่งมั่นฝ่าฟันอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ปฏิบัติงานทุกอย่างให้บรรลุ เป้าหมาย

3. ความเป็นผู้ตื่น เป็นคนตื่นตัว ว่องไวต่อปัญหาตลอดเวลา มีความคิดก้าวหน้า ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถที่จะนำความคิดออกมาใช้ ให้ทันต่อสถานการณ์และเหตุการณ์เฉพาะหน้า

4. ความขยันหมั่นเพียร มีความวิริยะอุตสาหะ มีความจริงใจในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่เป็นทาสของความเกียจคร้าน มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา

5. ความเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูล โอบอ้อมอารีในลักษณะสงเคราะห์ อนุเคราะห์ หรือบูชาคุณความดี แล้วแต่เวลา สถานที่ และบุคคล มีความรักและหวังดีเป็นที่ตั้ง

6. ความยุติธรรม มีความเที่ยงธรรม เสมอภาคในคนทุกประเภท ไม่แบ่งแยกพวกเขา พวกเรา ไม่มีอคติ คือความลำเอียง ซึ่งความลำเอียงนี้ สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสไว้ 4 อย่าง คือ ลำเอียงเพราะรัก เพราะโกรธ เพราะกลัว และเพราะหลง การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ก็พิจารณา จากความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมความดี ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่เลือกเฉพาะคนที่เป็นพวก ของตน เพื่อนร่วมรุ่นของตน ทั้ง ๆ ที่เป็นการแข่งขันหน้าที่ที่มีความอาวุโส หรือมีความเหมาะสม ในลำดับที่สูงกว่า ผู้นำที่สามารถปฏิบัติได้ดั่งนี้ย่อมเป็นที่รักของหมู่มชน ได้คนที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมดี มาเป็นบริวารอยู่เสมอ

7. การหมั่นตรวจตรากิจการงาน หมายถึง การสอดส่องดูแลงานอยู่เสมอ เมื่อพบ ข้อบกพร่องก็รีบแก้ไข ไม่ปล่อยไว้หมักหมมสะสมให้เกิดความยากลำบากในการแก้ไขในภายหลัง ต้องตรวจตราดูลำดับความสำคัญของงาน วางงานไหนควรจะทำก่อน ทำหลัง ถ้างานไหนสำคัญมาก เร่งด่วนมากหรือวิกฤตมากก็เร่งทำงานนั้นก่อน งานไหนควรทำเอง งานไหนควรมอบหมายให้ผู้อื่น รับผิดชอบไปทำ ต้องมอบหมายงานให้ถูกคน ใครมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญพิเศษ และมีคุณลักษณะเฉพาะ ที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาเรื่องใด ก็มอบหมายงานเรื่องนั้น ๆ ให้ทำ

8. ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง มีความซื่อตรง มั่นคงอยู่ในศีลธรรม มีความซื่อสัตย์ ต่อตนเองและต่อผู้อื่น มีความสุจริตถึงพร้อมด้วยกาย วาจา และใจ

ผู้นำมีความสำคัญ เพราะจะต้องเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้อื่น สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ได้ตรัสไว้ว่า “บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้ว่า ถ้าประพฤติไม่เป็นธรรม คนทั้งหมดก็ทำตามอย่าง ประเทศชาติก็เดือดร้อน แต่ถ้าประพฤติเป็นธรรม คนทั้งหมดก็ประพฤติตามอย่างบ้าง ประเทศชาติ ก็จะมีแต่ความเจริญรุ่งเรือง เปรียบเสมือนฝูงโคกำลังข้ามฟาก ถ้าโคจ่าฝูงนำไปคด โคทั้งหมดก็เดิน คดเลี้ยวตามไป หากโคจ่าฝูงนำไปตรง โคทั้งหมดก็ไปตรง ฉะนั้น”

ประวัติ พันผาสุข (2549 : 85-90) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารมีอาชีพ เป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีควรเป็นผู้ว่าที่มีคุณธรรม ดังนี้

1. มองโลกในแง่ดี (Positive Thinking) มีทัศนคติที่เป็นบวกอยู่เสมอ พยายามไม่มองอะไรในแง่ร้ายจนเกินไป การมองคนอื่นในแง่ดี มองคนในแง่บวก รู้จักให้อภัย มองว่าทุกคนสามารถเป็นมิตรกันได้
2. มีจิตใจสงบ และมั่นคง (Peaceful Mind) การจะรู้ซึ่งถึงจิตใจของบุคคลอื่น จะต้องใช้เวลาในการคบหาและศึกษาใจกันเป็นเวลาพอสมควร เช่นเดียวกับผู้บริหารองค์การจะต้องศึกษาจิตใจของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างละเอียดลึกซึ้งเช่นเดียวกัน
3. มีความอดทนและอดกลั้น (Patient) ความอดทน หนักแน่นมั่นคง เช่น ทนต่อความยากลำบากในทางที่ไม่ดี ถือเป็นพื้นฐานของการทำงานทุกคน ผู้บริหารจะต้องมีความอดทนมากกว่าคนอื่น เพราะต้องเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหน่วยเหนือ ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ความมีวินัยและตรงต่อเวลา (Punctual) การมีระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย เป็นเครื่องมือสำคัญต่อความสำเร็จของงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ ตระหนักและสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นภายในตนเองและผู้ร่วมงาน บังคับควบคุมตนเองให้กระทำจนเป็นนิสัย โดยไม่มีใครคนอื่นมากอบบังคับอีก นั่นคือ การมีวินัยในตนเอง
5. สุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน (Polite) ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่อวดเก่ง มีความนุ่มนวลทั้งการพูดจาและการปฏิบัติตน โดยเฉพาะการเจรจาพูดคุยที่ไม่ให้กระทบกระเทือนความรู้สึกของบุคคลอื่น ความอ่อนน้อมถ่อมตนจะนำมาซึ่งความซื่อสัตย์ ความมีน้ำใจ และความกระตือรือร้น การคิดดี ประพฤติชอบ รวมทั้งการแสดง ความอ่อนน้อมต่อผู้ใหญ่กว่าเป็นประจำจนกลายเป็นอุปนิสัย ย่อมเป็นตัวอย่างที่ดีในความเป็นผู้มีคุณธรรม ความมีน้ำใจ ความมีเมตตา และความตั้งใจ ที่ผู้ร่วมงานรวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาจะถือเอาเป็นเยี่ยงอย่าง
6. ความเป็นมืออาชีพ (Professional) นักบริหารมืออาชีพควรจะต้องมีลักษณะสำคัญ คือ
 - 6.1 เป็นคนที่มีพลัง แคล่วคล่อง ว่องไว กระตือรือร้น
 - 6.2 มีความมั่นใจในตนเอง เป็นคนมุ่งมั่น ขยันขันแข็งไม่ท้อแท้ง่าย ๆ
 - 6.3 รู้จักการกระจายงาน รู้จักเลือกคนและมอบหมายงานให้ทำ
 - 6.4 เข้าใจเพื่อนร่วมงาน การเข้าใจทำให้เกิดความรักความสามัคคี
 - 6.5 กระตุนให้เกิดการแข่งขัน ชอบท้าทาย หนักเอาเบาสู้อ
 - 6.6 มีการศึกษา โดยเฉพาะด้านบริหารจัดการ จิตวิทยา การวิจัยและบริบททางด้านปรัชญา การปกครอง เศรษฐกิจ และสังคมวิทยา
 - 6.7 มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ เช่น มีน้ำเสียงน่าฟัง พูดเข้าใจง่าย อารมณ์มั่นคง กิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับและการแต่งกายที่สอดคล้องกาลเทศะ

6.8 มีคุณธรรมจริยธรรม เช่น มีวิสัยทัศน์ทันการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรมประจำใจ ซื่อสัตย์ อดทน เสียสละและรับผิดชอบ ในฐานะคนดีของสังคม

6.9 มีความสามารถและความชำนาญ รู้จักการประสานงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีหลักวิชา รู้จักปรับเปลี่ยนเทคนิคในการทำงานเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีความสุข

6.10 มีความรู้ลึกและรู้รอบ ในภารกิจขององค์การ ของตน ของบุคลากรในองค์การ อมรา เล็กเริงสินธุ์ (2542 : 114-116) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่มีคุณธรรม และจิตวิญญาณของนักบริหาร เป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถในการบริหาร ดังนั้น คุณธรรมและจริยธรรมจึงจำเป็นสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งได้ข้อสรุปจากผู้เชี่ยวชาญเรื่องจริยธรรมที่สำคัญและจำเป็นสำหรับบุคคลในสังคมไทย 8 ประการ ดังนี้

1. การใฝ่สัจธรรม เป็นพื้นฐานสำคัญที่สุด เน้นการใฝ่หาความจริง โดยยึดมั่นกับ “กระบวนการคิด” อย่างมีเหตุผล และศรัทธาต่อความเข้าใจถึงความจริงเรื่องต่าง ๆ กระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลนี้เทียบได้กับแนววิธีวิทยาศาสตร์ คือเน้นวิธีการแสวงหาข้อมูล กำหนดปัญหา การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา การวิเคราะห์หาค้นหาวิธีที่ดีในการสรุปและยึดมั่นในกระบวนการวิทยาศาสตร์

2. การใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหาคือเป็นข้อขยายการใช้ใฝ่สัจธรรม เน้นการปลูกฝังปัญญาให้เป็นผู้มีเหตุผล พฤติกรรมบ่งชี้ เช่น เมื่อประสบปัญหา มักจะตั้งสติหรือควบคุมสติได้ เมื่อประสบปัญหาที่ไม่อาจแก้ไขได้ด้วยวิธีเดิม ก็ไม่ลดละความพยายาม เมื่อประสบปัญหา จะพยายามวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาก่อนเสมอ

