

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พอสรุปได้เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

- 1.1 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 1.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับจริยธรรม
- 1.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
- 1.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ตอนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

- 2.1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
- 2.2 ปัจจัยที่เอื้อหรือสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
- 2.3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
- 2.4 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ตอนที่ 3 การวิจัยพัฒนารูปแบบและเทคนิคสำคัญที่ใช้ในการวิจัย

- 3.1 การวิจัยพัฒนารูปแบบ
 - 3.1.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
 - 3.1.2 ความเป็นมาของรูปแบบ
 - 3.1.3 หลักการสร้างรูปแบบการพัฒนา
 - 3.1.4 ประเภทของรูปแบบ
 - 3.1.5 การตรวจสอบรูปแบบ
- 3.2 เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา
- 3.3 เทคนิคเดลฟาย

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

1. หลักการแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้ พระธรรมปิฎก (2540, หน้า 3) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม โดยถูกต้องตามธรรม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, หน้า 197) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2542, หน้า 315) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคล ในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่ชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2547, หน้า 41) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและบุคคลอื่นทำให้การดำเนินงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 2) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำ ในทัศนะของนักการศึกษาต่างประเทศไว้ ดังแสดงในตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมาย	เจ้าของนิยาม
พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่ชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	Yukl Daft

ตาราง 1 (ต่อ)

ความหมาย	เจ้าของนิยาม
เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน	DuBrin
เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	Stogdill
ภาวะผู้นำ คือ ความริเริ่มและอำนาจไว้ ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม	McFarland
ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวกหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้	Schwartz
ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชี้แนะลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ	Mitchell and Larson
ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร	Koontz and Wehrich
ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เขามีความ	Robbins

ที่มา: สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 2)

วิเชียร วิทย์อุดม (2548, หน้า 3); สมคิด บางโม (2545, หน้า 229) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นการใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวจูงใจกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกัน เพื่อให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 7); ینگยุทธ เกษสาคร (2551, หน้า 40) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่มีความคิด วิสัยทัศน์ และความสามารถซึ่งเป็นศิลปะในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นให้ยอมรับในความคิด วิสัยทัศน์ และความสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำ จากนักวิชาการ นักการศึกษา หลายท่าน ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ของผู้นำ

เพื่อชักจูง โน้มน้าว จูงใจ ดลใจ กระตุ้น ให้บุคคลหรือกลุ่มคนเกิดการคล้อยตาม ยอม
ดำเนินการตามสิ่งที่ผู้นำต้องการด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ นักการศึกษาที่กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำ มีดังนี้
รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 13) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เป็น
ปัจจัยเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. มีอิทธิพล (Influence) ภาวะผู้นำจะเป็นผู้มีอำนาจต่อกลุ่มทั้งทางตรง
และทางอ้อม เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ
 2. มีความตั้งใจ (Intention) ภาวะผู้นำจะต้องมีความตั้งใจ มุ่งมั่น ที่จะ
ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
 3. มีความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) ภาวะผู้นำ
จะต้องมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในงานที่กระทำอยู่
 4. มีการเปลี่ยนแปลง (Change) ภาวะผู้นำจะต้องจัดให้มีการ
เปลี่ยนแปลงแก้ไขและปรับปรุงให้ภารกิจที่เกี่ยวข้องดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา
 5. มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) ทั้งภาวะผู้นำและสมาชิกกลุ่ม
จะต้องมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน
 6. มีการจูงใจผู้ตาม (Followers) ภาวะผู้นำจะต้องมีความสามารถจูงใจ
ให้ผู้ตาม ปฏิบัติตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- พระธรรมปิฎก (2545, หน้า 4-5) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำ
ไว้ดังนี้

1. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในของตนเอง เป็นจุดเริ่มและเป็น
แกนกลางไว้
2. ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม หรือเราอาจจะ
ไม่เรียกว่า “ผู้ตาม” ในพุทธศาสนาก็ไม่ได้นิยมใช้คำว่า ผู้ตาม เราอาจจะใช้คำว่า
“ผู้ร่วมไปได้ด้วย”
3. จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กันกับจุดหมายเช่นจะต้องมี
ความชัดเจน เข้าใจถ่องแท้ และแน่วแน่ในจุดหมายเป็นต้น
4. หลักการและวิธีการโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการ และ
วิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย

5. สิ่งที่จะทำโดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ

6. สถานการณ์โดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม หรือสิ่งที่จะประสบ ซึ่งอยู่ภายนอก ว่าทำอย่างไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งทีประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547, หน้า 41) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำมี 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำและผู้ตาม (Leaders and Follower) การมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นแบบสองทาง ไม่ได้หมายถึงเฉพาะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามเท่านั้น ดังนั้นผู้ตามก็สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำได้เมื่อจำเป็นและผู้นำที่ดีก็สามารถจะปรับบทบาทเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม และผู้นำที่ดีมักจะพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้แก่ผู้ตาม
2. การมีอิทธิพล (Influence) เป็นกระบวนการของผู้นำในการสื่อสารความคิดเพื่อให้ได้รับการยอมรับและมีการจูงใจเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามในการนำความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
3. วัตถุประสงค์ขององค์การ (Organizational Objective) ที่ผู้นำจะต้องกำหนดขึ้นจากการมีส่วนร่วม มีทิศทาง และมีความท้าทาย นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล
4. การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีอิทธิพลและกำหนดวัตถุประสงค์องค์การใดๆ ต้องมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ ให้ก้าวทันต่อสังคมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
5. คน (People) ในการทำงานนั้นผู้นำและผู้ตามจะเกี่ยวพันกับบุคคลอื่นอีกหลายคนหลายกลุ่มจึงจะต้องแสดงภาวะผู้นำและช่วยเหลือให้บุคคลเหล่านั้นประสบผลสำเร็จด้วย

สมยศ นาวิการ (2547, หน้า 145) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพว่า ต้องประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด ซึ่งหมายถึง ความสามารถและทักษะทางการติดต่อสื่อสารที่ใช้ประโยชน์ในการจูงใจเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
2. มีความเจริญวัยทางสังคม หมายถึงความสามารถรักษาความสงบใจของบุคคลไว้เมื่อแพ้หรือประสบความสำเร็จ ความเชื่อมั่นตนเองและความเคารพตนเอง และการให้ความสนใจในขอบเขตที่กว้าง

3. มีแรงจูงใจภายในและความต้องการความสำเร็จ หมายถึง การจูงใจจากภายในและการตอบสนองของความต้องการระดับสูง

4. มีทัศนคติทางมนุษยสัมพันธ์ เป็นการแสดงถึงการยอมรับ อย่างชัดเจนว่า ความร่วมมือของบุคคลเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับบุคคล

วิเชียร วิทย์อุดม (2548, หน้า 8-9) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้สนับสนุน (Support) องค์ประกอบแบบนี้เป็นพฤติกรรมสนับสนุนช่วยเหลือและพยายามผลักดัน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้นำแบบนี้มุ่งให้ความสนใจในตัวลูกน้องเป็นพิเศษ และให้ลูกน้องมีความรู้สึกได้ว่า สภาพการทำงานสนับสนุนพวกเขา

2. เป็นผู้สร้างสัมพันธ์ (Interaction) องค์ประกอบแบบนี้จะพยายามใช้พฤติกรรมไปในทางการติดต่อสังสรรค์ระหว่างบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา พยายามพัฒนากิจกรรมใช้กลุ่มและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างบรรยากาศที่ดีและให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. เป็นผู้จูงใจ (Goal Emphasis) มีพฤติกรรมที่ชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนพยายามกระทำและคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ ผลงานหรือความสำเร็จขององค์การ ผู้นำแบบนี้มุ่งความสนใจในตัวผลิตผลขององค์การเป็นพิเศษ จึงพยายามกระตุ้นและเร่งเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะให้บรรลุเป้าหมายอันนั้นได้

4. เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Work Facilitation) มีพฤติกรรมที่พยายามทำให้กลุ่มบุคคลในองค์การนั้น ทำงานทุกอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และขององค์การโดยใช้วิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผน และมีการร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การ กล่าวได้ว่าเป็นส่วนผสมของการเน้นในตัวผลิตผลกับเน้นในตัวงานมาประกอบกันเพื่อความสำเร็จของงาน

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่นักวิชาการ นักการศึกษาได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำมี 4 ประการ ดังนี้

1. มีผู้นำและผู้ตาม
2. สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม
3. การใช้อิทธิพลอย่างเป็นกระบวนการ

4. ความสำเร็จตามเป้าหมาย

1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการทำการศึกษาและสรุปเป็นหลายลักษณะแต่โดยรวมแล้วสรุปได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544; กนกอร สมปราชญ์, 2546; นิตย สัมมาพันธ์, 2546; วิโรจน์ สารรัตน์, 2547; อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ, 2547; วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549; ชาญชัย อาจินสมอาจารย์, 2550; กวี วงศ์พัฒน์, 2550)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) แนวคิดหลักของทฤษฎีนี้เน้นที่คุณลักษณะที่ติดมาเฉพาะตัวของบุคคลที่เป็นผู้นำ เพราะมีความเชื่อว่าความเป็นผู้นำติดตัวคนมาตั้งแต่กำเนิด เช่น ลักษณะทางด้านร่างกาย ความเฉลียวฉลาด ทักษะความเป็นผู้นำ เป็นต้น

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Leadership Theory) แนวคิดของทฤษฎีนี้เน้นที่การศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior Leadership) ซึ่งผู้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีนี้เป็นจำนวนมาก เช่น การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (The Iowa State University Research) การศึกษาครั้งนั้นได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leadership Style) และพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio State University Studies) และการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University Michigan Research Studies) ได้พฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ด้าน คือ พฤติกรรมด้านมุ่งงาน และพฤติกรรมด้านมุ่งคน การศึกษาภาวะผู้นำของ Blake and Mouton ซึ่งให้เห็นว่าแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือแบบผู้นำที่มุ่งทั้งคนและมุ่งทั้งงานสูง ส่วนแบบของผู้นำที่ด้อยประสิทธิภาพต่ำสุด คือแบบผู้นำที่ไม่เน้นทั้งคนและไม่เน้นทั้งงาน และการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำตามแนวคิดของ Reddin ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้นำพื้นฐาน 2) กลุ่มผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ 3) กลุ่มผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) ทฤษฎีนี้เน้นที่การเลือกใช้แบบของผู้นำต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยมีการผสมผสานแบบผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ซึ่งทฤษฎีที่สำคัญ เช่น ทฤษฎีผู้นำ

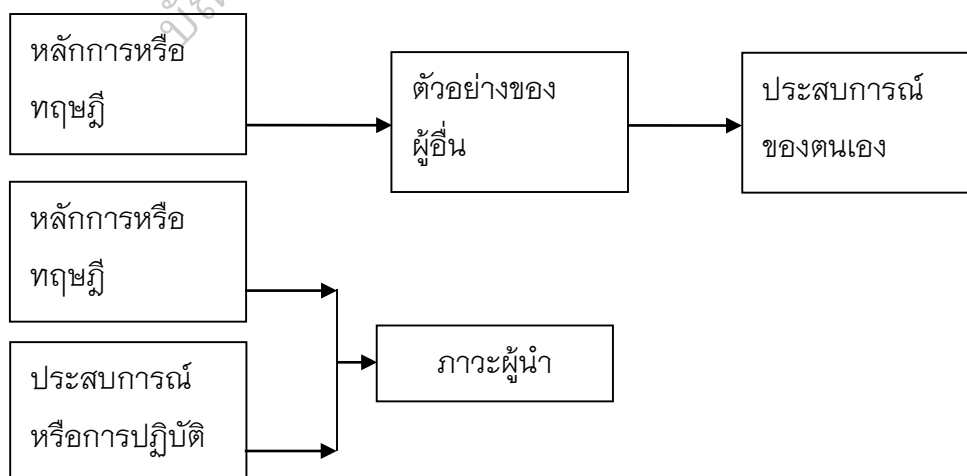
ตามสถานการณ์ของ Fred Fiedler (Fred Fiedler's Contingency Theory) ทฤษฎีผู้นำ
ตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational
Leadership Theory) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ของ House and other (House and other's
Path-Goal Theory) และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton's (Vroom
and Yetton's Situational Leadership Theory)

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

เป็นการศึกษาจุดเด่นจากทฤษฎีที่สำคัญสามทฤษฎี คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำ
เชิงบูรณาการดังกล่าวที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพและภาวะผู้นำ
แบบแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะ
ผู้นำเชิงศรัทธาบาโรมิหรือเชิงเสน่ห์หา (Charismatic Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำ
เชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

1.4 องค์ประกอบในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

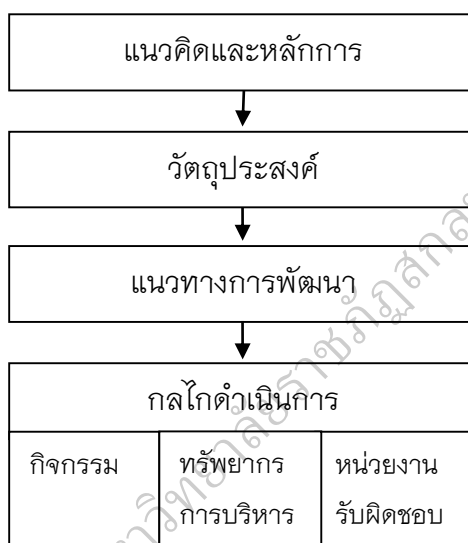
เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 29) กล่าวว่า ในการพัฒนาภาวะผู้นำ
สำหรับผู้บริหารนั้น ควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีโอกาสฝึกปฏิบัติ
และเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับ การพัฒนาการเป็นผู้นำจะต้องก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ของ
องค์ประกอบ 2 ประการ คือ หลักการหรือทฤษฎี และประสบการณ์หรือการปฏิบัติ
ประสบการณ์ในการเป็นผู้นำนั้นจะต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นและจึงโยงมาเป็น
ประสบการณ์ของตนเอง ดังนั้นองค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีลักษณะ
ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 29)