3. เมตตา-กรุณา เป็นจริยธรรมพื้นฐานที่ใช้ร่วมกับการใฝ่สัจธรรมเช่นเดียวกันและจะเป็นที่มาของจริยธรรมอื่น ๆ อีกมากมาย ในการเสริมสร้างควรจะต้องใช้ธรรมะทุกประการที่กำหนดไว้ในพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา พฤติกรรมบ่งชี้ เช่น ไม่ยอมรับส่วนแบ่งในส่วนที่ตนมีอยู่แล้ว เสียสละในส่วนแบ่งของตนให้กับผู้ที่ขาดแคลนและมีความจำเป็นมากกว่าเลือกรับฟังในคำพูดที่ก่อให้เกิดไมตรี เสนอตัวช่วยเหลือแนะนำ ทบทวนให้ผู้ที่ยังไม่เข้าใจ แสดงความยินดีในความสุข ความสำเร็จของผู้อื่น

4. สติ-สัมปชัญญะ เน้นการควบคุมตนเอง ให้มีความพร้อม มีสภาพตื่นตัว จับใจในการรับรู้ทางประสาทสัมผัส ในการตัดสินใจและในการทำพฤติกรรมอย่างเหมาะสมบนพื้นฐานของการสำรวจรอบคอบและระมัดระวัง พฤติกรรมบ่งชี้ เช่น รู้ตัวตลอดเวลาว่ากำลังคิดหรือทำอะไร ตระหนักในข้อดี ข้อเสียของพฤติกรรมของตน มีความจับใจในการรับรู้ สิ่งแวดล้อมภายนอก ยับยั้งการแสดงพฤติกรรมของตนได้ทันก่อนที่จะเกิดผลเสียหาย เมื่อประสบปัญหายุ่งยากก็จะควบคุมอารมณ์และความคิดให้มีความพร้อมที่จะแก้ปัญหาได้

5. ความไม่ประมาท เป็นการพิจารณาสภาพแวดล้อม พิจารณาถึงผลที่จะตามมาของการกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมต่าง ๆ แล้วดำเนินการวางแผน จัดสถานการณ์หรือการกระทำ เพื่อให้บังเกิดผลอย่างที่ดีที่สุดอย่างเหมาะสม พฤติกรรมบ่งชี้ เช่น ทำงานด้วยความระมัดระวัง ตั้งใจ ไม่ผลิผลามและเลินเล่อ ทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบ หมั่นศึกษาหาความรู้ให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ สร้างสุขนิสัยที่ดี หลีกเลี่ยงสิ่งที่จะให้โทษแก่สุขภาพของตนเอง มีอารมณ์หนักแน่น เมื่อเผชิญกับปัญหาอุปสรรคใด ๆ ตรวจสอบผลงานของตนอยู่เสมอและนำมาปรับปรุงแก้ไข

6. ความซื่อสัตย์สุจริต เน้นความซื่อตรงต่อตนเอง หน้าที่การงาน คำมั่นสัญญา แบบแผน และกฎหมาย ความถูกต้องดีงาม เช่น ตรงต่อเวลา ซื่อตรงต่องานของตัวเองที่กำหนดไว้ ซื่อตรงต่อหน้าที่การงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน ซื่อตรงต่อคุณธรรมที่ยึดถือปฏิบัติ ซื่อตรงต่อการนัดหมาย ซื่อตรงต่อการให้สัญญา เป็นต้น

7. ความขยันหมั่นเพียร เป็นธรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสำเร็จในชีวิตควรใช้ร่วมกับ “ปัญญา” และจริยธรรมในหมวดอิทธิบาท 4 ที่เน้นความพอใจ ความเพียร ความมีใจจดจ่อและความไตร่ตรอง การปฏิบัติเน้นการควบคุมตนเอง อันเป็นที่มาของระเบียบวินัย เช่น ความมานะบากบั่นที่จะทำงานให้ผิคน้อยที่สุด ชอบศึกษาค้นคว้า ไม่ละเลยทอดทิ้งงาน ควบคุมการใช้เวลาในการทำงานของตน ตื่นตัวในการทำงาน ใช้เวลาว่างทำงานที่เป็นประโยชน์ สนใจและตั้งใจทำงานเพื่อส่วนรวม

8. หิริ-โอตตปปะ คือ เกรงกลัวต่อการกระทำชั่วและละอายใจถ้าจะทำชั่ว เน้นการควบคุมกาย วาจา ใจ และความคิด ให้มีความเหมาะสม ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม โดยอาจใช้จริยธรรมหมวดเบญจศีล เบญจธรรม กุศลกรรมบถ 10 ซึ่งสอนให้เข้าใจเหตุผลและคุณค่าของการไม่ทำความชั่วจะเป็นที่มาของการละอายใจ ไม่ทำชั่วทั้งต่อหน้าและลับหลัง รวมทั้งรับผิดชอบในผลอันเกิดจากการกระทำของตน เช่น ไม่ยึดถือนำเอาสิ่งของหรือทรัพย์สินของคนอื่นมาเป็นของตน ไม่พูดในสิ่งที่จะก่อให้เกิดความแตกแยกหรือไม่สร้างความเสียหายทางซู้สาว ไม่ตกเป็นทาสสิ่งเสพติด เป็นต้น

ประวัติ พินผาสุข (2549 : 94-96) ได้กล่าวว่า กัลยาณมิตรธรรม เป็นคุณธรรมของนักบริหาร ถือได้ว่าเป็นหัวใจของการทำงานร่วมกันในองค์กร หากทุกคนในองค์กรนั้น ล้วนเป็นมิตร มองทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน เกิดจิตสำนึกว่าต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ บุคลากรทุกคนมีความสุขในการทำงาน ดังนั้นสิ่งแรกที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องสร้างขึ้นคือความรู้สึกที่เป็นมิตรและความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ซึ่งในทางพุทธศาสนาเรียกว่า “กัลยาณมิตรธรรม” ให้เกิดขึ้นในองค์กร ได้แก่

1. ปิโย คือ ความน่ารัก ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีอุปนิสัยที่ดี ทั้งการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การพูดจาน่าฟัง น่าเคารพเลื่อมใสและมีจิตวิยาสูง รวมทั้งบุคลิกภาพด้านการแต่งกายที่ดูดี มีรสนิยมที่พอเหมาะสมและเป็นไปตามค่านิยมของสังคม

2. ครุ คือ ความหนักแน่น น่าเคารพ มีเหตุมีผล ไม่เชื่อคนง่าย ดังที่สังคมมักจะพูดกันจนติดปากว่า ไม่หุเบาเชื่อคนอื่นง่ายโดยเฉพาะคนสนิทหรือผู้ใกล้ชิด มีความรอบคอบ มีเหตุมีผล และรู้จักฟังคนอื่น ไม่เอาแต่ใจตนเองเป็นที่ตั้ง คิดและทำทุกอย่างอย่างมีหลักเกณฑ์ ก็จะสามารสรสร้างความสำเร็จกับผู้อื่นได้

3. ภวานิโย คือ ความน่ายกย่อง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความยุติธรรม มีน้ำใจให้ความรัก และรู้จักให้อภัยแก่ผู้อื่น และในขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักขอโทษผู้อื่นด้วยเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานร่วมกัน รู้จักให้การช่วยเหลือด้วยน้ำคำและน้ำใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเดือดร้อน

4. วัตตา คือ การพูดได้เหตุได้ผล รู้จักแนะนำตักเตือน มีหลักการและหลักวิชาในการเจรจาและอธิบาย จนทำให้เกิดเห็นดีเห็นงามยินยอมพร้อมใจที่จะทำตามทั้งกายและใจ มีศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ให้คำแนะนำตักเตือนในการทำงานที่ผิดพลาดและสมควรปรับปรุง โดยที่ผู้ฟังไม่รู้สึกรังเกียจหรือเป็นปมด้อยของตนเอง

5. วจันกขโม คือ ความอดทนต่อถ้อยคำ ผู้บริหารของทุกองค์การย่อมได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากการทำงานทั้งในแง่ดีและแง่ไม่ดี รู้จักรับฟังอย่างมีสติและเป็นเหตุเป็นผล เมื่อได้รับการตำหนิติเตียน และไม่ถึงโลกลาพองจนออกนอกหน้าเมื่อได้รับเสียงชื่นชม

6. คัมภีรัง กถัง กัตตา คือ ความเข้าใจหลักการสอน ธรรมชาติของคนไม่ชอบให้คนอื่นมาสอน ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโส เพื่อนหรือแม้แต่ผู้คอยอาวุโสก็ตาม ดังนั้น การเลือกใช้วิธีการที่ดีและเหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เช่นเดียวกับผู้บริหาร ภารกิจในการกำกับดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในการที่จะต้องฝึกอบรม ตรวจสอบ ให้คำแนะนำผู้ร่วมงานอยู่เป็นประจำ การแนะนำอบรมที่ผิดวิธีจะก่อปฏิกิริยาต่อต้าน การใช้หลักจิตวิทยาไปใช้ในการแนะนำจะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยดี ผู้ถูกสอนหรือแนะนำจะรู้สึกว่ามีขั้นตอนทำผิดแต่ด้วยวิธีการที่ไม่รู้เรื่องนั้นจริง ๆ จึงเต็มใจที่จะรับการแนะนำอบรมจากหัวหน้า จะทำให้ผลงานออกมามีคุณภาพดี ทุกคนให้ความเคารพผู้นำและผู้บริหารเพิ่มขึ้น

7. โน จัญ ฐานะ นิโยชเย คือ การไม่ชักนำไปในทางเสื่อม ผู้บริหารที่ดีย่อมรู้จักแสวงหาช่องทางที่เป็นคุณให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาปฏิบัติ เช่น กรณีที่ผู้กำกับกับการสถานีตำรวจนครบาลแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความประสงค์ที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำรงชีวิตประจำวันตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จึงได้ชักชวนให้เจ้าหน้าที่ตำรวจในสถานีทุกคนผลิตเปลี่ยนหมอนเวียนไปช่วยกันทำนาบนผืนนาที่เช่าจากชาวบ้าน ใกล้กับบริเวณที่ตั้งสถานีตำรวจ แล้วส่วนหนึ่งก็ไปช่วยกันปลูกผักสำหรับไว้ใช้ในการปรุงอาหาร จากรายงานข่าวทราบว่าโครงการดังกล่าวได้ดำเนินการมาสามปีแล้ว ผลที่ได้กลับมาเป็นที่น่าปลาบปลื้มใจยิ่ง ทั้งในด้าน

ความรักความสามัคคี ด้านเศรษฐกิจที่มีผลผลิตจากนาไปแบ่งปันกัน รวมทั้งพืชผักสวนครัวต่าง ๆ ด้วย ทำให้ลดรายจ่ายแต่ละครอบครัว ที่สำคัญสร้างความใกล้ชิดกับชุมชนในการสร้างสังคมอาชีพ แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการตำรวจกับชาวบ้านนั้นไม่ห่างกันเลย กรณีเช่นนี้นับได้ว่าเป็นการชักนำไปในทางที่ดี

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์ (2542 : 222-224) ได้กล่าวไว้ว่า อคติ 4 หมายถึง ฐานะอันไม่พึงถึงทางความประพฤติที่ผิด ความไม่เที่ยงธรรม ความลำเอียง อคติ 4 เป็นคุณธรรมที่เสริมสร้างความดีงามแก่ชีวิตและสังคม เป็นหลักธรรมที่ใช้พัฒนาจริยของบุคคลให้มีความเที่ยงธรรม ปราศจากความลำเอียง ทั้งนี้เพราะอคติเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลประพฤติเบี่ยงเบนไปจากความยุติธรรม บิดเบือนความจริงให้ผิดจากข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่หรือที่มีอยู่จริง คนมีอคติจึงเป็นคนที่ไม่มียุติธรรม เพราะจะทำอะไรตามความรู้สึกและความคิดของตนเองเป็นใหญ่ คือ ความพอใจ ความไม่พอใจ ความเขลาและความกลัวในสิ่งที่ไม่ควรกลัว อคติ 4 ประกอบด้วย

1. ฉันทาคติ หมายถึง การลำเอียงเพราะความรักใคร่ชอบพอก่อให้เกิดการแบ่งพวกขาดความยุติธรรมในตัวเองและสังคม เพราะอำนาจแห่งความรักใคร่ชอบพอ หรือความสนิทสนม คนเราถ้ามีความชอบ หรือความรักใคร่ต่อใครคนใดคนหนึ่ง หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเฉพาะเจาะจงแล้ว ก็อาจจะมีความลำเอียงเข้าข้างบุคคลนั้นได้

ผู้บริหารต้องไม่ลำเอียงเพราะชอบ ซึ่งต้องทำจิตใจให้เป็นกลางและวางตัวเป็นกลาง ไม่ให้ความสนิทสนม กับผู้ได้บังคับบัญชาคนหนึ่งเป็นพิเศษ ทุกคนต้องปฏิบัติตามระเบียบวินัยเดียวกัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชังหรือเลือกปฏิบัติ

2. โทสาคติ หมายถึง การลำเอียงเพราะความชังหรือความไม่ชอบพอ ก่อให้เกิดอันตรายแก่ผู้ถูกเกลียดชัง บางคนเห็นหน้ากันหนเดียวก็พาลเกลียดเขา ทำให้ผู้ถูกเกลียดเป็นแพะรับบาปไป โดยไม่รู้สาเหตุ การลำเอียงเพราะความชังมีลักษณะตรงกันข้ามกับการลำเอียงเพราะความรัก เช่น ครุใหญ่ไม่ชอบครุน้อยด้วยเหตุผลส่วนตัว แม้ครุน้อยจะทำความดี มีผลงานอย่างไร ก็ไม่พิจารณาความดีความชอบให้ การกระทำเช่นนี้ถือว่าอยู่ในอำนาจของโทสาคติ

ผู้บริหารจะต้องมีจิตใจเมตตากรุณาต่อผู้ได้บังคับบัญชา ไม่เกลียดชังหรือโกรธ ไม่ผูกใจเจ็บผู้ได้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง เพราะจะทำให้ปฏิบัติต่อผู้นั้นไม่เท่าเทียมกับผู้อื่น

3. โมหาคติ หมายถึง การลำเอียงเพราะความหลง และความงมงายบาปบุญญา ความงมงายหรือความหลงเป็นความมืดมน เพราะกิเลสที่เกิดขึ้นกับใจ ทำให้จิตใจบอดมืดมองไม่เห็น การจะทำได้ใจให้หลุดพ้นจากกิเลสจะต้องใช้ปัญญา คือ ความรอบรู้ คือ รู้เหตุ รู้ผล รู้ดี รู้ชั่ว เมื่อรู้แล้วจะเกิด

ความยุติธรรม จะเห็นได้ว่าการลำเอียงเพราะความหลงความเขลาเกิดจากความไม่รู้ ความหุนหา ไม่พิจารณาได้ส่วนให้ถ่องแท้ รวมทั้งการด่วนตัดสินใจโดยขาดข้อมูลและเหตุผล ตัดสินไปตามอารมณ์ ตามความรู้สึกส่วนตัว ซึ่งมักจะก่อให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้

ผู้บริหารควรใช้วิจารณญาณ และมีความรู้สึกตัวอยู่เสมอ ไม่ลุ่มหลงในสิ่งใด หรือบุคคลใด หรือเกิดความหลงผิด เพราะรู้เท่าไม่ถึงการณ์จะทำให้เกิดความลำเอียงขึ้นได้ โดยไม่รู้ตัว ผู้บริหารควรใช้สติสัมปชัญญะ ขจัดความลุ่มหลงหรือความเขลาให้หมดไป

4. ภัยคติ หมายถึง การลำเอียงเพราะความกลัวเป็นการตัดสินใจที่ผิดไปจากความจริง หรือการปฏิบัติหน้าที่ให้เบี่ยงเบนไปจากความยุติธรรม เพราะกลัวอำนาจ กลัวอิทธิพลหรือกลัวภัยที่จะเกิดขึ้นแก่ตนหรือครอบครัวของตน เช่น นักเรียนบางคนทำผิดวินัยร้ายแรง แต่ครูไม่ลงโทษ เพราะเกรงอิทธิพลของผู้ปกครองนักเรียนคนนั้น การที่เกรงกลัวอำนาจหรือกลัวเรื่องอื่นใด ควรใช้สติระลึกรู้จักคิดให้รอบคอบไตร่ตรองให้ถ่องแท้ และพิจารณาว่าเกรงกลัวเพราะเหตุอะไร แล้วตัดสินใจอย่างเที่ยงธรรม ความกลัวทั้งหลายจะเบาบางและจางหายไปเอง

ผู้บริหารควรมีความกล้าหาญในจิตใจ กล้ากระทำการที่ถูกต้องและยุติธรรม โดยไม่เกรงกลัวต่ออำนาจหรืออิทธิพลใด ๆ ซึ่งอาจนำผลกระทบในทางลบมาสู่ตนเอง เช่น กลัวคนจะเกลียด กลัวคนจะทำร้าย หรือกลัวว่าจะถูกกลั่นแกล้งด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นต้น ผู้บริหารต้องวางใจเป็นกลาง

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์ (2542 : 225-228) ได้กล่าวว่า มงคลสูตร หรือมงคล 38 หมายถึงความ ทำให้มีโชคหรือธรรมอันนำมาซึ่งความสุขความเจริญ เป็นอุดมมงคลหรือมงคลอันสูงสุด เป็นข้อปฏิบัติทำให้เกิดความสุขความเจริญรวม 38 อย่าง ใครได้ปฏิบัติแล้วจะไม่เป็นผู้ปราชัย ในทุกสถาน ย่อมถึงความสวัสดิในที่ตั้งปวง มงคลทั้ง 38 มีดังนี้

1. ไม่คบคนพาล
2. คบบัณฑิต หรือผู้รู้หรือคนดี
3. บูชาคนที่ควรบูชา
4. อยู่ในปฏิรูปเทศ คืออยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี
5. การได้ทำความดีให้พร้อมไว้ก่อน หรือทำความดีเตรียมพร้อมไว้แต่ต้น
6. ตั้งตนไว้ชอบ
7. การเล่าเรียนศึกษามาก หรือมีความรู้กว้างขวาง หรือใส่ใจสดับตรับฟังกันคว้า
8. มีศิลปวิทยา หรือชำนาญในวิชาชีพของตน
9. มีระเบียบวินัย หรือได้ฝึกอบรมตนไว้ดี