อรรถนพ จินะวัฒน์ (2539, หน้า 200) ระบุว่าโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร หมายถึง แผนงานพัฒนาผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย 1) ความสำคัญ แนวคิดและหลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) แนวทางการพัฒนา 4) กลไกการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม ทรัพยากรการบริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ และได้เสนอโครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร ดังภาพประกอบ 3

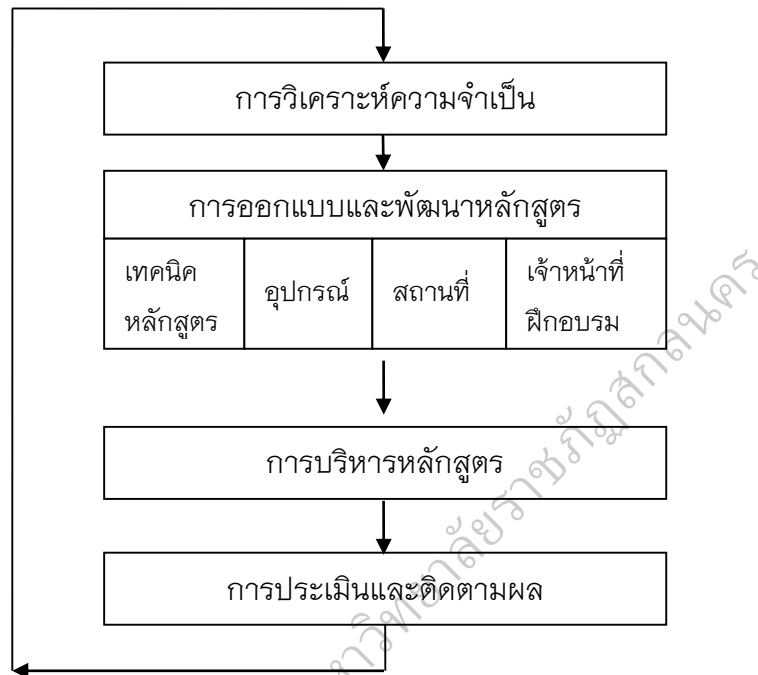


ภาพประกอบ 3 โครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มา: อรรถนพ จินะวัฒน์ (2539,
หน้า 200)

คุณัย เทียนพุด (2543, หน้า 53) ศึกษาโมเดลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ต่างๆ ได้แก่ 1) โมเดลพื้นฐานสำหรับการฝึกอบรมเป็นระบบของ Roer Buckley and Jim
Cople 2) โมเดลระบบการสอนของ Irwin L. Goldstein 3) โมเดลกระบวนการฝึกอบรม
ของ Jerry W. Gilley และ Steven A. Egglend 4) โมเดลวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญของ
Leonard Nadler 5) โมเดลการฝึกอบรมที่เน้นการตลาดของ Joyce Levent และ Devid
Cleeton และ 6) โมเดล Instructional System Design ของ Caroyne Nilson เพื่อกำหนดวงจร
การฝึกอบรมและพัฒนา ได้ส่วนสำคัญ 4 ส่วนที่เป็นองค์ประกอบของโมเดลวงจรการ
ฝึกอบรมและพัฒนา คือ 1) การวิเคราะห์ความจำเป็น (Training Need Analysis: TNA)

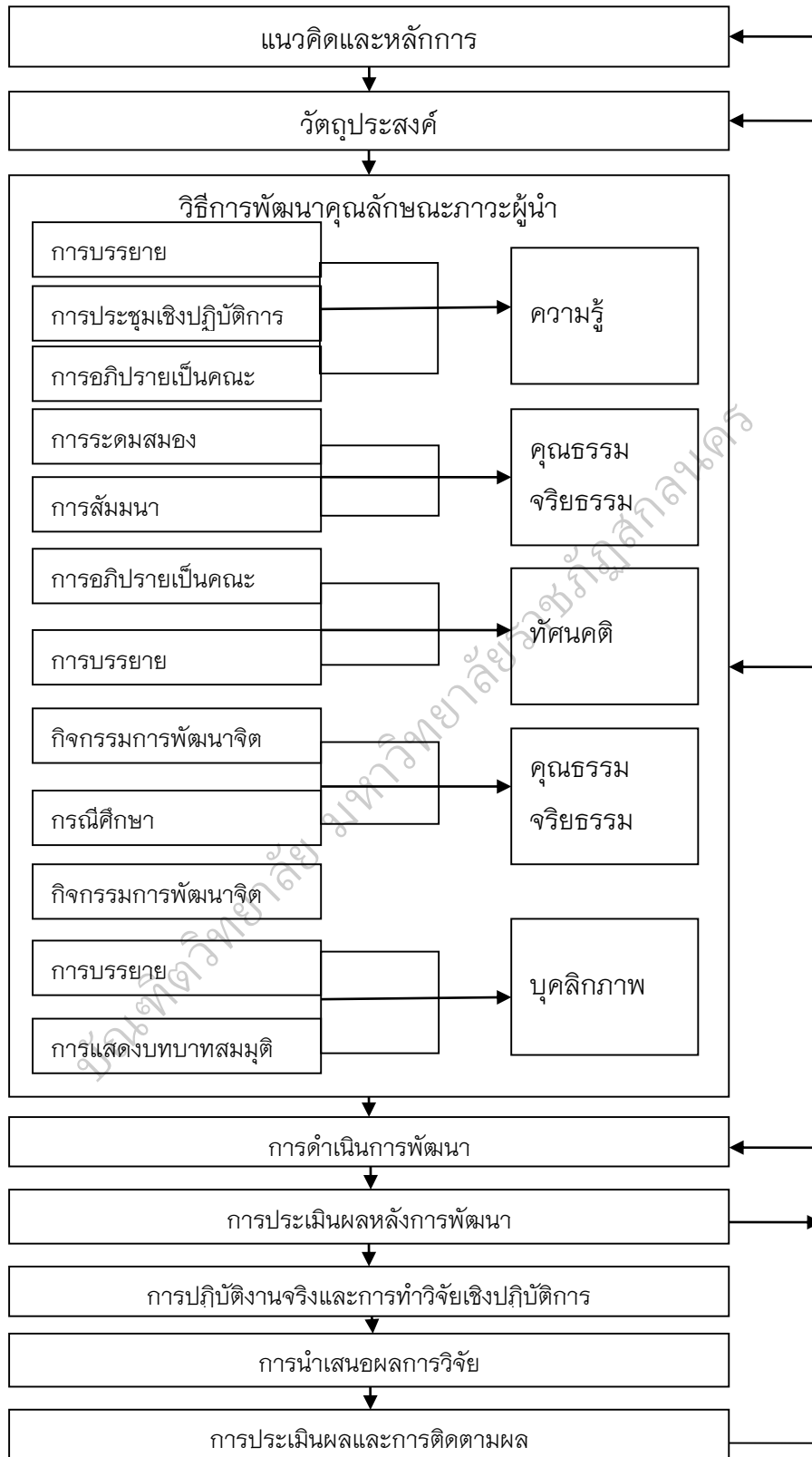
2) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร (Design and Development) 3) การบริหารหลักสูตร (Delivery) และ 4) การประเมินและติดตามผล (Evaluation and Follow up)

สำหรับโมเดลวงจรการฝึกอบรมพัฒนา แสดงให้เห็นดังภาพประกอบ 4



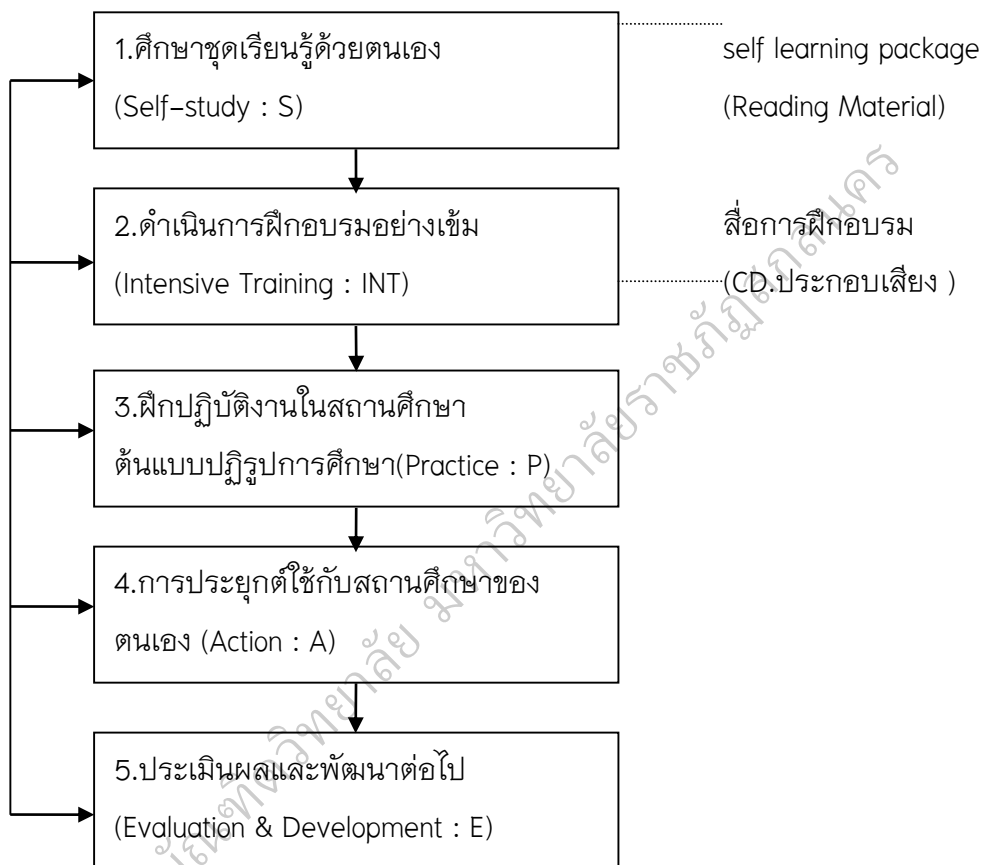
ภาพประกอบ 4 โมเดลวงจรการฝึกอบรมพัฒนา ที่มา: ดนัย เทียนพุด (2543, หน้า 53)

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544, หน้า 284) ได้ศึกษาวิจัยการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบคุณลักษณะสำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรวม 109 คุณลักษณะ จำแนกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1.ด้านความรู้ 2.ด้านทักษะ 3.ด้านทัศนคติ 4.ด้านคุณธรรมจริยธรรม 5.ด้านบุคลิกภาพและพบวิธีการพัฒนาจำนวน 24 วิธี โดยได้เสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่มา: ประสิทธิ์ iewicz (2544, หน้า 284)

สัญญา อภิบาลกุล และคณะ (2545, หน้า 53) เสนอผลการวิจัยและพัฒนา เรื่องรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา เรียนรู้สู่ปฏิบัติ (SINTPAE Model) โดยเน้นทั้งความรู้วิชาการและฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษา แสดงให้เห็นรายละเอียดดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 รูปแบบ “เรียนรู้สู่ปฏิบัติ” (SINTPAE Model)

ที่มา: สัญญา อภิบาลกุล และคณะ (2545, หน้า 53)

Rogoff (1987, pp.14 – 19) ได้เสนอรูปแบบการฝึกอบรมแบบวงล้อ การฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย 4 ชั้น คือ

1. การรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นที่หนึ่ง เพื่อค้นหาว่าใครทำอะไร และทำไม เพื่อรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น ในการหาความต้องการ และความจำเป็นในการฝึกอบรม

2. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ข้อมูลบุคลากร ลักษณะการทำงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
3. การสรุปผล เป็นขั้นการพัฒนาหลักสูตร สร้างอุปกรณ์การฝึกอบรม การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม และการสร้างเครื่องมือการประเมินผลการฝึกอบรม
4. การปฏิบัติการ เป็นขั้นการดำเนินการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินผล การฝึกอบรม

สำหรับรูปแบบการฝึกอบรมแบบวงล้อการฝึกอบรม แสดงดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ระบบการฝึกอบรมแบบวงล้อ

ที่มา: Rogoff (1987, pp. 14-19)

การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาท และกระบวนการภาวะผู้นำในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงานโดยความร่วมมือเพื่อให้ เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการของการพัฒนาภาวะผู้นำคือ

ประการแรก การพัฒนาผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น ประการที่สอง การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมีความหลากหลายทั้งในบทบาทและกระบวนการ ภาวะผู้นำ ประการสุดท้ายอยู่บนความเชื่อพื้นฐานที่ว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ และได้ นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านกระบวนการพัฒนาที่มีองค์ประกอบสำคัญคือ ความหลากหลายของประสบการณ์ในการพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประสบการณ์ในการพัฒนาจะช่วยให้บุคคลขยายการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และในทำนองเดียวกันเมื่อมีการขยายการเรียนรู้ ประสบการณ์ในการพัฒนา ก็จะมีมากขึ้นเรื่อยๆ (McCauley, Moxley, Van Velsor, 1998, p.47)

จากการศึกษาองค์ประกอบในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดังที่กล่าวมาแล้ว จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) แนวคิดและหลักการในการพัฒนา 2) วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนา 3) วิธีการพัฒนา 4) การดำเนินการพัฒนา และ 5) การประเมินผลการพัฒนา

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

วิเชียร ชิวพิมาย (2539, หน้า 139-140) เสนอแบบจำลองการพัฒนา ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติที่มีกระบวนการในการดำเนิน 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการเตรียมการ เป็นการเตรียมการสร้างแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ความหมายและความสำคัญของผู้นำ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้บริหาร ความสำคัญของการบริหาร แบบมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และการวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาและมนุษยสัมพันธ์

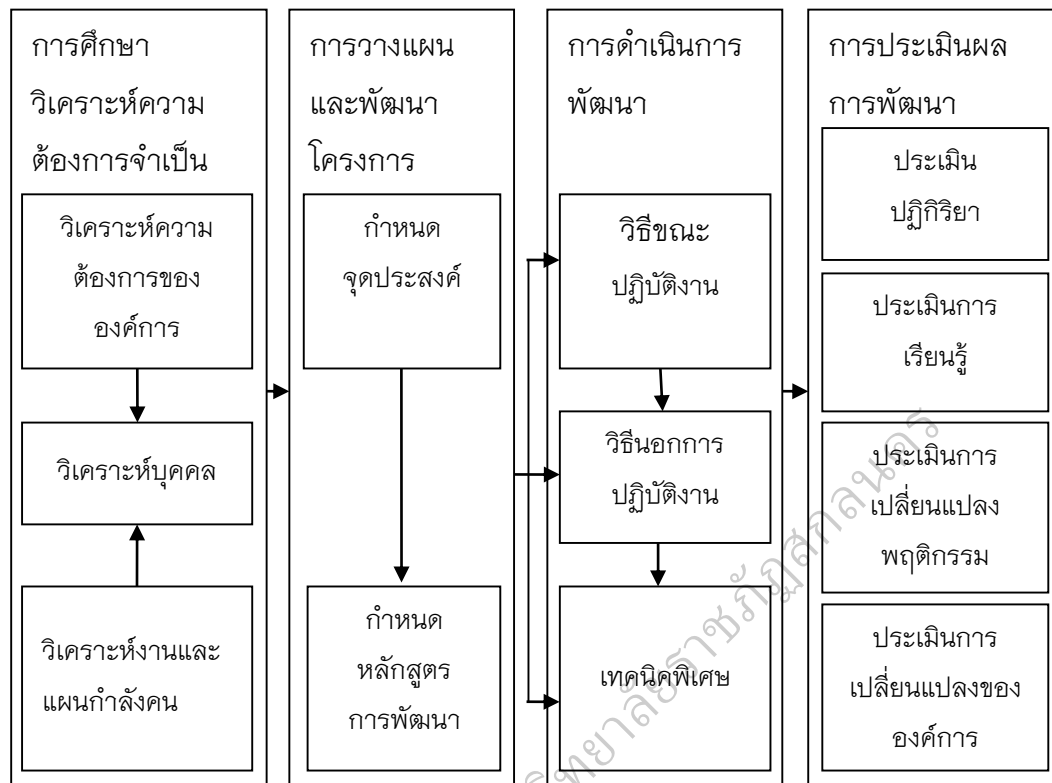
2. ขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ ประกอบด้วยการพัฒนา ความสามารถเรื่องกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาความสามารถเรื่อง การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และการวางแผน ความสามารถเรื่อง การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหา การพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจ การพัฒนาความสามารถในการ สร้างมนุษยสัมพันธ์

3. ขั้นตอนดำเนินการ เป็นการดำเนินการตามแผนและแนวทางที่กำหนด
4. ขั้นตอนการฝึกปฏิบัติ ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติโดยใช้เทคนิคกึ่งสถานการณ์จริงและสถานการณ์จริง
5. ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน เป็นการประเมินพุทธิพิสัย ทักษะพิสัยและเจตพิสัย

6. ขั้นตอนการวิเคราะห์การดำเนินการ เป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและการวิเคราะห์กระบวนการทั้งหมดของแบบจำลอง

บุรพาทิต พลอยสุวรรณ (2539, หน้า 71-72) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และได้สรุปกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาความต้องการจำเป็นขององค์การและของบุคคล ที่เป็นมูลเหตุหรือแสดงถึงความจำเป็นต้องการพัฒนา
2. ขั้นตอนการวางแผนและออกแบบโครงการ เป็นการกำหนดกิจกรรมในเชิงแผนการพัฒนา ได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดเทคนิคการพัฒนาและการกำหนดการพัฒนาสื่อ
3. ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา เป็นการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาในชั้นการลงมือปฏิบัติการตามแนวทางที่กำหนดไว้
4. ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนา โดยเป็นการประเมินการดำเนินงานพัฒนารวมทั้งการติดตามผล ซึ่งมีแนวทางในการประเมินหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการหรือจุดเน้นของการประเมินและได้เสนอกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8. สรุปกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร

ที่มา: บุรพาพิศ พลอยสุวรรณ (2539, หน้า 72)

จำนง สมประสงค์ (2541, หน้า 235-236) กล่าวถึง การวางแผนพัฒนาผู้นำสำหรับผู้บริหาร ว่ามีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาเพื่อการปฏิบัติราชการให้เกิดผลดียิ่งขึ้น
2. วิเคราะห์ความต้องการแต่ละลักษณะงานและความต้องการหรือความจำเป็นเร่งด่วน
3. วางโครงการพัฒนา โดยคำนึงถึงวิธีการพัฒนา วิทยากร จำนวนผู้เข้ารับการพัฒนา หัวข้อวิชา สถานที่ อุปกรณ์เครื่องใช้ กำลังเจ้าหน้าที่ เงิน ฯลฯ
4. เสนอโครงการเพื่อเข้ารับความเห็นชอบ

5. จัดวางระเบียบในการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับทางราชการ
6. ประเมินผลเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาว่าบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง
7. การติดตามผลเพื่อให้ทราบว่าเมื่อผ่านการพัฒนาไปแล้วปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่

เบญจพร แก้วมีศรี (2545, หน้า 125) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข สรุปผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการ ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการประเมินผลการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติการซ้ำ และขั้นการประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นพัฒนาจะกล่าวถึงแนวคิด สาธการพัฒนาวัดดูประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมพัฒนาและผลที่ต้องการ ในการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นพื้นฐานของการสร้างเจตคติทางบวกและเตรียมความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการเตรียมเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปฐมนิเทศและเตรียมสถานการณ์การพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการดำเนินการเพื่อการพัฒนาความรู้ เจตคติ และทักษะเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยที่พึงประสงค์ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ ขั้นการประเมินผลการพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินความเหมาะสมของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำเป็นขั้นของการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ในกรณีพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้วไม่เหมาะสม ขั้นการประเมินผลการดำเนินงานเป็นขั้นของการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมด

สมบูรณ์ ศิริสรหรือรัญ (2547, หน้า 169) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 48 คุณลักษณะ

จัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม

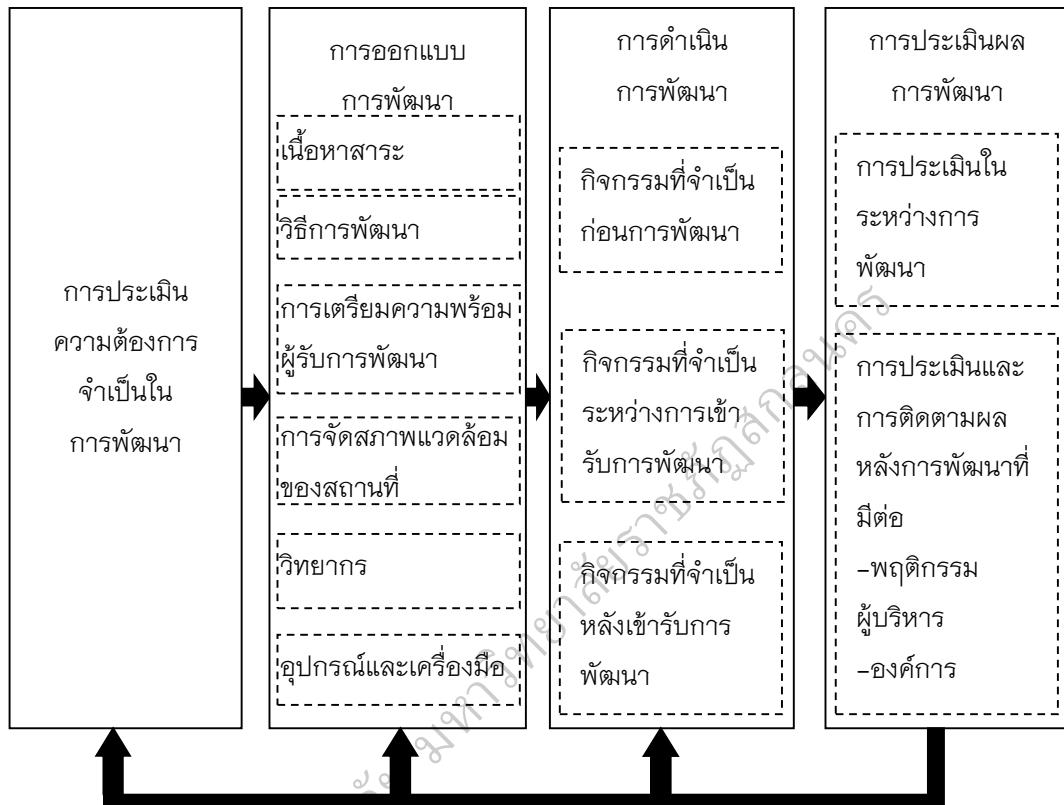
กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ประกอบด้วย ขั้นตอน เนื้อหาการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม และผลที่ต้องการ ซึ่งขั้นตอนเนื้อหาการพัฒนา ประกอบด้วย 4 ชั้น คือ 1) ชั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ 2) ชั้นการเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 3) ชั้นการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ อันประกอบด้วยรูปแบบย่อย 4 รูปแบบ ตามกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ รูปแบบที่ 3 คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ รูปแบบที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ และ 4) ชั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 273) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม มี 9 ชั้น คือ หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทีม จุดประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำทีม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การสัมมนาเพื่อนำเสนอผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม และการสรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม

อุทัย ไส้ร่มนงค์ (2553, หน้า 86) ได้สรุปกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ชั้น ดังนี้

1. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
2. การออกแบบการพัฒนา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 1) ด้านเนื้อหาสาระ 2) วิธีการพัฒนา 3) การเตรียมความพร้อมผู้รับการพัฒนา 4) การจัดสภาพแวดล้อมของสถานที่ 5) วิทยากร และ 6) อุปกรณ์และเครื่องมือ
3. การดำเนินการพัฒนา เพื่อผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาต้องดำเนินการกิจกรรมที่จำเป็นก่อน ระหว่าง และหลังเข้ารับการพัฒนา

4. การประเมินผลการพัฒนา มีการประเมินผลในระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ที่มา : อุทัย ไล้วมันคง (2553, หน้า 86)

ประพันธ์ พลแพงขวา (2555, หน้า 186) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนา จริยธรรมครูเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนา จริยธรรมครูเทศบาล ประกอบด้วย 3 ส่วนประกอบ คือ 1) พฤติกรรมทางจริยธรรมครูเทศบาลที่จำเป็นต้องพัฒนา 2) เป้าหมายการพัฒนาจริยธรรม และ 3) วิธีการพัฒนา จริยธรรม

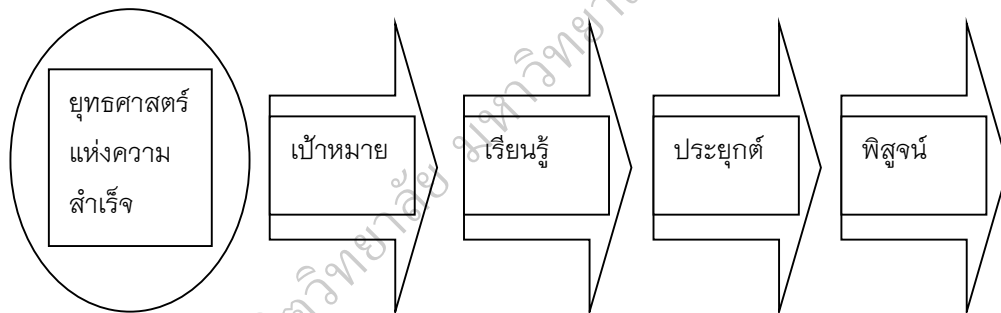
Carell, Kuzmits and Elbert (1992, p. 314) กล่าวถึงการวางแผนการพัฒนา ผู้บริหารโดยทั่วไป จะประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. การประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความต้องการจำเป็นปัจจุบัน ความต้องการระยะยาว และความต้องการจำเป็นส่วนบุคคล

2. การออกแบบโปรแกรม (Program Design) ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาขณะทำงาน เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบให้เป็นกรรมการ เป็นต้น การพัฒนานอกการทำงาน ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณี การแสดงบทบาทสมมติ เกมการบริหาร เป็นต้น

3. การประเมิน (Evaluation) ซึ่งจะประเมินใน 4 ระดับ คือ ปฏิกริยาของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิผลขององค์การ

Limbach, Michael P. and Baldwin, Timothy T. (1997) ได้เสนอลูกโซ่แห่งคุณค่าของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Value Chain) ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 ลูกโซ่แห่งคุณค่าของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : Limbach, Michael P. and Baldwin, Timothy T (1997, อ้างถึงใน
พดติน แดงจวง, 2554, หน้า 226)

ในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความสำเร็จนั้น ประกอบด้วยกิจกรรมต่อเนื่อง ดังนี้

1. ขั้นกำหนดเป้าหมาย (Focus) กิจกรรมส่วนนี้ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการ (Needs Analysis) และประเมินความต้องการ (Need Assessment) เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ก่อน (Front-end Analysis) เป็นขั้นที่มีความสำคัญมาก ก่อนที่

จะลงมือดำเนินการ จะช่วยทำให้ผู้ดำเนินการเข้าใจอย่างแท้จริงก่อนว่า ปัญหาและความต้องการที่จะพัฒนาที่แท้จริงคืออะไร การกำหนดเป้าหมาย จึงเป็นขั้นที่นักวิชาการพึงให้ความสำคัญอย่างมาก เพื่อให้ถูกต้อง (Do Things Right) และทำให้ตรงประเด็น (Do The Right Things)

2. ขั้นการเรียนรู้ (Learn) เป็นขั้นที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้จากการทำวิจัย เช่น ได้รับความรู้จากข้อมูลแบบสอบถาม แบบสำรวจ รวมถึงการสะท้อนกลับ การประเมินที่ครอบคลุมแบบ 360 องศา (360-Degree Assessment) การวิเคราะห์แบบทดสอบ และจากการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ที่จริงในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ขั้นการสำรวจหรือเก็บข้อมูลหากดำเนินการโดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสมและมีคุณภาพ ไม่ว่าจะใช้กระบวนการสัมภาษณ์ สังเกต หรือศึกษาเอกสารล้วนเป็นขั้นที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้เงื่อนไข ปัจจัยของปัญหาต่างๆและความต้องการของบุคลากรจำนวนมากที่บางครั้งสามารถนำไปสู่กระบวนการพัฒนาได้ด้วย

3. ขั้นประยุกต์ใช้ (Apply) เป็นขั้นที่กรรนำบทเรียนต่างๆที่ได้รับสู่ที่ทำงาน โดยผ่านกระบวนการทางวิจัยและรวมถึงการติดตามผล การนำผลการวิจัยไปใช้และการค้นหาปัญหาขณะที่น่าผลการวิจัยไปใช้ (Diagnosis of Transfer Climate Issues)

4. ขั้นการพิสูจน์ (Prove) เป็นขั้นดูผลกระทบการพัฒนาที่เกิดจากการดำเนินการในระดับองค์การและเอกบุคคลว่าเกิดความคุ้มค่าที่ได้ลงทุน และเวลาในการดำเนินการที่ผ่านมามากน้อยเพียงใด

Dessler (2002, pp. 178 – 180) กล่าวถึงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในภาพรวมว่า ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้น คือ

- ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ประกอบด้วย
- 1.1 การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง
 - 1.2 การวิเคราะห์บุคคลที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทศนคติและแรงจูงใจส่วนบุคคลที่บุคลากรจำเป็นต้องมี
 - 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

ขั้นที่ 2 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา

เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนา และกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ได้โดยตรง

ขั้นที่ 3 การประเมินผลก่อนดำเนินการ

เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาสู่การแนะนำ และตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นต่อไป เพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล

ขั้นที่ 4 การดำเนินการพัฒนา

เป็นขั้นที่จะทำการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จ ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาผู้รับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ดีนอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

เป็นขั้นที่รวมถึงการติดตามผล เพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนาจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาในด้านต่างๆ หรือไม่ เช่น ปฏิกริยาตอบสนอง ของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้ พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการพัฒนา

จากการศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวมาแล้ว จึงสรุปได้ว่ากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ 2) การออกแบบการพัฒนา 3) การวางแผนการพัฒนา 4) การดำเนินการพัฒนา และ 5) การประเมินผลการพัฒนา

วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำ

การเลือกวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะผู้บริหารโดยส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาในระดับสูงและเป็นผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบมาก ดังนั้นวิธีการพัฒนาที่กำหนดขึ้นจะต้องเป็นวิธีที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างแท้จริงและไม่สิ้นเปลืองเวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้วย

จากการศึกษาวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า มีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ Technique (เทคนิค) Method (วิธี) และ Delivery (การส่งมอบ) ในการวิจัยนี้ใช้คำว่า “วิธีการ” และการที่จะเลือกใช้วิธีการนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะหรือธรรมชาติของคุณลักษณะที่จะทำการพัฒนา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2547, หน้า 41-45) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาผู้บริหาร โดยทั่ว ๆ ไปไว้ค่อนข้างชัดเจน โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

1. การพัฒนาที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไป มุ่งให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ในสาขาวิชาทั่วไปอย่างกว้างๆ ได้แก่วิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง วิชาที่จัดขึ้นเพื่อสอนให้ปฏิบัติงานโดยตรงเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน

2. การพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะอย่าง ส่วนมากจัดขึ้นหลังจากที่บุคคลเข้าปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่ การปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้เข้ารับงานใหม่ทำงานโดยปราศจากความกลัว การสอนงานโดยให้ปฏิบัติงานจริง โดยอธิบายให้ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการโดยทั่วไป สาธิตโดยให้ดูจากของจริง และให้ผู้เข้ารับการศึกษาฝึกทดลองปฏิบัติจริงติดตามดูการทดลองปฏิบัติงานจนกว่าจะแน่ใจว่าทำได้ดีด้วยตนเอง การให้เข้าร่วมประชุมสัมมนา การศึกษาดูงานและร่วมเป็นกรรมการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานเพื่อให้ทันกับความเจริญทางเทคโนโลยีและเทคนิคต่างๆ การพัฒนาระดับหัวหน้างานอบรมเรื่องการบริหารทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำ การปกครองบังคับบัญชา มนุษยสัมพันธ์ และการติดต่อประสานงานการพัฒนาผู้บริหารซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับแผนในการตัดสินใจทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจการบังคับบัญชาเพื่อตรวจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่วินิจฉัยสั่งการหรือไม่

3. การพัฒนาตนเอง โดยอาศัยความตั้งใจแน่วแน่ของผู้นั้นในการพัฒนาตนเอง คือตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์และเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นแบบกันเอง ศึกษาหาความรู้จากเอกสารอื่นๆ ตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้องติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัยหนังสือ วิทยุ โทรทัศน์และการสื่อสารมวลชนอื่นๆ ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานหรือความรู้อื่นๆ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส หาโอกาสศึกษาต่อ การศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอก

ประเทศเป็นครั้งคราว เข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันอุดมศึกษาเป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจอื่นๆ คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

ภิญโญ สาร (2526, หน้า 105) เห็นว่า การพัฒนาผู้บริหารมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อมๆกับการปฏิบัติ คือ การให้เข้าปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้บุคลากรแก่คนหนึ่งทำหน้าที่พี่เลี้ยงช่วยสอนหรือแนะนำตลอดเวลาที่ทำงานไปด้วยกัน

2. วิธีปลุกนิเทศ การจัดให้ผู้บริหารที่เข้าใหม่เข้าใจลู่ทางที่จะปฏิบัติงาน กำหนดให้ผู้บริหารใหม่มาประชุมฟังคำสั่งชี้แจงและเปิดโอกาสให้ซักถามพร้อมกับบรรยายให้รู้จักองค์การดีขึ้น ทั้งในด้านประวัติความเป็นมาและการทำงานด้านต่างๆ

3. วิธีให้ทำงานในฐานะผู้ช่วย เตรียมผู้บริหารใหม่ให้เป็นผู้ช่วยไปก่อน จนกว่าจะเป็นงานจริงให้รับผิดชอบเอง

4. วิธีให้ฝึกงาน คือ การให้ฝึกทำงานจริงๆก่อนมอบหมายงานให้เพื่อนำปัญหามาหาหรือผู้รับผิดชอบการฝึกงาน

5. วิธีฝึกอบรมระยะสั้น ได้แก่ การฝึกงานระยะหนึ่ง ก่อนบรรจุ เพราะขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วน เช่น การอบรมผู้บริหารการศึกษาที่ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจัดให้แก่ครูใหญ่ประจำการเป็นครั้งคราว รุ่นละประมาณ 3 สัปดาห์

6. วิธีส่งไปเรียนบางวิชาในมหาวิทยาลัย ได้แก่ การตกลงกับทางมหาวิทยาลัยขอให้รับผู้บริหารไปเรียนเพิ่มเติมบางวิชาโดยไม่มุ่งรับปริญญา และไปเรียนเฉพาะวันที่มีสอน เวลาอื่นกลับมาทำงานตามปกติ

7. วิธีส่งไปศึกษาเพิ่มเติมเต็มเวลา คือ การให้ลาไปศึกษาต่อเต็มเวลา ไม่ต้องมาทำงานแต่ต้องให้ศึกษาวิชาที่องค์การต้องการเพื่อให้กลับมาทำงานนั้นๆ หลังจากศึกษาสำเร็จแล้ว ได้แก่ การศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศของข้าราชการ

เป็รื่อง กุมุท และนิคม ทาแดง (2539, หน้า 86-88) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่น่าสนใจ 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยผู้อื่น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วิธีพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง จำแนกเป็น

1.1 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งทำให้การค้นคว้าคุณลักษณะภาวะผู้นำจากแหล่งวิทยาการต่างๆ เช่น หนังสือ ตำราเกี่ยวกับผู้นำและ

การพัฒนาภาวะผู้นำโดยตรง เอกสาร วารสาร และนิตยสารต่างๆ ตลอดจนทั้งเครือข่าย สารสนเทศและแหล่งวิทยบริการโดยทั่วไป ประมวลคุณลักษณะที่ต้องการ ประเมินตนเอง และเลือกพัฒนาตนเองในองค์ประกอบที่ยังบกพร่อง

1.2 วิธีพัฒนาผู้นำโดยการศึกษาผู้นำต้นแบบ ซึ่งทำโดยเลือกผู้นำต้นแบบอาจพิจารณาจากผู้นำที่ได้รับรางวัล หรือมีความสำเร็จในงานอาชีพสูง ซึ่งความเป็นบุคคลในท้องถิ่น หรือใกล้ชิดพอที่จะติดตามศึกษาพฤติกรรมเขาได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานและการดำรงชีวิต โดยการติดตามสังเกตการณ์สอบถาม การค้นคว้าจากเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้นำต้นแบบนั้น จัดประเภทของคุณลักษณะ ประเมินตนเองโดยเปรียบเทียบกับคุณลักษณะของผู้นำต้นแบบและพยายามฝึกฝนตนเอง โดยเลียนแบบโดยเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำต้นแบบ ในส่วนที่ตนยังขาด

1.3 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการตั้งเจตนา ซึ่งจะดำเนินการหลังจากได้มีการประเมินตนเอง จนทราบแล้วว่ามีความบกพร่องหรือมีจุดอ่อนในข้อใดแล้วพิจารณาสาเหตุของจุดอ่อนนั้น เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเอง โดยกำหนดช่วงเวลาและพฤติกรรมที่จะพยายามฝึกฝนตนเอง ซึ่งอาจทำได้โดยการอาสาเข้าไปทำงานหรือทำหน้าที่ในส่วนที่เห็นว่าเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ตนกำลังฝึกฝนตนเองอยู่หรือ โดยหรือการพิจารณาจากคุณลักษณะเด่นของตนเองว่าได้ผ่านการพัฒนาลักษณะเด่นๆนั้นมาอย่างไร แล้วเลือกพัฒนาคุณลักษณะที่ขาดโดยวิธีเดิมของตน

1.4 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองในงานหรือในชีวิตประจำวัน โดยวิธีตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ให้ได้ผลงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้อย่างเสมอต้นเสมอปลายพยายามอาสาเข้าไปแนะนำช่วยเหลือ เพื่อร่วมงานโดยไม่คำนึงว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบใครแต่ต้องระวังไม่ให้เป็นร่วมงานเกิดความรู้สึกว่าคุณเข้าไปก้าวก่ายงานในหน้าที่ของเขา วิธีนี้ถ้าสามารถพัฒนาให้เป็นลักษณะนิสัยประจำตัวก็จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เพิ่มพูนและมั่นคงตลอดไป

2. วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยผู้อื่น เป็นการพัฒนาโดยองค์การที่มีความชำนาญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ จำแนกเป็น

2.1 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยองค์การพัฒนทรัพยากรมนุษย์ องค์การพัฒนทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากเป็นสถาบัน ศูนย์หรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ รวมถึงการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งบางองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำโดยเฉพาะเช่น ศูนย์ฝึกอบรมภาวะผู้นำ สถาบันพัฒนาผู้นำ เป็นต้น

องค์การเหล่านี้จะพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกอบรมแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมแบบโครงการ การฝึกอบรมแบบแก้ปัญหา การฝึกอบรมแบบจำลองสถานการณ์ เป็นต้น

2.2 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยหน่วยงานในองค์การ องค์การต่างๆของรัฐ และเอกชน ส่วนมากจะมีหน่วยงานภายในหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ในองค์การของตน ส่วนมากจะเป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะการฝึกอบรมเพื่อเตรียมการให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งหรือการเปลี่ยนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น มักจะเป็นการฝึกอบรมวิธีการทำงานตามขั้นตอนของการทำงานในแต่ละหน้าที่ แต่ภายในขั้นตอนการทำงานนั้นๆ มักจะมีองค์ประกอบหรือปัจจัยของภาวะผู้นำแฝงอยู่ด้วย

2.3 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกอบรมแบบจุลภาค การฝึกอบรมแบบจุลภาคเป็นวิธีการที่องค์การพัฒนาภาวะผู้นำใช้เป็นวิธีฝึกอบรมวิธีหนึ่ง มีขั้นตอนในการฝึกอบรม 9 ขั้น ดังภาพประกอบ คือ

2.3.1 ขั้นศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นขั้นศึกษาให้ความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของคุณลักษณะภาวะผู้นำ

2.3.2 ขั้นกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการฝึก เป็นขั้นที่จะต้องมีการประเมินตนเองหรือประเมินภาวะผู้นำ โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง ให้ทราบว่า ผู้ที่ฝึกนั้นขาดลักษณะข้อใดและมีความจำเป็นก่อนหลังมากน้อยอย่างไร

2.3.3 ขั้นเตรียมสถานการณ์การฝึก เป็นขั้นตอนเลือกและเตรียมสถานการณ์การฝึกให้สอดคล้องกับคุณลักษณะที่จะฝึกซึ่งกำหนดไว้แล้ว สถานการณ์การฝึกมี 3 ลักษณะ คือ กรณีศึกษาเป็นบันทึกเรื่องราวของกรณีตัวอย่างโดยละเอียดตั้งแต่ต้นจนจบ แผนกิจกรรมจำลองสถานการณ์สำหรับการปฏิบัติแบบบทบาทสมมติและสถานการณ์ภาพเคลื่อนไหวอาจเป็นเทปบันทึกภาพ ภาพยนตร์ แผ่นซีดีภาพ หรือภาพเคลื่อนไหวระบบดิจิทัลอื่นๆ

2.3.4 ขั้นนำเสนอสถานการณ์ฝึก นำเสนอให้ผู้รับการฝึกร่วมกันศึกษาสังเกต และบันทึกข้อมูลต่างๆไว้