10. มีวาจาสุภาษิต คือรู้จักพูดจาให้เป็นผลดี
 11. บำรุงบิดามารดา
 12. และ 13. สงเคราะห์บุตรและภรรยาด้วยดี
 14. ทำการงาน ไม่อากูล คือทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เอาธุระ รู้จักกาล ไม่คั่งค้าง
- ย่อหย่อน
15. รู้จักให้เผื่อแผ่แบ่งปันและบริจาคสงเคราะห์ และบำเพ็ญประโยชน์
 16. ประพฤติธรรม หรือดำรงอยู่ในศีลธรรม
 17. สงเคราะห์ญาติ
 18. กระทำการงานที่ไม่มีโทษ กิจการงานที่ดี งานเป็นประโยชน์ไม่เป็นห่วงเสียหาย
 19. เว้นจากความชั่ว
 20. เว้นจากการดื่มน้ำเมา ยาประเภตเสพติดให้โทษทุกชนิด
 21. ไม่ประมาทในธรรมทั้งหลาย
 22. มีความเคารพ หรือแสดงออกถึงความเป็นผู้รู้จักคุณค่าของบุคคลหรือสิ่งของ หรือกิจการนั้น ๆ และรู้จักให้ความสำคัญ และความใส่ใจเอื้อเฟื้อโดยเหมาะสม
 23. มีความสุภาพอ่อนน้อมหรือถ่อมตน
 24. มีความสันโดษ หรือเอิบอ้อมพึงพอใจในผลสำเร็จที่ได้สร้างขึ้น หรือในปัจจุบันโลก ที่แสวงหามาได้ ด้วยเรี่ยวแรงความเพียรพยายามของตนเองโดยทางชอบธรรม
 25. มีความกตัญญู หรือการรู้บุญคุณผู้อื่น
 26. พึงธรรมตามกาล หรือหาโอกาสแสวงหาความรู้ในเรื่องที่แสดงหลักความจริง
 27. มีความอดทน
 28. เป็นผู้ว่าง่าย สอนง่าย
 29. การเห็นท่านผู้สงบกิเลสหรือสมณะ
 30. สนทนาธรรมตามกาล หรือหาโอกาสสนทนาถกเถียงเกี่ยวกับหลักความจริง หรือเพื่อแสดงหลักความจริง
 31. มีความเพียรเผากิเลส คือ รู้จักบังคับควบคุมตน ไม่ปรนเปรอตน ตามใจอยาก
 32. ประพฤติพรหมจรรย์ ถ้าเป็นคฤหัสถ์ก็รู้จักควบคุมตนในทางเพศหรือถือเมถุนวิรัติ
- ตามควร
33. เป็นอริยสัจจ์ หรือเข้าใจความจริงของชีวิต
 34. ทำพระนิพพานให้แจ้งหรือบรรลุนิพพาน คือรู้แจ้งเห็นจริง
 35. จิตไม่หวั่นไหวไปตามโลกธรรมที่มาปะทะ

36. มีจิตไร้เศร้า

37. มีจิตปราศจากธุลี คือไม่มีความเศร้าใจ

38. มีจิตใจผ่องใส หรือมีจิตเกษม

จากหลักปฏิบัติทั้ง 38 ประการนี้ หากผู้บริหารได้ยึดเป็นหลักปฏิบัติย่อมจะทำให้ผู้บริหารมีความสุขความเจริญ สมบูรณ์เพิ่มพูนขึ้นในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านส่วนตัวและราชการ เพราะใช้ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ที่พึงกระทำไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์และแจ่มแจ้งชัดเจน

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักธรรมสำหรับผู้บริหาร การที่ผู้บริหารมีคุณธรรมเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจ รู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารพึงยึดและปฏิบัติตามหลักคุณธรรม ซึ่งล้วนมีวัตถุประสงค์ ให้การทำงานในองค์กรเป็นไปด้วยความสงบสุข ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ด้วยความรักและความสามัคคี สำหรับพระพุทธศาสนา มีหลักคุณธรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำมาใช้ อย่างได้ผล คุณธรรมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นไปอย่างราบรื่น บรรลุอุดมมุ่งหมายได้ดียิ่งขึ้น และยังส่งผลให้การบริหารการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

หลักพรหมวิหาร 4

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ทรงพระราชปรารภว่า พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่จะก่อให้เกิดความสุขแก่โลก โดยเฉพาะเมตตาเป็นเครื่องค้ำจุนโลก สามารถฝึกหัดและปฏิบัติได้ โดยไม่มีขอบเขตและสิ้นสุด ส่วนกรุณาเป็นเครื่องประกอบตามกำลังสามารถของแต่ละบุคคล เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา 4 ประการนี้ พระบรมศาสดาทรงแสดงว่าเป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ ทรงเรียกคุณธรรมนี้ว่าพรหมวิหาร เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข (คณะกรรมการอำนวยการ “งานเฉลิมฉลองครบรอบ 100 ปี วันคล้ายวันพระราชสมภพสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี”. 2543 : 191-203) ดังนี้

เมตตา คือ ภาวะของจิตที่มีเชื้อโยไมตรีจิตมิตรใจ คิดเกื้อกูลด้วยสุขประโยชน์ ปราศจากอาฆาตพยาบาทซึ่งเกิดโกรธแค้น แสดงออกทางสีหน้าและสายตาที่สงบเข้มแข็ง มองด้วยสายตาอันแสดงถึงใจที่เอิบอาบด้วยความปรารถนาดีให้มีความสุข ปราศจากความมุงร้ายที่เป็นภัยเวรทั้งปวง เมตตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต วิธียอบรม คือ ระวังใจมิให้โกรธแค้นขัดเคือง อาฆาตพยาบาท เมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้น ก็พยายามสงบระงับเสีย หัดคิดว่าตนเองรักสุขต้องการความสุขกันใด คนอื่นสัตว์อื่นทั้งปวงก็ฉันนั้น และตนเองปรารถนาสุขแก่คนอื่นสัตว์อื่นฉันนั้น เมื่อทำความสงบอาฆาตพยาบาทและทำไมตรีจิตมิตรใจให้เกิดขึ้นได้แล้ว ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไป

แก่คนอื่นสัตว์อื่นโดยเจาะจงหรือโดยไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยใจที่คิดปรารถนาสุขประโยชน์ดังเช่น คิดว่า “จงอย่ามีเวร อย่ามีเบียดเบียน อย่ามีทุกข์ มีสุข รักษาตนให้สวัสดิ์เถิด” เมตตาเป็นธรรม เครื่องทำใจตนเองให้อยู่เย็นเป็นสุข และแผ่ความเย็นความสุขออกไปถึงผู้อื่นอีกด้วย เมตตาไม่เพียงมี ขอบเขต ไม่เพียงมีระยะเวลา ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะเช่นไร ณ ที่แห่งใด ในกาลเวลาไหน เมตตาพึงมีได้ อย่างเต็มเปี่ยมโดยปราศจากอุปสรรค เพราะเมตตาไม่จำเป็นต้องอาศัยทรัพย์สินสิ่งของ เมตตาเป็นเรื่อง ของจิตใจโดยบริสุทธิ์แท้ เมื่อมีจิตใจก็มีเมตตาได้ด้วยกันทุกคน และก็มีเมตตาอย่างยิ่งด้วยกันทุกคน เพราะไม่เป็นการต้องลงทุนลงแรงอย่างใดเลย เพียงแต่น้อมใจลงให้อ่อนละมุน ไม่ใจแข็งใจดำ แม้เมื่อรู้เห็นอยู่ว่าเขาเป็นทุกข์ เพียงแต่น้อมใจลงปรารถนาให้เขาเป็นสุขโดยทั่วกันเท่านั้นเอง ก็เป็นการแสดงเมตตาแล้ว

กรุณา คือ ภาวะของจิตที่หวั่นไหวไปเพราะความทุกข์ของผู้อื่น เหมือนอย่างถ้าซื้อความทุกข์ ของเขา คือจะช่วยทำความทุกข์ของเขาให้หมดสิ้น ไปจึงมีอาการที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ต้องชวนชวย ช่วยเหลือเพื่อบำบัดทุกข์ ปราศจากความคิดเบียดเบียนซ้ำเติม เห็นใครตกอยู่ในความทุกข์ไม่มีที่พึ่ง ก็อดอยู่ไม่ได้ที่ต้องคิดช่วย กรุณานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีในจิต วิธีอบรม คือ ระวังใจมิให้คิดเบียดเบียนใคร และหัดใจให้คิดว่าเมื่อตนเองมีทุกข์ก็ต้องการความช่วยเหลือฉันใด ผู้อื่นสัตว์อื่นก็ฉันนั้น ดังนี้แล้วก็หัดใจให้ไม่นิ่งเฉย ให้ความชวยช่วยเหลือของผู้อื่น ตามความสามารถหรือตามที่ควรจะทำให้ หัดแผ่จิตใจที่กรุณาออกไปแก่คนและสัตว์ทั้งหลาย โดยเจาะจง หรือโดยไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “จงพ้นจากความทุกข์เดี๋ยวนี้”

มุทิตา คือ ภาวะของจิตที่บันเทิงยินดีในเมื่อผู้อื่นได้รับความสุขความเจริญด้วยสมบัติต่าง ๆ ปราศจากความริษยาเห็นใครพรั่งพร้อมด้วยสมบัติก็พลอยมีมุทิตา ตัดความยินดีร้าย ไม่ยินดีด้วยเหตุ ที่ริษยาเสียได้ มุทิตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต วิธีอบรมคือระวังใจ มิให้ริษยาในเมื่อได้เห็นได้ทราบสมบัติคือ ความพรั่งพร้อมต่าง ๆ ของผู้อื่น เมื่อความริษยาเกิดขึ้น ก็พยายามระวังเสีย หัดคิดว่าตนเองมีความยินดีเมื่อตนได้สมบัติที่ชอบใจอย่างใดอย่างหนึ่ง ไฉนเมื่อคนอื่นเขาได้จึงจะไปริษยาเขา ควรจะพลอยยินดีกับเขา พิจารณาให้เห็นโทษของความริษยา เช่นว่า “อริโลกนาสิกา ความริษยาเป็นเหตุทำลายโลก” เมื่อทำมุทิตาจิตให้เกิดขึ้นได้ ก็หัดแผ่จิต เช่นนี้ออกไปแก่คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือโดยไม่เจาะจงทั่วไปด้วยความคิดว่า “จงอย่าวิบัติ จากสิ่งที่ได้แล้ว”

อุเบกขา คือ ภาวะของจิตที่มีอาการเป็นกลาง เห็นเสมอกันในสัตว์บุคคลทั้งหลาย ในคราวทั้งสอง คือในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ ไม่ยินดียินร้าย มองเห็นว่าทุก ๆ คน มีกรรมที่ทำไว้เป็นของของตน จะมีสุข จะพ้นจากทุกข์ จะไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ ก็เพราะกรรม จึงวางเฉยได้ก็วาง ได้แก่ ไม่ยึดถือไว้ วางลงได้ เฉย คือ ไม่จัดแจงวุ่นวาย ปลดปล่อยให้เป็นไปตามกรรม

หรือตามกำหนดของกรรม อุเบกขานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่ง เป็นข้อสุดท้ายที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต วิธีอบรมคือระมัดระวังมิให้ขึ้นลงด้วยความยินดียินร้าย ทั้งในคราวประสบสมบัติ ทั้งในคราวประสบวิบัติ เมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามระงับใจ หัดคิดถึงกรรมและผลของกรรม หัดคิดวางลงไปให้แก่กรรม เหมือนอย่างให้กรรมรับผิดชอบเอาไปเสีย เมื่อทำจิตให้อุเบกขาได้ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปแก่คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “ทุกสัตว์บุคคลมีกรรมเป็นของของตน เป็นทายาทรับผลของกรรม มีกรรมเป็นกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่อาศัย ทำกรรมอันใดไว้ดีหรือชั่วก็ต้องรับผลของกรรมนั้น”

พรหมวิหารธรรมทั้ง 4 ข้อนี้ ท่านสอนให้ผู้ปฏิบัติใช้ดังนี้ ที่แรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกี่ยวผูกแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย นี่คือเมตตา ซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกี่ยวผูก ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเรามีทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ นี่คือกรุณา ซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้น ครั้นได้เห็นเขามีสุขไม่มีทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ นี่คือมุทิตา ซึ่งมีอาการพลอยยินดี และเพราะไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไปจากนั้น ก็อุเบกขาถือดูอยู่เฉย ๆ นี่คืออุเบกขา ซึ่งมีอาการมีชัยสถ์เป็นกลาง มีอุปมาเหมือนอย่างมารดาที่มีบุตร 4 คน คนหนึ่งที่ยังเป็นเด็กเล็ก มารดาก็มุ่งความเจริญคือให้เติบโตยิ่งขึ้น เทียบกับเมตตา คนหนึ่งเป็นไข้ มารดาก็พยาบาลให้หายไข้ เทียบกับกรุณา คนหนึ่งกำลังเจริญวัย มารดาก็ชื่นชมยินดี เทียบกับมุทิตา อีกคนหนึ่งทำงานตั้งตนได้แล้ว มารดาก็ไม่ต้องขวนขวายช่วยอะไรอีก เทียบกับอุเบกขา แม้ในเรื่องที่ช่วยไม่ได้แล้วก็พึงใช้อุเบกขาเช่นเดียวกัน แต่เมื่อยังช่วยได้ก็ต้องใช้กรุณา

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2540 : 14) ได้กล่าวว่า คุณธรรมเป็นคุณภาพของจิตใจ คุณสมบัติที่เสริมสร้างจิตใจให้ดีงาม ให้เป็นจิตใจที่สูง ประณีตและประเสริฐ ได้แก่

เมตตา คือ ความรักปรารถนาดี เป็นมิตร อยากให้ผู้อื่นมีความสุข

กรุณา คือ ความสงสารอยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์

มุทิตา คือ ความพลอยยินดี พร้อมทั้งจะส่งเสริมสนับสนุนผู้ที่ประสบความสำเร็จ ให้มีความสุข หรือก้าวหน้าในการทำสิ่งที่ดีงาม

อุเบกขา คือ การวางตัววางใจเป็นกลาง เพื่อรักษาธรรม เมื่อผู้อื่นควรจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของเขาตามเหตุและผล

จาคะ คือ ความมีน้ำใจเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่เห็นแก่ตัว

หลักธรรมที่นักบริหารวางการศึกษาได้นำมาใช้ได้อย่างได้ผลจนก่อให้เกิดการขยายการนำไปใช้

อย่างแพร่หลายและต่อเนื่องนั้นคือ พรหมวิหาร 4

ประวัติ พื้นผาสุข (2549 : 96) ได้กล่าวไว้ว่า พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมชั้นพรหมและถือว่าเป็น

เป็นธรรมสำหรับนักปกครอง โดยเฉพาะคนในระดับหัวหน้าหรือระดับบริหาร ด้วยบทบาทหน้าที่

และความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกองค์การย่อมเป็นที่เข้าใจโดยทั่วไปว่า ผู้บริหารควรจะต้องเป็นบุคคลที่ควรเคารพและนับถือ สามารถเป็นที่พึ่งของผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งยังควรเป็นที่นับถือของบุคคลทั่วไป การที่ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะเป็นที่เลื่อมใสดังกล่าวเป็นผลจากการสร้างสมคุณความดีให้เป็นที่ประจักษ์ ซึ่งบางครั้งเรามักจะเรียกว่า “บารมี” การสร้างบารมีอย่างหนึ่งก็คือการที่ผู้บริหารดำรงตนอยู่ในพรหมวิหาร 4 ดังนี้

1. เมตตา คือ ความรัก ความหวังดีหรือความคิดปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นเป็นสุข ผู้บริหารหรือหัวหน้าที่ดีจะต้องให้ทั้งความรักและความหวังดีต่อลูกน้อง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ทุกคนได้รับความเป็นธรรมและมีความเสมอภาคกัน มีคำเปรียบเปรยกล่าวว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมเสวย” จะทำให้ทุกคนรักและสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องแสดงความเมตตาต่อทุกคนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

2. กรุณา คือ ความสงสาร ความคิดปรารถนาจะให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ หัวหน้าที่ดีจะต้องมีความสงสารและเห็นใจลูกน้องเมื่อมีปัญหา ไม่ว่าจะ เป็นปัญหาส่วนตัว ปัญหาในการทำงาน หรือปัญหาทั่วไปอื่น ๆ ควรให้ความสนใจ เพียงแต่จะต้องมีวิจรรย์ญาณว่าเรื่องใดควรจะเข้าไปเกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด มิใช่ว่าหากมิใช่เรื่องเกี่ยวกับงานแล้วจะไม่ขอเข้าไปยุ่งเกี่ยว เช่นนั้นถือได้ว่าผู้บริหารขาดความเมตตา กรุณา รวมกัน ผลสุดท้ายของกิจการก็จะมีผลกระทบด้วย ดังนั้นความปรารถนาสูงสุดของผู้บริหารก็คือให้ทุกคนในองค์การทำงานด้วยความสุข มีชีวิตอย่างเป็นสุข และการทำงานก้าวหน้า องค์การเจริญเติบโต สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้หากผู้บริหารจะมีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน

3. มุทิตา คือ ความเบิกบานพลอยยินดีด้วยเมื่อผู้อื่นได้ดี ไม่เคยคิดอิจฉาริษยาผู้อื่น โดยเฉพาะลูกน้องของตนเอง เมื่อเขาได้ดีกว่าก็ควรร่วมแสดงความยินดีด้วยอย่างเปิดเผย และเหมือนกันทุก ๆ คน และที่สำคัญจะต้องมีความเสมอต้นเสมอปลายด้วย เช่น กรณีครูผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถในการจัดทำผลงานวิชาการจนสามารถผ่านการประเมินเข้าสู่ตำแหน่งวิทยฐานะที่สูงขึ้นจากครูชำนาญการพิเศษ เป็นครูเชี่ยวชาญ ในขณะที่ผู้บริหารเองมีตำแหน่งเพียงผู้อำนวยการชำนาญการ เรื่องเช่นนี้เป็นสิ่งที่น่าชื่นชมของทุกคนในองค์การนั้น ไม่เว้นแม้แต่ผู้บังคับบัญชาที่จะต้องแสดงความจริงใจและจริงใจในการแสดงความยินดี จะต้องไม่คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีวิทยฐานะที่สูงกว่าตน ตนคงต้องปกครองลำบาก พวกกันไม่รู้เรื่อง แสดงอาการอึดอัด เหล่านี้เป็นต้น ทางที่สมควรจะต้องแสดงความยินดีประกาศเกียรติคุณและกล่าวชื่นชมในทุกที่ที่เหมาะสม โดยมีความภาคภูมิใจร่วมด้วยเข้ามาแทนความอิจฉาริษยา มั่นใจตนเองว่าตนเองมีส่วนร่วมสนับสนุนในความสำเร็จที่เกิดขึ้นด้วย เช่นนี้จึงเรียกได้ว่า ผู้บริหารที่มีมุทิตาสูง

4. อุเบกขา คือ ความมีใจเป็นกลาง วางเฉยไม่ดีใจหรือเสียใจเมื่อผู้อื่นเพชฌัญญิบัติ ผู้บริหารจะต้องไม่ซ้ำเติมผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาเกิดความผิดพลาดจนเกิดความเสียหาย ต่อตนเอง ต่องาน หรือต่อผู้อื่น ต้องรู้จักการส่งเสริมและให้กำลังใจ ไม่คิดทำลายด้วยคำพูด การแสดงออกหรือการปฏิบัติตรง ๆ ไม่ว่าจะเป็ใคร สังคมไทยได้ชื่อว่าเป็นสังคมชาวพุทธ ที่มีความยึดมั่นในคำสอนที่มุ่งให้กระทำแต่ความดี แต่เมื่อเราได้ทำความดีตามที่เข้าใจอย่างเต็มที่ แล้วเกิดความผิดพลาดและเสียหาย คนไทยเราก็มีนิสัยให้อภัย โดยเฉพาะคนที่สำนึกได้ ผู้บริหาร ก็เช่นกัน การไม่ทำลายผู้คนที่เกิดการผิดพลาดแต่ในขณะที่เดียวกันก็ให้กำลังใจทำดีต่อไป จึงถือว่าเป็นผู้มีอุเบกขา