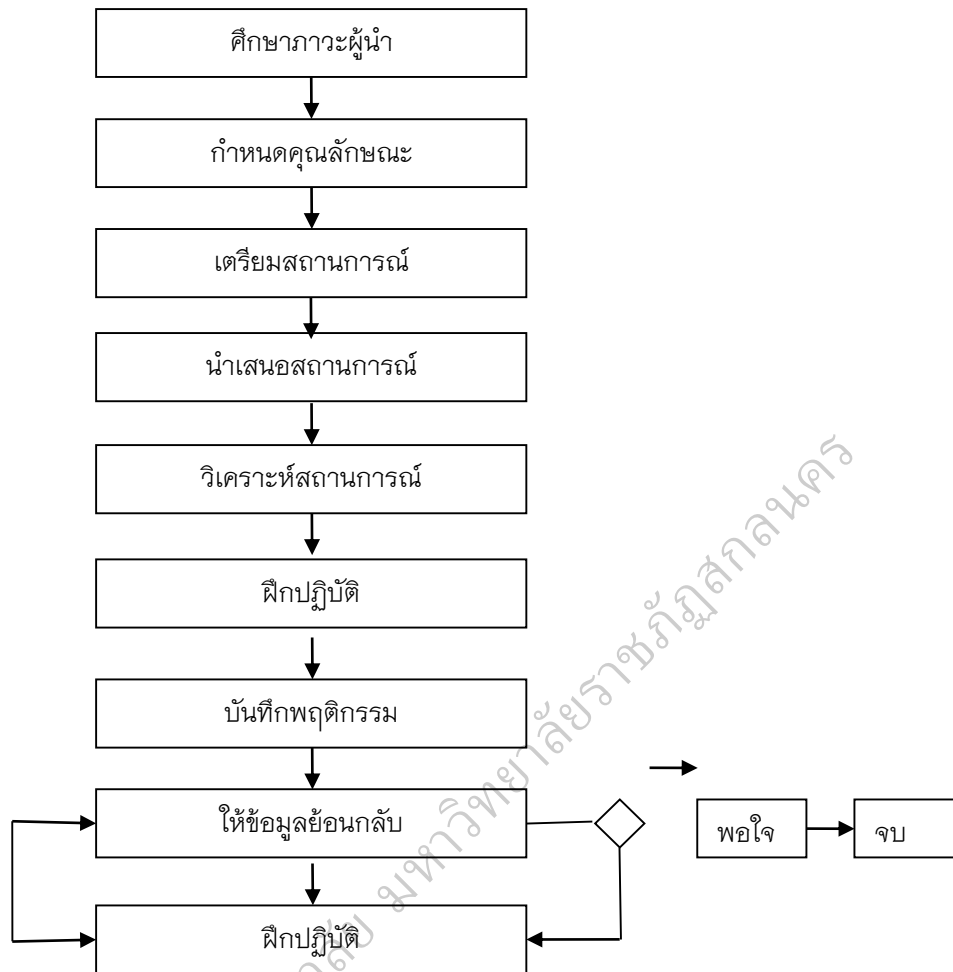
2.3.5 ขั้นวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆที่ได้มาเพื่อหาจุดเด่นจุดด้อย ของเหตุการณ์ ตลอดจนทั้งแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะและความสามารถตามที่นำเสนอในสถานการณ์

2.3.6 ชั้นฝึกปฏิบัติ เป็นขั้นที่ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติตนตามแผนกิจกรรมการฝึกปฏิบัติที่จัดเตรียมไว้แล้ว

2.3.7 ชั้นบันทึกพฤติกรรมและผลการปฏิบัติขั้นนี้จะต้องดำเนินการพร้อมกันกับชั้นฝึกปฏิบัติ อาจบันทึกโดยเพื่อนผู้รับการฝึกหรือบันทึกด้วยเครื่องมือ เช่น เครื่องเทปบันทึกภาพ

2.3.8 ชั้นวิเคราะห์พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติและให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะต้องร่วมกันวิเคราะห์ทั้งตัวผู้ฝึก ผู้ร่วมฝึกและวิทยากรเพื่อให้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

2.3.9 ชั้นปฏิบัติซ้ำ หลังจากได้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไข จากชั้นวิเคราะห์พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติแล้ว ผู้ฝึกก็เตรียมการฝึกซ้ำอีกครั้งและวนไปในชั้นบันทึกพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติ กระทั่งได้ผลในชั้นวิเคราะห์พฤติกรรมและผลของการปฏิบัติจนเป็นที่พอใจก็จะเป็นการจบการฝึกคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นในแต่ละครั้ง ชั้นต่างๆสามารถสรุปได้ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 ระบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบจุลภาค
ที่มา : เปรื่อง กุมุท และนิคม ทาแดง (2539, หน้า 89)

กุลธน ธนาพงศธร (2540, หน้า 203-204) กล่าวว่า การที่จะพิจารณาว่า จะใช้วิธีการใดในการพัฒนาผู้บริหารนั้นมีปัจจัยที่ควรพิจารณาอยู่อย่างน้อย 5 ประการ คือ นโยบายขององค์กรโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาผู้บริหาร ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ประวัติการศึกษาและข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งโอกาสความก้าวหน้าในอนาคต ด้วยความสนใจและความต้องการของผู้บริหารที่จะเข้ารับการพัฒนาในแต่ละครั้งหรือแต่ละโครงการ

นงลักษณ์ สิ้นสีปผล (2542, หน้า 67) แบ่งวิธีการพัฒนาออกเป็น 3 วิธี
ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่เพื่อแนะนำให้รู้จัก
สถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์การสภาพแวดล้อมและสร้าง
ความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไร ก็ขึ้นอยู่กับสภาพ ตำแหน่ง
เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และงบประมาณ

2. การฝึกอบรม เป็นการฝึกอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริง ลำดับขั้นตอน
ของการฝึกปฏิบัติมีดังนี้ คือ อธิบายหลักการให้ทราบโดยทั่วไป สาธิต ให้ผู้อบรมทดลอง
ปฏิบัติ แก้ไขข้อบกพร่องและทบทวนติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3. การฝึกฝนตนเอง เป็นวิธีพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบันเนื่องจากสื่อ
และแหล่งความรู้มีมากขึ้น โดยมีวิธีการดังนี้ คือ ตั้งวัตถุประสงค์และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเอง
ให้ทันเหตุการณ์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ ศึกษาความรู้จาก
เอกสารวิชาการ ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและ
ภายนอก ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส นำการอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส เป็น
สมาชิกทางสมาคมวิชาการ และแสวงหาโอกาสในการดูงานในต่างประเทศ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 276) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
เพื่อความสำเร็จว่า มักจะใช้การรับรู้ หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education)
การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job Experience) และการสอนงาน
(Coaching) ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนา
ความสามารถพิเศษ และการสร้างการตระหนักรู้ด้วยตนเอง (Self Awareness)

เสนาะ ดิเยาว์ (2545, หน้า 49) กล่าวว่า การดำเนินการพัฒนาผู้บริหาร
มีวิธีการที่สำคัญอยู่ 2 ลักษณะ คือ การให้ทำงานและการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็น
ทางการ ซึ่งทั้งสองวิธีมีผลดีต่อผู้บริหาร กล่าวคือ วิธีการให้ทำงานจะทำให้ได้เห็นของจริง
สามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริง และเหมาะสมเพราะที่ว่าผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ตาม
ตำแหน่งอยู่แล้วสามารถแนะนำในทางที่เหมาะสมมีประสบการณ์ ส่วนการฝึกอบรมอย่าง
เป็นทางการเป็นการเรียนตามหลักสูตร ที่ทำให้ได้ความรู้ เทคนิคและแนวความคิดใหม่ ๆ

สมชาติ กิจยรรยง (2546, หน้า 77) ได้เสนอกิจกรรม Walk Rally ในการ
พัฒนาภาวะผู้นำว่าเป็นวิธีพัฒนาบุคลากรแนวใหม่ที่ผสมผสานหลายกิจกรรมเข้าด้วยกัน
ทั้งกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ กิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ซึ่งเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมทั้งการ

คิด การพูด การกระทำและการแสดงออก สมาชิกของกลุ่มได้แสดงบทบาทการเป็นผู้นำ ผู้ตาม ผู้ชี้แนะและผู้ปฏิบัติได้อย่างสมบูรณ์โดยการยอมรับตนเองและผู้อื่น สิ่งสำคัญที่จะทำให้กิจกรรม Walk Rally สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้คือ

1. เป็นกิจกรรมที่เหมาะสมกับสภาพสังคมสมัยใหม่ที่สอนให้คนรู้จักคิด รู้จักมองปัญหาในมุมกว้างและลึก มีสาระประเด็นที่มีแนวคิดรวบยอด

2. เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ โดยยึดเอาตัวผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นศูนย์กลางให้ได้มีโอกาสแสดงออกทางร่างกาย สมอง จิตใจ ฯลฯ

3. เป็นกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีจุดมุ่งหมายให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้หลักและเงื่อนไขการอยู่ร่วมกันและการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

4. เป็นกิจกรรมพัฒนาบุคลากรภาคสนาม ที่ให้ความสนุกสนานตื่นเต้น การผจญภัย การเคลื่อนไหว การแข่งขัน การท้าทาย และเป็นการเรียนรู้ที่ต้องค้นหาคำตอบด้วยการลงมือกระทำ (Learning by Doing)

5. เป็นการลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากรที่คุ้มค่า เพราะจากการสำรวจเห็นว่ากิจกรรมนี้สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้มากกว่าวิธีอื่นๆ

สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ (2547, หน้า 136-140) ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนปกติ และได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากหลักการทฤษฎีของนักวิชาการ นักการศึกษา ได้ 33 วิธี แต่ละวิธีอาจดำเนินการพัฒนาเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม รายหน่วยงาน หรือวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำนอกเหนือการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่ดำเนินการนอกสถานการณ์จริง เช่น ในห้องฝึกอบรมคล้ายการเรียนในชั้นเรียน หรือบางวิธีสามารถพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงานได้ด้วยและสามารถนำมาปรับใช้สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ทั้ง 33 วิธี มีดังนี้

1. กรณีศึกษา (Case Study) คือ การใช้กรณีศึกษาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และเสนอแนะอาจเป็นกรณีขององค์การตนเองหรือผู้อื่นเพื่อช่วยให้เข้าใจในภูมิหลังขององค์การมากขึ้น อาจใช้ร่วมกับรูปแบบอื่นๆได้มากมาย

2. การฝึกประสาทสัมผัส (Sensitivity Training / Laboratory Training) เป็นการฝึกอบรมด้านการฝึกประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคคลจากการมีปฏิสัมพันธ์อันจะมีผลกระทบต่อผู้อื่น คือ ฝึกหัดคนให้รู้หรือรู้เ็นต่อความรู้สึกหรือการแสดงออกของผู้อื่นเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น

3. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้พฤติกรรม ทักษะ การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้องรวมถึงการเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม

4. กลุ่มซักถาม (Audience Reaction Group) การฝึกหัดหรือจัดกลุ่มผู้อบรมให้มีหน้าที่ซักถามประเด็นปัญหา ทำให้ต้องตั้งใจฟัง และฝึกหัดการจับประเด็น การซักถามให้เกิดความสุภาพ กระจ่างชัด จดบันทึกคำถามคำตอบ และสรุประหว่างที่วิทยากรบรรยายเพื่อรายงานต่อที่ประชุมทำรายการ เป็นกรฝึกหัดการตั้งใจฟัง สมาธิในการฟัง การเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม การกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง

5) เกมการบริหาร (Management Games) เป็นเทคนิคการพัฒนาฝ่ายจัดการด้วยการแข่งขันการศึกษาข้อมูล วิเคราะห์และตัดสินใจโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อสร้างสถานการณ์จำลองให้ เช่น ด้านการตลาด การผลิต

6. การจัดทีมผู้ฟัง (Listening Team) การจัดกลุ่มให้เป็นผู้ฟังในการสอน การอบรมและให้ทำหน้าที่จดบันทึก ฝึกหัดการจับประเด็น บันทึก เรียบเรียงให้ได้ประเด็นเนื้อหาสำคัญของเรื่อง และจัดทำบันทึกรายงาน (Report) ส่งหรือรายงานที่ประชุม

7. การชี้แจงปัญหาข้อใจ (Forum) เป็นการให้นักศึกษาคนหนึ่งหรือสองคนพูดหรือชี้แจงเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เป็นปัญหา จะใช้เมื่อเกิดการขัดแย้งสงสัยหรือคิดเห็นไม่ตรงกันเป็นการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้กับพนักงาน

8. ซินดิเคต (Syndicate) เป็นการประชุมเพื่อฝึกอบรมคณะกรรมการองค์การนักศึกษาให้สามารถแก้ปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะขององค์การ โดยมีการให้ความรู้โดยวิทยากรหรือมีกิจกรรมปฏิบัติร่วมกัน แล้วแบ่งกลุ่มซินดิเคตเพื่อแก้ไขปัญหานั้นแต่ละเรื่องตามความสนใจของสมาชิกในกลุ่ม ภายหลังจากประชุมกลุ่มเสร็จแล้วมีการประชุมรวมเพื่อให้แต่ละกลุ่มได้รายงานผลการประชุมใหญ่เพื่อแก้ไขเพิ่มเติมก่อนที่จะรวมผลของทุกกลุ่มและรับเป็นข้อเสนอของที่ประชุมทั้งหมด

9. การบรรยายหมู่หรือประชุมปาฐกถา (Symposium) คล้ายกับการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคนทุกคนพูดเรื่องเดียวกัน แต่แบ่งกันพูดคนละตอน ไม่มีการอภิปรายหัวข้อของคนอื่นๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

10. ทัศนศึกษา/ศึกษาดูงาน (Field Trip2Field Study) เป็นการศึกษาดูงาน ณ สถานที่อื่นนอกเหนือการสอนปกติ เพื่อให้เห็นสถานการณ์ของการปฏิบัติจริง แล้ว

กลับมาบอกข้อสังเกต เขียนรายงานหรือจัดให้มีการอภิปรายสรุปผลเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

11. การทำโครงการจริง (Live Project or Group Work) เป็นวิธีคล้ายกับการทำแบบฝึกหัด โดยวิทยากรอาจกำหนดให้ไปทำงานที่มีการกำหนดขอบเขตของเรื่อง และรายละเอียดที่จะทำเรื่องแนวทางปฏิบัติโดยประยุกต์จากหลักวิชาการที่ศึกษาอบรม สามารถทำได้ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม

12. การทำแบบฝึกหัด (Exercise) เป็นการกำหนดให้ผู้เข้าอบรม ปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อการแก้ปัญหา หลังการบรรยายอาจตั้งโจทย์ปัญหาให้ฝึกหัดแก้ปัญหาหรือทำการทดลองโดยการปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

13. การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการให้ คณะกรรมการองค์การนักศึกษาได้ลงมือทำงานในโครงการร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้ประสบการณ์จริง ได้เพิ่มทักษะการวางแผนวิเคราะห์ปัญหา ได้มีโอกาสทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อร่วมกันขบคิดทำความเข้าใจ ร่วมกันพัฒนาแก้ไขปัญหาลงมือปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงาน และเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งบุคคล ทีมงานและองค์กร

14. การสอนงานหรือการถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว (Coaching) ใช้ในกรณีที่คณะกรรมการองค์การนักศึกษาชุดเดิมจะหมดวาระ เพื่อเป็นการเตรียมคณะกรรมการองค์การนักศึกษาที่เข้ารับตำแหน่งใหม่ให้สามารถเรียนรู้จากผู้ทำงานในปัจจุบันแบบประกบตัวต่อตัวหรือการสอนงาน

15. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการจัดให้คณะกรรมการองค์การนักศึกษามีประสบการณ์กว้างขวางขึ้น ช่วยขจัดความเฉื่อยในการทำงาน เกิดการปรับปรุงด้วยมุมมองใหม่ของผู้เข้ามารับหน้าที่เกิดความร่วมมือและเข้าใจปัญหาฝ่ายต่างๆ มากขึ้น รวมทั้งสร้างความคุ้นเคยและสร้างทีมงานที่ดีแต่ไม่เหมาะสมกับงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

16. กิจกรรม Walk Rally ดัดแปลงมาจากการแข่งขันรถแรลลี่หรือการทำกิจกรรมร่วมกัน อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลงปรบมือ แสดงท่าทาง เล่นเกม อันเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันใช้เวลาและทรัพยากรอื่นๆอย่างเหมาะสม ฝึกการสังเกต จดจำ คิดปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสื่อสาร การนำ การแบ่งงานกัน และสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

17. บทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการพัฒนาคณะกรรมการองค์การ นักศึกษาให้เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะด้าน ฝึกความเป็นผู้นำ การวางแผนงาน การมอบหมายงาน โดยแสดงบทบาทในสถานการณ์จริง อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยสวมบทบาทที่เป็นจริง

18. การบรรยาย (Lecture) เป็นลักษณะของการสอน บอกเล่าทางวิชาการ สื่อสารทางเดียว เพื่อสร้างหรือเปลี่ยนแปลงความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ เพื่อให้เกิดการยอมรับเรื่องราวหลักการทฤษฎี

19. การประชุม แบ่งออกได้ดังนี้

19.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เน้นการร่วมประสบการณ์ นำเอาไปปฏิบัติมากกว่า การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือบรรยาย

19.2 การประชุมโต๊ะกลม (Panel Or Round Table) เป็นการอภิปราย โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ฟัง ใช้ผู้อภิปราย 4-6 คน อภิปรายในหัวข้อเรื่องที่กำหนดบนตะรูกกลม มีการแสดงทัศนคติความคิดเห็นมากกว่าข้อเท็จจริงโดยการจัดที่ให้ผู้อภิปรายเห็นหน้ากันมีผู้นำอภิปรายแนะนำ สอบถามปัญหา ควบคุมการอภิปราย และสรุปการอภิปราย

19.3 การประชุมระดับผู้บริหาร (Convention) เป็นการประชุมอบรม เฉพาะระดับผู้นำหรือผู้บริหาร เพื่อปรึกษาหารือแก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน ระหว่างกลุ่มต่างๆที่เข้าร่วมประชุม รวมทั้งการรับทราบนโยบายหรือวัตถุประสงค์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง

19.4 การประชุมทางวิชาการ (Conference) เป็นการประชุมที่ใช้ได้หลายวัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยายภาคที่เป็นกันเอง สมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

20. การเผชิญเหตุการณ์ (Incident Method) เป็นวิธีการนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจริงจากบุคคล สถานการณ์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยมีวิทยากรช่วยแยกแยะรายละเอียดจากจุดของเหตุการณ์ รวบรวมคำถามและให้กลุ่มตัดสินใจ รวมทั้งประเมินการกระทำพฤติกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ถูกต้องเหมาะสม

21. การฝึกสั่งการ (In basket Training) เป็นการฝึกการบริหารโดยนำเรื่องจริงที่ผู้บริหารจะต้องสั่งการมาใส่ในแฟ้ม แล้วให้ตัดสินใจในเรื่องที่จะเป็นปัญหา ต่างๆในเวลาจำกัด รวมทั้งการสั่งงาน การอนุมัติ การแบ่งงาน การมอบหมายงาน

22. ร่วมกับสถาบันการศึกษา (Institute) ได้แก่การส่งคนเข้าร่วมประชุมทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาที่จัด ซึ่งมักเป็นการแนะนำความรู้ ทฤษฎี เทคนิค ผลงานวิจัย ใหม่ ๆ หรือการส่งเข้าร่วมศึกษาในโครงการที่จัดให้พิเศษเฉพาะตัวหรือทั้งองค์การ

23. การระดมความคิด (Brain Storming) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ทุกแง่ทุกมุมไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิด เป็นความคิดคำแนะนำ อาจใช้พูดหรือเขียนลงในกระดาษ ใช้เวลาตามความเหมาะสมแล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้

24. E-Learning เป็นรูปแบบการศึกษาที่เน้นพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ เป็นการเรียนในลักษณะใดก็ได้ จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีการเผยแพร่ความรู้ มีการเผยแพร่เนื้อหาผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ เครื่องข่ายอินเทอร์เน็ต แอ็กซทราเน็ต หรือทางสัญญาณโทรทัศน์ หรือสัญญาณดาวเทียม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบการเรียนรู้ที่คุ้นเคย เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) การสอนบนเว็บ (WBI) การเรียนออนไลน์ (On-Line Learning) การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม หรือการเรียนจากวีดิทัศน์ตามอัธยาศัย (Video On-Demand)

25. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม (Program Instruction) เป็นการสอนโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่เน้นให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยการสอนของเครื่องมือหรือหนังสือ (Programmed Text Books) ที่เตรียมบทเรียน คำถาม คำตอบ อธิบาย ใช้บททวนกลับไปกลับมาจนเกิดความเข้าใจ การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิกิริยาตอบสนองด้วยตนเอง

26. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction : CAI) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยที่บทเรียน CAI ถูกออกแบบให้ผู้เรียนคอมพิวเตอร์โดยมีเนื้อหาสาระ ตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่องทราบผลการปฏิบัติได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียนไม่ต้องแข่งกับผู้อื่น

27. การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นเทคนิคที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนา

เกิดการเรียนรู้ มีข้อคิดทางประสบการณ์ กับวิชาที่เรียนในห้องอบรม อาจมีการกำหนดให้แต่ละคนไปสัมภาษณ์ในหัวข้อที่กำหนดแล้วนำมาเสนอในชั้น สรุปรวบรวมเป็นเรื่องราวทั้งหมด

28. การสัมมนา (Seminar) เป็นการให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางในการดำเนินงาน ในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนดเป็นวิธีการที่ลดความรู้สึกลดต่อต้าน ด้านการเรียนรู้ เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารสองทาง

29. การสาธิต (Demonstration) แบ่งได้ดังนี้

29.1 การสาธิตแบบแสดงผล (Result Demonstration) เป็นการนำเอาของจริงมาแสดงวิธี ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นของจริง กระบวนการต่างกับการสาธิตวิธีตรงที่ไม่ต้องแสดงวิธีขั้นตอนการปฏิบัติ มีลักษณะการจูงใจให้ปฏิบัติงาน เช่น การอบรม 5 ส. แล้วนำชมองค์กรที่ใช้ 5 ส. อย่างได้ผล เป็นต้น

29.2 การสาธิตวิธี (Method Demonstration) เป็นการนำเอาของจริงมาแสดงวิธี เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นของจริง กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการใช้เครื่องมือ ต้องจัดให้ผู้อบรมเห็นการทำอย่างชัดเจน อาจให้มีการฝึกปฏิบัติจริงหรือใช้บทบาทสมมติด้วยก็ได้

30. การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) เป็นการเรียนการสอนที่ผู้เรียนและผู้สอนอยู่ไกลกัน ใช้วิธีการถ่ายทอดเนื้อหาสาระ และประสบการณ์โดยอาศัยสื่อประสมหลายรูปแบบได้แก่ สื่อที่เป็นหนังสือ สื่อที่เป็นโปรชณีย์ โปรชณีย์อิเล็กทรอนิกส์ วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ การประชุมทางไกลด้วยภาพและเสียง (Video Conference) อินเทอร์เน็ต ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนที่อยู่ต่างสถานที่สามารถศึกษาหาความรู้ได้

31. การอภิปราย (Discussion) เป็นการจัดให้บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป พูดแสดงความคิดเห็นและมุมมองของตนต่อประเด็นที่เป็นปัญหาที่สนใจร่วมกันมีหลายรูปแบบคือ การนำอภิปราย (Leading Discussion) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) การอภิปรายกลุ่มย่อย (Buzz Group) การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน (Panel Discussion) การอภิปรายแบบปจฉาวิสัชนา (Colloquy)

32. กิจกรรมพัฒนาจิต (Mind Development Activity) เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความมีพลังของจิตใจให้มีความสงบ

เยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิ (Meditation) เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการณ์ ปัญหาการทำงานและการดำรงชีวิต

33. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan : IDP) เป็นการจัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหารเพื่อให้สามารถวางแผนการพัฒนาดตนเองไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ช่วยจัดลำดับความสำคัญที่ต้องพัฒนาและเป็นแนวทางในการพัฒนาดตนเอง

เนตรวิธาน ยาวีราช (2552, หน้า 172) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับวิธีพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญทางการบริหารในองค์การต่างๆ เป็นผู้ที่ได้รับการพิจารณาแล้วว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์เหมาะสมในการเป็นผู้นำได้ ดังนั้นผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาดตนเองอยู่เสมอ วิธีในการพัฒนาบุคคลระดับนักบริหารสามารถทำได้หลายวิธี เช่น หมั่นแสวงหาความรู้อยู่เสมอ การมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ การเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งพัฒนาได้หลายด้าน ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลิกภาพจิตใจอารมณ์สังคมหรือด้านอีคิว (E.Q.) ที่สมบูรณ์
2. การพัฒนาด้านความรู้ความสามารถทักษะในการทำงานมีความเชี่ยวชาญ
3. การพัฒนาด้านการปรับตัวให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

จำนง ศรีมังกร (2555, หน้า 247-249) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและได้สรุปวิธีการพัฒนาสมรรถนะ จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. วิธีพัฒนาด้านความรู้
 - 1.1 การอ่าน (Reading) หมายถึงวิธีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิชาชีพ รู้เท่าทันสถานการณ์ โดยการอ่านหนังสือและวารสารวิชาการ/วิชาชีพ
 - 1.2 การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) หมายถึง วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองที่อาศัยบทเรียนซึ่งถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมี

เนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผล การปฏิบัติและได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของ ผู้เรียน

1.3 การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) หมายถึง วิธีการเรียนรู้ ด้วยตนเองโดยระบบการพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติ โดยใช้ระบบสื่อประสม ซึ่งประกอบด้วย 1) สื่อวัสดุ 2) อุปกรณ์ 3) วิธีการ 4) สื่อบุคคล ในลักษณะต่างๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการเผชิญหน้ากันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกลอาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้นๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่างๆประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน

1.4 การเรียนรู้แบบออนไลน์ (Online Learning) หรือการเรียนรู้จากการค้นคว้า (Discovery Learning) หมายถึง วิธีการพัฒนาตนเอง โดยที่อาศัยคอมพิวเตอร์ และระบบเครือข่ายโทรคมนาคม โดยเรียนจากคอมพิวเตอร์ลูกข่ายที่เชื่อมกับระบบ เครือข่าย สามารถโต้ตอบกับแม่ข่าย ซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันที หรือเกือบจะทันที

1.5 การประชุมทางวิชาการ (Conference) หมายถึง วิธีการพัฒนา โดยการประชุมที่มีวัตถุประสงค์มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง โดยสมาชิกมีความรู้ความสนใจ หรือประสบการณ์พื้นฐาน เกี่ยวกับเรื่องที่ประชุมพอสมควร

1.6 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) หมายถึง วิธีการพัฒนา โดยการพัฒนาบุคคลใน 6 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน 3) การพิจารณาตำแหน่งงาน 4) การสอบถามความสมัครใจ 5) การดำเนินการหมุนเวียน งาน 6) การประเมินและติดตามผล

1.7 การบรรยาย (Lecturing) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการที่ผู้พูด หรือวิทยากรได้รับมอบหมายให้พูดบรรยายภาคเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นการสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) ผู้บรรยายจะใช้สื่อทางการศึกษาต่างๆ ประกอบการบรรยาย ผู้เข้าอบรมอาจมีส่วนร่วมได้บ้าง เมื่อสิ้นสุดการบรรยาย เช่น การถามเพื่อให้เกิดความ ชัดเจนในการบรรยาย

1.8 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง วิธีการพัฒนา โดยการประชุมเพื่ออภิปราย หรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีการ เตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้องดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ กำหนดหัวข้อ

ให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน จัดสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่ให้มีสิ่งรบกวน ผู้นำการประชุม ต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วนและสรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

1.9 การระดมความคิด (Brainstorming) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยกลุ่ม มีการนำเสนอความคิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใดๆอย่างเสรีหลากหลาย ไม่วิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวความคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

1.10 การอภิปรายหรือการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Discussion) หมายถึง วิธีการพัฒนา ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยจัดผู้เรียนเป็นกลุ่มเล็กๆ ประมาณ 4 – 5 คน และให้ผู้เรียนในกลุ่มพูดคุยแลกเปลี่ยน ข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ในประเด็นที่กำหนดและสรุปผลการอภิปราย ออกมาเป็นข้อสรุปของกลุ่มการอภิปรายร่วมกันในกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 3 – 5 คน มีพิธีกรดำเนินการอภิปราย

1.11 การสัมมนา (Seminar) หมายถึง วิธีการพัฒนา โดยการให้สมาชิกแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลของการสัมมนาถือว่าเป็นเพียงข้อเสนอแนะผู้ที่เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้