พรหมวิหาร 4 ดังกล่าวจะเห็นว่าเป็นข้อห้ามที่ชัดเจนต่อการปฏิบัติตนของผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารที่อยู่ในวงการราชการ ว่าผู้บริหารที่ดีจะต้องไม่ “บ้าอำนาจ น้อราษฎ์บังหลวง หลอกหลวงผู้ใต้บังคับบัญชา เอาหน้าแต่ตนเอง”

พระราชวรมุณี (ประยูร ฐมฺมจิตฺโต) (2541 : 40) ได้กล่าวไว้ว่า นักบริหารต้องมีพรหมวิหาร 4 คือธรรมสำหรับผู้ใหญ่ 4 ประการ คือ

1. เมตตา คือ ความรักความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดีหรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียในตัวเขา นักบริหารต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย ถ้าพบส่วนเสียในตัวเขา นักบริหารต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา ดังนั้น เมตตาหรือความรักจึงเกิดจากการมองแง่ดีของคนอื่น

2. กรุณา คือ ความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสารหวั่นใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น กรุณาต่างจากเมตตา กรุณาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดด้อยของคนอื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดดีของเขา เช่น เราเห็นเด็กน้อยหน้าตาน่ารักเดินมา เรามีจิตเมตตาเขา เมื่อเด็กนั้นหกล้มปากแตกเรามีจิตกรุณาเขา

3. มุทิตา คือ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาศพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบทรมิ เขาไม่กีดกันใครแต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน มุทิตาจะทำลายความริษยาในใจนักบริหาร ถ้านักบริหารมีจิตริษยาลูกน้องเสียแล้ว ลูกน้องจะรับรู้ความริษยานั้นและจะไม่ทุ่มเททำงานให้

4. อุเบกขา คือ ความรู้สึกวางเฉยเป็นกลางไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่งนั้นคือ มีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญก็คือนักบริหารต้องรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน

นักบริหารที่ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจจะวางเฉยได้เหมือนกัน แต่การวางเฉยเช่นนั้นเรียกว่า “อัญญาเบกขา” คือวางเฉยเพราะ โง่ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดี นักบริหารต้องวางเฉยด้วยปัญญาคือ มีอุเบกขาอย่างรู้เท่าทันคน เมื่อทุกคนทำงานในหน้าที่อย่างขยันขันแข็ง นักบริหารก็มองดูพวกเขาเฉย ๆ ถึงคราวให้บำเหน็จรางวัลก็เฉลี่ยให้แก่ทุกคนอย่างถ้วนหน้า ถ้ามีการทะเลาะเบาะแว้งเกิดขึ้น นักบริหารต้องลงไปห้ามทันที และจัดการลงโทษคนผิดตามความเหมาะสม นักบริหารต้องไม่นั่งดูลูกน้องทะเลาะกันแล้วเอาตัวรอดคนเดียว

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์ (2542 : 214-216) ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร 4 ว่า เป็นธรรมประจำใจของพระพรหม อันได้แก่ ธรรม 4 ประการ คือ เมตตา ความรัก กรุณา ความสงสาร มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี อุเบกขา ความวางเฉย โดยไม่คิดใจเสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ พรหมวิหารธรรมนี้ มีประจำใจผู้ใด ผู้นั้นจะถึงซึ่งความประเสริฐ เป็นที่เคารพกราบไหว้บูชาของคนทั่วไป ผู้ปกครองหรือผู้บริหารที่มีพรหมวิหารย่อมปรารถนาความเจริญของผู้ใต้บังคับบัญชา มิเมตตาเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กรุณาและสงสารปรารถนาจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพ้นทุกข์ ยินดีมีมุทิตาจิตในความ สุขความเจริญของผู้ใต้บังคับบัญชา และวางใจให้เป็นกลางเที่ยงตรงแน่วแน่เป็นอุเบกขา คุณวิเศษของพรหมวิหาร 4 มีดังนี้

1. เมตตา คือ ความรักความจริงใจความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์กลมายา ไม่ใช่ความรักที่เกี่ยวข้องกับกาม ถ้ารักแบบเกี่ยวข้องกับกามไม่ใช่เมตตา แต่กลับกลายเป็นกามฉันทะหรือกามราคะ คือ ปรารถนาต้องการให้ผู้อื่นได้มีความสุข มีความสุขความเจริญทั้งในหน้าที่ราชการและส่วนตัว ปรารถนาดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ช่วยเหลือและแนะนำให้ทุกคนพบกับความสุข ความสำเร็จ ปกครองบังคับบัญชาด้วยความรักและความหวังดีเสมือนบิดาปกครองบุตร

2. กรุณา คือ ความสงสาร ได้แก่ ความห่วงใยในเมื่อได้เห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ยาก หมายความว่า เห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากตกทุกข์ได้ยาก ก็ทนดูอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกด้วยการคิดจะช่วยเหลือ หรือลงมือช่วยเหลือจนเจือช่วยให้พ้นทุกข์ ด้วยความเต็มใจเสมอ ผู้บริหารจะต้องมีความกรุณาสงสารผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อประสบภัยพิบัติหรือตกทุกข์ได้ยากทุกกรณี ผู้บริหารจะต้องช่วยเหลืออย่างทันท่วงที ไม่นิ่งดูตายหรือเวลาเจ็บไข้ ก็ต้องดูแลรักษา เข้าทำนอง “ยามดิใช้ ยามไข้รักษา” ยามใดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเดือดร้อนขาดเหลือสิ่งของต้องประสงค์ ผู้บริหารต้องอุปถัมภ์ค้ำจุนเกื้อหนุนช่วยเหลือเจือจานด้วยความเต็มใจ เข้าทำนองสุขก็สุขด้วย ทุกข์ก็ทุกข์ด้วย

3. มุทิตา คือ ความเบิกบานใจชื่นชมยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น คือ เมื่อได้ยินหรือได้เห็นผู้อื่นมีความสุขสบาย เจริญด้วยลาภ ยศ สรรเสริญ ตามสภาพของตนแล้ว ก็พลอยยินดีชื่นชม ไม่แสดงความอิจฉาริษยาโดยทนเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ผู้บริหารที่มีคุณธรรม

ข้อนี้คือจะมีมุกตาคิด จะชื่นชมยินดีแสดงไมตรีจิตกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จ โดยไม่ต้องบังคับใจ ซึ่งอาจจะแสดงโดยใช้วัตถุมอบให้เพื่อเป็นประโยชน์ก็ได้ หรืออาจจะเป็นเพียงคำพูดที่สุภาพอ่อนโยน คำพูดที่เป็นประโยชน์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาฟังแล้วชื่นใจ สบายใจ เห็นประโยชน์ในคำพูดนั้น มีกำลังใจที่จะสร้างคุณงามความดีให้ยิ่ง ๆ ขึ้นไป

4. อุเบกขา คือ ความวางเฉย ได้แก่ วางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ เมื่อได้เห็นหรือทราบว่าผู้อื่นถึงความวิบัติก็ไม่หวั่นไหวใจไม่แสดงอาการสมน้ำหน้า วางใจ เป็นกลาง อุเบกขาธรรมจึงจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะผู้ได้บังคับบัญชามีจำนวนมาก บางเรื่อง บางกรณี ผู้บริหารก็ไม่สามารถจะช่วยเหลือได้ทั้งหมด เมื่อช่วยไม่ได้ก็ต้องตั้งตัวเป็นกลางวางเฉย ไม่เยาะเย้ยถากถางหรือซ้ำเติม การวางเฉยนี้มีได้หมายถึงความเฉยเมย อันเป็นการแสดงออกถึงคนใจจิตใจคำใครจะดีจะชั่วอย่างไรก็ไม่สนใจไม่ได้ ผู้บริหารจะต้องคอยแนะนำชี้ทาง วิธีการ ประพฤติปฏิบัติที่ถูกที่ควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ประพฤติปฏิบัติชอบ คอยบังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบแผนของทางราชการ คอยเป็นที่เลี้ยงประคับประคองให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติให้ถูกต้องตามธรรมเนียมของคลองธรรม หากช่วยเหลือจนสุดความสามารถแล้วก็ยังไม่สามารถจะช่วยให้ จึงพิจารณาว่า “สัตว์ทั้งหลายล้วนมีกรรมเป็นของตน” การรับกรรมนั้นเปรียบได้กับการหว่านพืชเช่นใดไว้ ย่อมรับผลเช่นนั้น

พรหมวิหาร 4 นี้ ปราชญ์โบราณท่านว่าควรเจริญต่างเวลาวาระกันตามความเหมาะสม คือ เมตตาเป็นทางหมดจดแห่งบุคคลผู้มากด้วยพยาบาทควรเจริญในยามปกติ กรุณาเป็นทางหมดจดแห่งบุคคลผู้มากด้วยวิหิงสา ควรเจริญเมื่อเห็นเขาตกทุกข์ได้ยาก มุทิตาเป็นทางหมดจดแห่งบุคคลผู้มากด้วยอคติ ความไม่ยินดี ความไม่พอใจ ควรเจริญเมื่อเห็นเขาได้ดี มีความสุข อุเบกขาเป็นทางหมดจดแห่งบุคคลผู้มากด้วยราคะ ควรเจริญในเมื่อเห็นหรือทราบว่าเขาถึงวิบัติเพราะกรรมชั่วของตนเอง ใคร ๆ ไม่อาจจะช่วยได้แล้ว

พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมอันประเสริฐสำหรับผู้บริหาร พึงจะมีต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพราะเป็นหลักการสงเคราะห์ เป็นการแผ่เมตตาด้วยการให้ทานเป็นวัตถุสิ่งของบ้าง ประพฤติสิ่งซึ่งเป็นประโยชน์แก่กัน เพราะเมตตาข่อมเป็นเครื่องกำจุนโลกให้อยู่เป็นปกติสุข หากประพฤติได้เช่นนี้นับว่าเป็นผู้ใหญ่ เป็นผู้บริหาร เป็นผู้ประเสริฐหรือเป็นพรหมได้จึงเป็นคุณธรรมที่ผู้บริหารพึงใช้เป็นหลักในการครองคน