1.12 การศึกษาดูงานภาคสนาม (Field Visit) หรือการศึกษานอกสถานที่ (Field Trip) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงานเพื่อให้ทราบว่าคุณภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ให้ผู้เรียนมีโอกาสเผชิญกับบุคคล สถานที่และสิ่งของต่างๆด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วย การพูด การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม

1.13 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยฝึกอบรม (Computer-based Training) หมายถึง วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการฝึกอบรมหรือการสอนโดยมีโปรแกรมคอมพิวเตอร์เป็นผู้สร้างแรงจูงใจและ feedback แทนที่จะเป็นครูผู้สอนจริงๆ คอมพิวเตอร์ช่วยฝึกอบรม อาจอยู่ในรูป CD – ROM, LAN หรืออินเทอร์เน็ต การสร้างกระทำโดยกลุ่มบุคคลรวมถึงนักออกแบบการสอน (Instructional Designers) และมักจะมีค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสูง

2. วิธีพัฒนาด้านทักษะ

2.1 การวิจัย (Research) หมายถึง วิธีการพัฒนาตนเองในรูปแบบหนึ่งที่ใช้กระบวนการหาความรู้ความจริง ที่มีระบบแบบแผนตามหลักวิชา อาศัยหลักเหตุผลที่รอบคอบรัดกุม สะเอียด และเชื่อถือได้ สามารถพัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาชีพ โดยกระบวนการวิจัยได้

2.2 การสอนงาน (Coaching) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็กๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ประสบการณ์และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

2.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) หมายถึง วิธีพัฒนาโดยการพัฒนาบุคคลใน 6 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน 3) การพิจารณาตำแหน่งงาน 4) การสอบถามความสมัครใจ 5) การดำเนินการหมุนเวียนงาน 6) การประเมินและติดตามผล

2.4 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการประชุมเพื่ออภิปราย หรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้องดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน จัดสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่ให้มีสิ่งรบกวน ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จุดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วนและสรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

2.5 การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยจะมีการให้ผู้นำที่มีความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่า พี่เลี้ยง คอยพัฒนาโดยอาศัยการสอน การฝึก การแนะนำ และการให้กำลังใจ พี่เลี้ยงที่เป็นที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำเพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

2.6 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยใช้กระบวนการรวมกลุ่มที่มีทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายแตกต่างกัน โดยสมาชิกในกลุ่มจะร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและวางแผนปฏิบัติการร่วมกันในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้สมาชิกในกลุ่มจะต้องมีการประชุมร่วมกันอีกครั้ง เพื่อติดตามผลการนำไปใช้ในการแก้ไข้ปัญหา ถือว่าเป็นลักษณะของการเรียนรู้จากการทำจริงในสถานที่ทำงาน

2.7 การสาธิต (Demonstration) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ใกล้เคียงกับประสบการณ์ตรงมากที่สุด ซึ่งเป็นการแสดงให้ดูหรือผู้เรียนมีโอกาสได้กระทำด้วยตนเอง ทำให้การเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.8 การจัดให้มีประสบการณ์ (Experience) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยจัดให้มีประสบการณ์จากแหล่งข้อมูลอย่างน้อย 2 แหล่ง คือ เพื่อนร่วมงานและการปฏิบัติในเนื้องาน บุคคลที่สามารถให้ประสบการณ์ประกอบด้วยผู้บริหารหรือผู้นำในระดับตำแหน่งที่สูงกว่ากลุ่มผู้นำระดับเดียวกัน รวมทั้งคณะผู้จัดทำรายงาน การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบ การเพิ่มประสบการณ์ภาวะผู้นำ มักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ จึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถนำมาพัฒนางานและแก้ปัญหาทางงานได้ดี มีเทคนิคใหม่ๆในการบริหาร

2.9 การประชุมคณะทำงาน (Staff Meeting) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการประชุมกับผู้ร่วมงาน หรือเป็นการประชุมที่มงานภายใน เพื่อปรึกษาหารือกันในหน่วยงานเป็นเรื่องเฉพาะเป็นการภายในของหน่วยงานหรือเฉพาะของทีมงาน เพื่อปรึกษางาน เพื่อมอบหมายงาน หรือเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานโดยเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน เป็นการเรียกประชุมโดยหัวหน้าหน่วยงานหรือโดยผู้ที่หัวหน้าหน่วยงานมอบหมายให้เรียกประชุม หรือกำหนดให้ดำเนินการประชุม ตามเรื่องที่มีมอบหมาย

2.10 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.11 เกมการบริหาร (Management Game) หรือสถานการณ์จำลอง (Simulation) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการจำลองสภาพการณ์จริงขึ้นมา เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัยและคัดเลือกแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสม

2.12 การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มิและเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณี ต้องพิจารณาที่บุคคล

สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การ และจะแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาอย่างไร

2.13 การฝึกวิธีทำงาน (Job Instruction Training : JIT) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์การต่างๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร

3. วิธีพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคล

3.1 การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Laboratory Training หรือ Sensitivity Training หรือ Group Dynamic) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการฝึกให้ผู้เรียน ระมัดระวังผลของพฤติกรรม และเจตคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและ ผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลองให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อ ทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนเองกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผล ย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการกระทำปฏิสัมพันธ์ ภายในกลุ่ม

3.2 การสนทนาวงกลม (Talking Circle) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนาหนึ่งเป็นวงกลมเพื่อแสดงทัศนะ ความรู้สึก ความคิดเห็นต่อเรื่อง ใดเรื่องหนึ่ง โดยวิทยากรเปิดประเด็นก่อน แล้วกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา

3.3 การทัศนศึกษา (Field Visit/Tours) หมายถึง วิธีการพัฒนาเพื่อ ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยผู้สอนและผู้เรียนร่วมกัน วางแผน และเดินทางไปศึกษาเรียนรู้ ณ สถานที่อันเป็นแหล่งความรู้ในเรื่องนั้น ซึ่งอยู่นอก สถานที่ที่เรียนกันอยู่ตามปกติ โดยมีการศึกษาตามกระบวนการหรือวิธีการที่ได้วางแผนไว้ และมีการอภิปรายสรุปผลการเรียนรู้จากข้อมูลที่ได้ศึกษามา

3.4 กิจกรรมนันทนาการ (Recreation Activity) หมายถึง วิธีการ พัฒนาโดยร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การร้องเพลง การปรบมือเป็นจังหวะพร้อมกัน การร้องเพลงประกอบท่าทาง การเล่นเกมสั้นๆ เป็นต้น โดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม เพื่อมุ่งเปลี่ยนเจตคติและสร้างความสัมพันธ์ ตลอดจน สร้างความสนุกสนานให้กับผู้เรียน

3.5 กิจกรรมการพัฒนาจิต (Mental Development Activity) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยจัดกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ และควมมีพลังของ

จิตใจ ให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิเพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญา ในการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิต

3.6 การรับฟังความคิดเห็นจากทุกทิศทาง (360-degree Feedback) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการประเมินแบบ 360 องศา เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เน้นการพัฒนากิจการกรม ทักษะ ความสามารถเฉพาะที่จะส่งผลต่อเนื่องไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การวางแผน (Planing)
- 2) การทดลองนำร่องเพื่อพัฒนาระบบ (Piloting)
- 3) การนำแผนมาปฏิบัติ (Implementation)
- 4) ข้อมูลป้อนกลับจากผลการปฏิบัติงาน (Feedback)
- 5) การทบทวน/ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง (Review)

3.7 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

3.8 การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) หมายถึง วิธีการพัฒนาโดยการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มิและเป็นกันเอง ในชั้นการวิเคราะห์กรณี ต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การ และจะแก้ไขปัญหาคือหรือพัฒนาอย่างไร

Mccauley, et al. (1998, pp. 116-123) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปได้ว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ท้าทายในระดับที่มากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ท้าทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วย งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้นขณะเดียวกันงานที่ท้าทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียดการทำงานที่ท้าทายทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์การที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดีและเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำทนายให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครูเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มิงงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มิงงานวิจัยต่างๆยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถฝึกขึ้นได้จากการฝึกอบรม ภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่ควบคุมกิจกรรมของกลุ่มการฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ รู้กระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนได้

Dessler (1991, pp. 254-275) ได้กล่าวถึง รูปแบบที่นิยมใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. วิธีการขณะปฏิบัติงาน หรือเรียกว่าการพัฒนาโดยวิธีให้มีประสบการณ์จากการทำงาน เป็นการดำเนินการในขณะที่ผู้บริหารอยู่ในองค์การโดยเชื่อว่า รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่สำคัญคือ การพัฒนาโดยผ่านการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลายรูปแบบดังนี้

1.1 การหมุนเวียนงาน คือ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งโดยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในชั่วระยะเวลาหนึ่ง อย่างไรก็ตามผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานหมุนเวียนกันไปควรเป็นเจ้าหน้าที่ในระดับที่ไม่ใช่ตำแหน่งที่ต่ำเกินไป วัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงาน คือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมวิธีอื่นๆ อาจทำให้รู้งานเฉพาะงานใดงานหนึ่งเท่านั้น แต่วิธีนี้ช่วยให้ได้มีโอกาสทำงานด้านอื่นซึ่งจะทำให้มีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น

1.2 การสอนงาน เป็นการพัฒนาในลักษณะให้ไปปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารที่ตนจะไปแทนที่และรับคำแนะนำจากผู้บริหารที่รับผิดชอบในตำแหน่งนั้นอยู่ การสอนงานมีความแตกต่างจากการปรึกษา คือผู้บังคับบัญชาจะสอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน จะชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะต่างๆ การติดตามผลและการแก้ไขข้อผิดพลาด โดยมีวัตถุประสงค์ไม่เพียงแต่สอนหรือแนะแนวให้ปฏิบัติงานเป็นเท่านั้นแต่จะต้องแนะวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป ส่วนการปรึกษางานนั้นเป็นเพียงการอภิปรายหรือซักถามข้อสงสัยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งค่อนข้างจะเป็นเรื่องส่วนตัวบุคคล

1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงหรือการทดลองเรียนงาน เป็นเทคนิคการฝึกอบรมโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับอนุญาตให้วิเคราะห์และแก้ปัญหาขององค์การอย่างเต็มที่เต็มเวลา เป็นการมอบหมายให้ทำงานแทนหัวหน้าชั่วคราวโดยเสมือนว่าหัวหน้าไม่อยู่นั่นเอง ซึ่งทำได้หลายวิธี คือ หัวหน้าอาจเลือกคนใดคนหนึ่งให้มาเป็นผู้ทดลองงาน โดยสอนให้รู้วิธีและปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน หรือหัวหน้าอาจลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อพักผ่อนหรือไปตรวจงานแล้วเลือกผู้ใต้บังคับบัญชามาทำการแทนหรือแต่งตั้งให้ลูกน้องคนใดคนหนึ่งมาทำหน้าที่ผู้ช่วยโดยมอบหมายให้ช่วยทำงานหลายอย่าง ซึ่งอาจมอบงานให้ทำเป็นเรื่อยๆไป การทดลองการปฏิบัติงานเป็นหลักการฝึกหัดและทำให้เรียนรู้กันได้เร็วซึ่งเป็นวิธีเรียนด้วยการกระทำ เป็นการกระตุ้นจิตใจและช่วยลดภาระงานของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ด้วย นอกจากนี้ยังเป็นหลักประกันว่าการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งมีความเหมาะสม เพราะถ้าผลการทดลองปฏิบัติงานไม่ดีก็จะไม่แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทน

1.4 การวางแผนความก้าวหน้า เป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าของตนโดยพิจารณาว่าตนอยู่ในตำแหน่งใด จะก้าวไปอยู่ในตำแหน่งใดและพิจารณาว่าการก้าวไปจุดนั้นมีวิธีการ เงื่อนไขหรือข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างไร ทำตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน

2. วิธีการนอกการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการโดยจัดขึ้นภายนอกองค์การหรือนอกเหนือการปฏิบัติงานประจำซึ่งมักจัดในลักษณะห้องเรียนหรือห้องอบรมซึ่งมีรูปแบบดังนี้

2.1 กรณีศึกษา เป็นวิธีการที่ใช้การนำเสนอปัญหาขององค์การต่อ

ผู้เข้ารับการอบรมทำการวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหา ค้นหาวิธีแก้ไขแล้วนำมาอภิปรายกับ
ผู้เข้าอบรมอื่น ๆ

2.2 เกมการบริหาร เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความสนใจของ
ผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่กำหนดขึ้นด้วยตัวเอง ซึ่งเป็นการฝึกทักษะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
รวมทั้งวางแผนการทำงานด้วย

2.3 การสัมมนาภายนอก เป็นการเข้าร่วมสัมมนาที่องค์การภายนอก
จัดและตรงกับความต้องการของการพัฒนาผู้บริหาร องค์การภายนอกอาจเป็นสมาคม
หรือองค์การเอกชนอื่นๆที่จัดหัวข้อการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารต่าง ๆ

2.4 โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย เป็นความร่วมมือกับ
มหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดหรือเตรียม
โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโดยอาจเป็นในลักษณะโครงการศึกษาต่อเนื่อง หลักสูตร
รายบุคคล หรือโครงการที่ได้รับประกาศนียบัตรก็ได้

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ เป็นเทคนิคในการฝึกรอบรมที่ผู้เข้ารับ
การอบรมแสดงบทบาทเป็นบุคคลต่าง ๆ ในสถานการณ์การบริหารจริง กล่าวคือ ผู้บริหาร
แต่ละคนที่จะทำการพัฒนานั้น จะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทในห้องอบรมซึ่งอาจเป็น
กรณีของเรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่งให้แสดงบทบาทและมีการโต้ตอบจากผู้แสดงบทบาทคน
อื่นๆ เช่นเดียวกับการแสดงละคร ผู้แสดงบทบาทจะได้รับมอบหมายให้สมมติว่าเป็นบุคคล
ใดบุคคลหนึ่งในสถานการณ์นั้นและให้ปฏิบัติตอบต่อเหตุการณ์ของอีกคนหนึ่งในลักษณะที่
เมื่อเหตุการณ์เช่นนั้นเกิดขึ้นแล้วจะทำอย่างไร