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2540 : 10) ได้กล่าวไว้ว่า สมาชิกที่ดีผู้ช่วยสร้างสรรค์สังคมมีธรรม คือ หลักความประพฤติ พรหมวิหาร 4 คือธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่ กว้างขวางคุณพระพรหม 4 อย่าง ดังต่อไปนี้

1. เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข
2. กรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง
3. มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจแจ่มชื่นเบิกบาน เมื่อเห็นเขาทำดีงามประสบความสำเร็จก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย พร้อมทั้งจะช่วยส่งเสริมสนับสนุน
4. อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคงเที่ยงตรงดุจดาวซึ่ง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัย วางตน และปฏิบัติไปตามหลักการ เหตุผล และความเที่ยงธรรม กรณีสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ใช้อุเบกขา คือ เมื่อเห็นคนที่ตนดูแล เป็นอยู่ดี ต่างชวนชวยในกิจหน้าที่ของตน ก็รู้จักวางที่เฉยคอยดูโดยสงบ ไม่เข้าชี้ชี้จี้ ไม่ก้าวก่ายแทรกแซง ท่านแสดงอุปมาข้อหนึ่งว่า อุเบกขานั้นเหมือนดั่งนายสารถิ เมื่อม้าวิ่งถูกทางเรียบสนิท ก็นั่งคุมสงบนิ่งคอยดูเฉยอยู่ โดยนัยนี้ จึงแสดงความหมายของอุเบกขาอย่างคลุมความว่า ความรู้จักวางที่เฉยคอย เมื่อเห็นเขารับผิดชอบตนเองได้ หรือในเมื่อเขาควรต้องได้รับผลสมควรแก่ความรับผิดชอบของตน

ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน (2544 : 267) ได้กล่าวว่า ธรรมะสำหรับผู้ใหญ่ สำหรับผู้ที่จะปกครองคน คือ พรหมวิหาร 4 ซึ่งได้แก่

เมตตา ครุครมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีจิตปรารถนาที่จะให้ศิษย์และบุคคลที่ครูเกี่ยวข้องด้วยมีความสุข สราญใจ คือ ทั้งสุกกายและสุขใจ

กรุณา เมื่อศิษย์หรือบุคคลต่าง ๆ ที่ครูเกี่ยวข้องด้วยจะเป็นเพื่อนครูด้วยกันหรือผู้ใดก็ตาม ประสบความทุกข์ยากก็รู้สึกสงสาร เห็นอกเห็นใจและพยายามหาทางช่วยเหลือให้พ้นจากความทุกข์ยากนั้น ๆ

มุทิตา ครูที่ดีนั้นเมื่อศิษย์หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยประสบความสำเร็จ ครูก็พลอยยินดี เกิดความปิติไปด้วย

อุเบกขา คือ ความวางเฉย ครูที่ดีควรวางตนเป็นกลาง วางเฉย ไม่เอนเอียง ไม่รัก ไม่ลำเอียง หรือมีอคติต่อนักเรียนคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ ครูควรมีความปรารถนาดีต่อศิษย์ทุกคนโดยเสมอภาคกัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

อำนาจ บุญศรี (2549 : 237) ได้กล่าวว่า พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมที่ค้ำจุนโลก ครูจะต้องมีธรรมประจำใจอันประเสริฐนี้เพื่อเป็นหลักประพฤติปฏิบัติตนที่ดีงาม ได้แก่

1. เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตใจที่ดีงาม ผู้ที่เป็นครูอาจารย์จะต้องมีเมตตาเป็นที่ตั้ง
2. กรุณา คือ ความสงสาร เอ็นดูศิษย์ พึงช่วยเหลือให้พ้นจากความทุกข์และความไม่รู้
3. มุทิตา คือ ความชื่นชมยินดีเมื่อศิษย์ดีและยกย่องเชิดชูให้ปรากฏอันเป็นการให้กำลังใจและช่วยให้เกิดความภูมิใจในตนเอง
4. อุเบกขา คือ การวางตัววางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา มีจิตเรียบตรงเพียงจุดตรงซึ้ง ไม่เอนเอียงด้วยรักหรือชัง พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรมพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นเมื่อผู้อื่นเดือดร้อนเป็นทุกข์

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักพรหมวิหาร 4 จะเห็นได้ว่า พรหมวิหาร 4 เป็นคุณธรรมพื้นฐานประจำใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญที่สุด เป็นคุณธรรมอันประเสริฐสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นหลักธรรมที่ควรประพฤติปฏิบัติตน ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) เมตตา หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรัก ความจริงใจ ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ปรารถนาดีต้องการให้ผู้อื่นมีความสุข ความเจริญทั้งในหน้าที่ราชการและส่วนตัว มีความเป็นกัลยาณมิตรเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน ให้ทุกคนพบกับความสุข ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
- 2) กรุณา หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสงสาร เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือจุนเจือให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ด้วยความเต็มใจเสมอ มีความกรุณาสงสารเมื่อผู้อื่นประสบภัยพิบัติหรือตกทุกข์ได้ยากทุกข์ทรมาน ช่วยเหลือ ไม่นิ่งดูดาย อุปถัมภ์ค้ำจุนเกื้อหนุนช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ
- 3) มุทิตา หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเบิกบานใจ ชื่นชมยินดีในความสำเร็จของผู้อื่นด้วยความจริงใจและจริงใจ โดยการมอบสิ่งของเพื่อเป็นประโยชน์ หรือเพียงใช้คำพูดที่สุภาพอ่อนโยนฟังแล้วสบายใจ มีกำลังใจที่จะสร้างคุณงามความดี ส่งเสริมสนับสนุนผู้ที่ประสบความสำเร็จให้มีความสุข
- 4) อุเบกขา หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการวางเฉย วางตัววางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียง ไม่ลำเอียง ไม่ดีใจหรือเสียใจเมื่อผู้อื่นเผชิญวิบัติ คอยแนะนำชี้ทาง วิธีการ ประพฤติปฏิบัติที่ถูกที่ควร ปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบแผนของทางราชการ ปฏิบัติให้ถูกต้องตามธรรมเนียมทํานองคลองธรรม การแสดงออกและปฏิบัติตรง ๆ ด้วยความเสมอภาค ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณธรรมประจำใจ 4 ประการนี้ คือ พรหมวิหาร 4 จะเป็นผู้ที่มีคุณธรรมภายในจิตใจสูงหรือประเสริฐแล้ว ย่อมเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติแก่ผู้อื่นในทางที่ดี ที่ถูกที่ควร ผู้บริหารสถานศึกษานำหลักคุณธรรมมาใช้ควบคู่กับการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาถือได้ว่าเป็นผู้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ และดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

กริมเลย์ (Grimley. 1971 : 5193-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐมิสซูรี พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่แสดงออก ไม่ได้ช่วยให้ความคิดริเริ่ม หรือเชาวน์ของผู้บริหาร โรงเรียนเพิ่มขึ้นและไม่เกี่ยวกับอายุ และประสบการณ์ ระดับการศึกษา การเตรียมตัวเพื่ออาชีพ และตำแหน่งที่ดำรงอยู่ นอกจากนี้ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนมากเป็นผู้ที่มีการเตรียมตัวเพื่ออาชีพครูและได้รับการศึกษาสูงกว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก

แคร์รอลล์ (Carroll. 1992 : 54-02-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในด้านคุณธรรม พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของโรงเรียน คือ คุณธรรมของผู้บริหาร และครู ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความอดทน จิตวิทยา (การเกลี้ยกล่อม) การตัดสินใจ การแสดงออก ความสามัคคี สถานภาพครู ภาวะเศรษฐกิจ กิจกรรม - การบริหารของโรงเรียน ความสัมพันธ์กับชุมชน การสนับสนุนจากชุมชน สรุปว่าคุณธรรมของครูส่งผลถึงการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ต่อการรักษาตำแหน่ง รักษาภาพในองค์กรและแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิก คุณธรรมของครูนั้น จะเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นประการแรก และรวมถึงการตัดสินใจและการแสดงออก นอกจากนี้แล้วความสัมพันธ์ในหลายมิติที่แตกต่างกันเกี่ยวกับคุณธรรมของครูต่อพฤติกรรมของผู้นำ คือ แรงจูงใจ

เมอร์รี่ (Murry. 1996 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์หลักคุณธรรมของผู้นำ ที่นำไปประพฤติปฏิบัติในโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ของผู้บริหาร ครูและนักเรียน ผลการวิเคราะห์ พบว่าคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีคุณภาพ ได้แก่ การดูแลห่วงใย ความยุติธรรมและความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและความมีประชาธิปไตย ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าของจริยธรรม ความเห็นและมติที่ประชุม อันจะเป็นตัวช่วยพัฒนารูปแบบและยุทธวิธี ในการเสริมสร้างคุณธรรมให้กับผู้บริหารในโรงเรียน

สตือเบอร์ (Stueber. 2000 : 61-05-A) ได้ศึกษารูปแบบของความเป็นผู้นำประวัตติการทำงาน และคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมที่มีประสิทธิภาพในเรื่อง ลูเธอร์แรน (Lutheran) ตลอดจนศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำที่ชอบบริการผู้อื่นและความเป็นผู้นำที่มีน้ำใจกับผู้อื่น โดยศึกษากับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 23 คน จากผู้บริหาร ทั้งหมด 71 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่มีรูปแบบความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกันเลย แต่ส่วนมากใช้รูปแบบผู้นำที่เข้มแข็งมากที่สุด แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงไป ในรูปแบบผู้นำอื่น ๆ ด้วย จากการได้ประเมินผลการรับรู้ตนเอง และการรับรู้ของผู้อื่น พบว่าผู้บริหาร

ประเมินความเป็นผู้นำ ที่มีวิสัยทัศน์ทั้ง 5 ประการ อยู่ในระดับสูง และประเมินด้านความปรารถนา ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการประเมินแบบอย่างให้กับบุคลากรของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงสุด จากการประเมินตนเองและให้ผู้อื่นประเมินในเรื่องการแสดงออก หรือปฏิบัติตนในด้านการให้บริการ ผู้อื่น และ การมีน้ำใจต่อผู้อื่น พบว่าอยู่ในระดับปกติหรือปฏิบัติบ่อยมาก โดยประเมินในเรื่อง การพัฒนาบุคลากร และการมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตลอดจนการจัดหาพัสดุอุปกรณ์ให้กับบุคลากร อยู่ในระดับสูง และมีการประเมินคุณลักษณะและความเป็นผู้นำด้านความมีน้ำใจอยู่ในระดับสูงสุด ในเรื่องการใส่ใจผู้ร่วมงานและการมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน

งานวิจัยในประเทศ

บุญเสริม มงคลดาว (2543 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน อยู่ในระดับมาก มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามคุณธรรม ของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกัน ครูผู้สอนและกรรมการ โรงเรียน ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับครูผู้สอนและกรรมการ โรงเรียนที่มีระดับการศึกษา ปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความเห็นต่อการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกัน ครูผู้สอนและกรรมการ โรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดและสถานที่ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บุญชู แสงสุข (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องทรรษนะของบุคลากรทางการศึกษา ที่มีต่อการปฏิบัติจริง ตามคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ทรรษนะของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่มีต่อการปฏิบัติจริง ตามคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการครองตน การครองคน และการครองงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อเปรียบเทียบทรรษนะ ของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่มีต่อการปฏิบัติจริงตามคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในด้านการครองตน ครองคน และ ครองงาน

วิมุติ หยกพรายพันธ์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องพฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่าพฤติกรรมคุณธรรมที่พบมากที่สุด คือ ด้านสุจริต รองลงมาคือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ขยัน และด้านปัญญา ตามลำดับ การเปรียบเทียบ พฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติพฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียน และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการศึกษาความต้องการพัฒนาพฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาพฤติกรรมคุณธรรม อยู่ในระดับมาก

เกียรติบัณฑิต นามโคตร (2545 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูวิชาการและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูวิชาการและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี และ 5 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันกับครูวิชาการและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประเภทขยายโอกาสทางการศึกษา และโรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน

รัชนิวรรณ วรรณพิรุณ (2546 : 56-57) ได้วิจัยเรื่องคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ตามความเห็นของครูผู้สอนทุกระดับการศึกษาทุกช่วงประสบการณ์ในการทำงานทุกขนาดโรงเรียน และทุกสถานที่ตั้ง โรงเรียนที่ครูผู้สอนปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ตามความเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติงานในทุกขนาดโรงเรียน และทุกสถานที่ตั้งของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

ละเอียด แซ่กู (2546 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมากทุกมาตรฐาน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือด้านเลี้ยงชีพชอบ เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐานเรียงลำดับได้ดังนี้ มาตรฐานที่ 3 รักเกียรติและศักดิ์ศรี มีความโปร่งใส ใช้ระบบเศรษฐกิจพอเพียง เลี้ยงชีพชอบ กอปรกิจเพื่อสังคม รองลงมาคือมาตรฐานที่ 1 รักความสุจริต อุทิศเวลา รับใช้ประชาชนด้วยความเมตตาธรรม และมาตรฐานที่ 2 ริเริ่มสิ่งใหม่ ใฝ่หาความรู้ กล้าสู้กล้าทำ นำมาซึ่งประโยชน์ส่วนรวม การเปรียบเทียบคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยจำแนกตามเพศและประสบการณ์การทำงาน

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบโดยรวมทุกมาตรฐานแต่ละมาตรฐานและรายด้านของแต่ละมาตรฐาน พบว่า ครูผู้สอนที่มีเพศชายและเพศหญิง และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ทองย้อม สาครสูงเนิน (2548 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมการบริหาร ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเห็นว่า พฤติกรรมการบริหารด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมทุกด้าน มีระดับพฤติกรรมการบริหารทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก ครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความเห็นว่าพฤติกรรมการบริหารด้านคุณธรรมจริยธรรมทั้ง 3 ด้าน และโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กว้าง เสียงล้ำ (2549 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องพฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 ไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก และ โรงเรียนขนาดกลางมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่

สมพิศ สุขปัญญา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านพฤติกรรมผู้นำที่เน้นงานเน้นความสัมพันธ์ และเน้นการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ระดับคุณธรรมผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านคุณธรรมในการครองตน การครองคน และการครองงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์กับคุณธรรมโดยรวมในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พฤติกรรมผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์

กับคุณธรรมในการครองตน การครองคนและการครองงาน ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน พฤติกรรมผู้นำที่เน้นงาน เน้นความสัมพันธ์ และเน้นการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับคุณธรรมโดยรวมในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน

รจนา อ้ายพุก, อรกัญญา ราษฎร์ทองกลาง และอัจฉิญา ว่องเกล้า (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคาดหวังของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดแพร่ ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคาดหวังของครูผู้สอน ที่มีต่อคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดแพร่ อยู่ในระดับมากที่สุด ในทุก ๆ ด้าน ความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการเปรียบเทียบระดับความคาดหวังของครูผู้สอนในสถานศึกษา ที่มีต่อคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดแพร่ โดยจำแนกตามเพศ พบว่า มีระดับความคาดหวังไม่แตกต่างกันในทุกด้าน ระดับความคาดหวังของครูผู้สอนในสถานศึกษา ที่มีต่อคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดแพร่ โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า มีระดับความคาดหวังแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อนำมาเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ พบว่า ทั้งสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ต่างก็มีระดับความคาดหวังเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของสถานศึกษา สูงกว่าสถานศึกษาขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่สถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีระดับความคาดหวังเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

วิเชียร บุญกล้า (2550 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 3 ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุด ดังนี้ ด้านมุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีการรับรู้ต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารที่มีอายุจริงต่ำกว่า 45 ปี และอายุจริง 45 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเมตตาและด้านอุเบกขา แตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงาน ซึ่งมีการรับรู้ต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ธีรชภัทร บัวคำศรี (2551 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา ตามหลักธรรมสัปติสธรรม 7 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา ตามหลักธรรมสัปติสธรรม 7 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี จำแนกตามสถานภาพทางเพศและประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พากรี ทองดีบุตร (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในสถานศึกษามีระดับความคิดเห็น ในการปฏิบัติต่อคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมาก เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นและระดับความคาดหวังของบุคลากร ในสถานศึกษาในการปฏิบัติต่อคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมพร แพร่ม้วน (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้เชิงประจักษ์ของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้เชิงประจักษ์ของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้เชิงประจักษ์ของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน มีการรับรู้คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่มีตำแหน่ง เพศ วุฒิการศึกษา และอายุราชการ แตกต่างกัน มีการรับรู้คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ลัดดา ครุสุวรรณรงค์ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องการปฏิบัติตามหลักคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติตามหลักคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและทุกรายด้าน การปฏิบัติตามหลักคุณธรรมพื้นฐาน

8 ประการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ขนาดของสถานศึกษา และสังกัด

นพดล ละอองคำ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ของผู้บริหาร สังกัดเทศบาลในจังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาปรากฏว่า บุคลากรโดยรวม สังกัดเทศบาล ในจังหวัดมหาสารคาม เห็นว่าผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ ปานกลางถึงมาก บุคลากรสังกัดเทศบาลในจังหวัดมหาสารคาม ที่มีเพศและระยะเวลาในการ ปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลากรสังกัดเทศบาลในจังหวัดมหาสารคาม ที่มีอายุแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บุคลากรสังกัดเทศบาลในจังหวัดมหาสารคาม ที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามที่กล่าวมาสรุปได้ว่า คุณธรรม มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีคุณลักษณะที่ดี ซึ่งพรหมวิหาร 4 เป็นคุณธรรมพื้นฐานประจำใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่สำคัญที่สุด เป็นคุณธรรมอันประเสริฐสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นหลักธรรมที่ควรประพฤติปฏิบัติตนใน 4 ด้าน ประกอบด้วย เมตตา พฤติกรรมที่แสดงออกถึง ความรัก ความจริงใจ ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ปรารถนาต้องการให้ผู้อื่นมีความสุข กรุณา พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสงสาร เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลืออุ้มชูให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ด้วยความเต็มใจเสมอ มุทิตา พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเบิกบานใจ ชื่นชมยินดีในความสำเร็จ ของผู้อื่นด้วยความจริงใจและจริงใจ อุเบกขา หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการวางเฉย วางตัว วางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียง ไม่ลำเอียง ไม่ดีใจหรือเสียใจเมื่อผู้อื่นเผชิญวิบัติ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีคุณธรรมประจำใจ 4 ประการนี้ คือ พรหมวิหาร 4 จะเป็นผู้ที่มีคุณธรรมภายในจิตใจสูง หรือประเสริฐแล้ว ย่อมเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติเกื้อกูลต่อผู้อื่นในทางที่ดี ที่ถูกที่ควร ผู้บริหาร สถานศึกษานำหลักคุณธรรมมาใช้ควบคู่กับการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาถือได้ว่าเป็นผู้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จมีประสิทธิภาพ และดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข ผู้วิจัยจึงมี ความสนใจศึกษาคุณธรรมตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 เพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาและส่งเสริมพฤติกรรมด้านคุณธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น