2.6 วิธีการให้วิเคราะห์งานจากตัวอย่าง เป็นวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันมาก
ในการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจทางการบริหาร มักจะนิยมใช้ในขั้นตอนของ
การคัดเลือกผู้บริหารมากพอๆกับการนำมาใช้พัฒนาการจัดการโดยวิธีการคือ ผู้เข้ารับ
การอบรมจะได้รับมอบหมายหรือได้รับเอกสารจำนวนหนึ่งซึ่งมีการกำหนดแบบอย่างไว้
ล่วงหน้าและมักจะให้พยายามเหมือนกับสภาพที่เป็นจริงของงานผู้บริหารทุกคนทั้ง
เรื่องราวที่ต้องตัดสินใจและเรื่องราวที่ส่งเข้ามาตลอดจนบันทึกข้อความทางโทรศัพท์ที่
เลขานุการจัดให้ ภายในเอกสารนั้นก็จะมีการแทรกเรื่องสำคัญใส่รวมไว้ในเอกสารปนอยู่
กับเรื่องปกติอื่นๆ ที่เป็นงานประจำ เช่น คำขอลาหยุด หนังสือเชิญให้เป็นวิทยากรพูดใน
งานเลี้ยงอาหารค่ำ เป็นต้น ทั้งหมดนั้นมอบให้กับผู้เข้ารับการอบรมให้ทำการวิเคราะห์และ
พิจารณาโดยใช้ดุลยพินิจและให้ตัดสินใจว่าจะทำอะไรก่อนหลังภายในเวลาที่กำหนดซึ่ง

คุณภาพของการตัดสินใจและจัดลำดับก่อนหลังที่ต่างกันนั้นเองจะถูกนำมาพิจารณาความสามารถของแต่ละคน

2.7 แบบแผนพฤติกรรม เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ดูเทคนิคการบริหารที่ดีจากภาพยนตร์หรือวีดิทัศน์ หลังจากนั้นให้แสดงบทบาทในสถานการณ์จำลองแล้วหัวหน้าก็ให้ความเห็นต่อการแสดงบทบาทนั้น

2.8 ศูนย์การพัฒนาภายในองค์กร เป็นวิธีการที่ยืดสภาพขององค์กรเป็นหลัก ให้ผู้บริหารได้ฝึกปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนาปรับปรุงทักษะและการบริหาร

Truelove (1992, pp. 168–169) เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว และการเรียนรู้เป็นกลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo Learning) ได้แก่ การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย การใช้บทเรียนโปรแกรม การทำโครงการเดี่ยว การปฏิบัติซ้ำ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยอบรม การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ สถานการณ์จำลอง

2. การเรียนแบบตัวต่อตัว (One to One Learning) ได้แก่ การฝึกหัดตามคำแนะนำ การสอนงาน การให้คำปรึกษา การฝึกงาน การสาธิต สถานการณ์จำลอง การอ่านตามคำแนะนำ การติวเข้ม

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning) ได้แก่ การแสดงบทบาทสมมติ การสอนกลุ่มย่อย การบรรยาย การเรียนจากบทเรียน การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นการทำโครงการรายกลุ่ม การฝึกปฏิบัติ การฝึกปฏิบัติทักษะเฉพาะด้าน การฝึกปฏิบัติรายกลุ่ม การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ สถานการณ์จำลอง เกมทางธุรกิจ การเรียนรู้จากการค้นคว้า

Willis (1993, p. 9) มีความเห็นว่า วิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา มีดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้อง โดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ
2. การเรียนรู้ทางไกล
3. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์
4. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ
5. การฝึกอบรมหลักสูตรจากภายนอก
6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
7. การสัมมนา

8. การประชุมทางวิชาการ
9. การประชุม
10. การศึกษาภาคค่ำ
11. การศึกษาต่อ
12. การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย
13. การร่วมวงจรคุณภาพ
14. การอ่านหนังสือหรือบทความ

McCullum (2000, p. 128) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาผู้นำโดยวิธีการพัฒนาตนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตนเองในส่วนจิตสำนึกและพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้นำ เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ประการ คือ พฤติกรรมท้าทายกระบวนการ (Challenging The Process) ดลบันดาลภาพฝัน (Inspiring A Shared Vision) ชัยชนะตามใจ (Enabling Others To Act) ให้กำลังใจเป็นนิมิต (Encouraging The Heart) พุด ทำคิด เป็นแบบอย่าง (Modeling The Way) กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาประกอบด้วยฝ่ายบริหารและพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่ง ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาตนเองที่เรียกว่า Maharashi Transcendental Meditation ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจะแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติได้โดยง่ายในแต่ละบุคคลและเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนา Maharashi Transcendental Meditation และเป็นที่ยอมรับกันในทุกระดับของพนักงานอันเนื่องมาจากเห็นว่า โครงการดังกล่าวใช้วิธีการที่มีผลให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำองค์การได้ดีและพัฒนาง่ายกว่าการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่เคยรับรู้ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย คือ ควรทำวิจัยโดยใช้จิตสำนึกเป็นฐานในการศึกษาวิจัย (Consciousness-based Approach)

Dubrin (2004, p. 120) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษา การแสวงหาประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาตนเอง คือ การทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับตัวผู้บริหารอย่างแจ่มชัด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น เช่น การที่ผู้บริหารพบว่าพนักงานที่มีคุณภาพสูงกลุ่มหนึ่งลาออกจากงาน ผู้บริหารก็จะทำการตรวจสอบ

ภาวะผู้นำของตนเอง โดยอาศัยข้อมูลที่ทำให้บุคคลภายนอกเป็นผู้สัมภาษณ์พนักงานเหล่านั้น เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การทำความรู้จักตนเอง ทำได้โดยใช้หลักการเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร (Single-loop Learning) กับการเรียนรู้แบบคิดครบวงจร (Double-loop Learning) กล่าวคือ

1.1 หลักการเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร หมายถึง การทำความรู้จักตนเองระดับหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็นเพื่อนำมา ยืนยันหรือใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของคน ถ้าตามกรณีตัวอย่างของผู้บริหาร คิดเพื่อหาผลป้องกันตนเอง การเรียนรู้แบบครั้งวงจร เปรียบเหมือนการทำงานของ อุปกรณ์ควบคุมความร้อน (Thermostat) ที่จะทำงานโดยอัตโนมัติทันทีที่อุณหภูมิในห้อง ลดลงถึงจุดที่กำหนด เช่น 20 องศาเซลเซียส

1.2 การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร หมายถึง การทำความรู้จักตนเองอีก ระดับหนึ่งที่ลึกซึ้งกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับ มา ยืนยันหรือใช้อธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมายหรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์ ถ้า ตามกรณีตัวอย่างของผู้นำที่มีผู้ร่วมงานลาออกมากผิดปกติ การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร ได้แก่ การที่ผู้นำตั้งคำถามต่อประสิทธิภาพของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ผู้ที่จะใช้ แบบเรียนนี้ได้ดีต้องพยายามลดความคิดป้องกันหรือปกป้องตนเองลง การเรียนรู้แบบคิด ครบวงจรมันคล้ายกับว่าก่อนที่อุปกรณ์ควบคุมความร้อนจะทำงานจะต้องตั้งคำถามก่อน เช่น ทำไมจึงต้องตั้งอุณหภูมิให้อุปกรณ์เริ่มทำงานไว้ที่ 20 องศาเซลเซียส ทำไมจึงไม่ตั้งไว้ ณ ระดับอื่นที่ช่วยให้ประหยัดพลังงานได้มากกว่า เป็นต้น

ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือการทำความรู้จักตนเองไปใช้ คือ ช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนเหตุผล การพยายามทบทวน เพื่อทำความเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้นจะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานหรือใช้ภาวะผู้นำ ได้เหมาะสมขึ้นในโอกาสต่อไป

2. การสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเองในที่นี้หมายถึง ความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ เช่น การที่ผู้นำเห็นว่าการเป็นผู้ฟังที่ดีเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำ ก็จะต้องอ่านหรือศึกษาหรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็น ผู้ฟังที่ดี สามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะสถานะต่าง ๆ

ที่เกิดขึ้นมักจะหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ทิศทางอื่นอยู่เสมอ วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการติดตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

3. การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษามักหมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด เช่น หากผู้บริหารศึกษาเกี่ยวกับคณิตศาสตร์ก็เป็นที่หวังว่า สักวันหนึ่งเขาจะมีโอกาสใช้หลักคณิตศาสตร์ที่เรียนมาในการอธิบายเหตุผลของเหตุการณ์หรือปัญหาทางการบริหารขององค์การ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้เป็นที่ยอมรับ การศึกษาอย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของผู้บริหาร นอกจากนี้ปริมาณของการศึกษาอย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับของตำแหน่งที่ผู้บริหารปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับสถานะของภาวะผู้นำบางครั้งอาจไม่เป็นเหตุเป็นผลแก่กันได้ หลายคนมีตำแหน่งที่สามารถใช้ภาวะผู้นำในองค์การทั้งที่มีการศึกษาในระดับไม่สูงนัก สิ่งที่สำคัญกว่าความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับภาวะผู้นำ คือ วิธีการนำการศึกษามาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีตำแหน่งทางการบริหารระดับสูงส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ดี สามารถเรียนรู้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่างๆ จากงานที่ทำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการ และความรู้ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ เสมอ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพ เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์ มี 2 แหล่ง คือ เพื่อนร่วมงานและเนื้อหางาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้อย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใด อาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุม แล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหาเหล่านั้นมาใช้กับผู้บังคับบัญชาของตนอีกทีหนึ่ง หรืออาจเรียนรู้ที่จะไม่ใช้ภาวะผู้นำเช่นนั้น หากพบว่าไม่ใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แหล่งหรือบุคคลที่ให้ประสบการณ์ประกอบด้วย ผู้บริหาร หรือผู้นำในระดับที่สูงกว่า กลุ่มผู้นำระดับเดียวกัน รวมทั้งคณะผู้จัดทำรายงาน การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำคือ ต้องเป็นนักแก้ปัญหา และปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมี ความซับซ้อน และคลุมเครือมากขึ้นเรื่อยๆ ความกว้างขวางของ

ประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่างๆ นั้นมักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ในองค์กรทางธุรกิจ ผู้ที่หวังจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักจะถูกแนะนำให้หาประสบการณ์ในองค์กรอย่างน้อยใน 2 ด้าน คือ ด้านการตลาดกับด้านการผลิต ซึ่งลักษณะเช่นนี้เรียกว่า การพัฒนาการบริหารโดยอาศัยการทำงานหลายหน้าที่

5. การให้คำปรึกษา การให้คำปรึกษาเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่ง ที่เชื่อว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรจะมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ซึ่งเรียกว่า ที่ปรึกษา ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้เรียนโดยอาศัยการสอน การแนะนำ การให้กำลังใจและการฝึก ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักได้แก่ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคล การให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับ ตัวอย่างในการใช้ภาวะผู้นำที่มีและไม่มีประสิทธิผล หน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาคือ คอยฝึกสอนผู้เรียนให้สามารถใช้ภาวะผู้นำ แต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษาฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้น ผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซง แต่ปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำโดยอิสระ

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นผู้ในระดับใดก็ตาม ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองไปในทางที่ดีอยู่เสมอ ส่วนที่ดีอยู่แล้วต้องรักษาความดีนั้นเอาไว้หรือทำให้ดีมากยิ่งขึ้น สำหรับส่วนที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นในทุกๆด้าน ทั้งทางด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านคุณธรรมจริยธรรมหรือด้านจิตใจ ด้านทักษะ ตลอดจนจนการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ส่วนวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมีหลายวิธีแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนา แต่ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและบริบทของสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับจริยธรรม

ความหมายของจริยธรรม

จริยธรรม ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Ethic” ซึ่งหมายถึง “System of Moral Principles, Rules of Conduct” (Hornby, 1989, p.410) คำว่า “Ethic” มีรากศัพท์มาจากคำว่า “Ethos” .ในภาษากรีกซึ่งแปลว่าหลักความประพฤติหรือลักษณะ (Character) (ประภาศรี สีหอำไพ, 2540, หน้า 28)

ในภาษาไทย คำว่า จริยธรรม (Ethics) มีการใช้และมีความหมายใกล้เคียงหรือเกี่ยวข้องกันกับคำว่า ศีลธรรม (Moral) และ คุณธรรม (Morality หรือ Virtue) ซึ่งพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 455) ได้ให้ความหมายทั้ง 3 คำไว้ดังนี้

จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม
 คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี
 ศีลธรรม หมายถึง ความประพฤติที่ดีที่ชอบ ธรรมในระดับศีล
 จริยธรรมในอีกความหมายหนึ่ง หมายถึง จริยศาสตร์ซึ่งเป็นหนึ่งในวิชาหลักของวิชาปรัชญา ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับความดีงามทางสังคมของมนุษย์ จำแนกแยกแยะว่าสิ่งไหนถูกและสิ่งไหนผิด อะไรดี อะไรชั่ว อะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ และในอีกความหมายหนึ่ง คำว่า “จริยธรรม” มาจากคำ 2 คำ คือ จริย + ธรรม คำว่า จริยะ แปลว่า ความประพฤติ กิริยาที่ควรประพฤติ คำว่า ธรรม แปลว่า คุณความดี คำสั่งสอนในศาสนา หลักปฏิบัติในทางศาสนา ความจริง ความยุติธรรม ความถูกต้อง กฎเกณฑ์ เมื่อเอาสองคำมารวมกันเป็น จริยธรรม แปลความหมายว่ากฎเกณฑ์แห่งความประพฤติ หรือหลักความจริง ที่เป็นแนวทางแห่งการประพฤติปฏิบัติ

สุภาพร พิศาลบุตร (2544, หน้า 3) อธิบายความหมายของคำว่า จริยธรรม ตามแนวคิดของ Kohlberg ว่าเป็นพื้นฐานของความยุติธรรม ซึ่งยึดถือเอาการกระจายสิทธิและหน้าที่อย่างเท่าเทียมกัน โดยมีได้หมายถึงกฎเกณฑ์ที่บังคับโดยทั่วไป แต่เป็นกฎเกณฑ์ซึ่งมีความสากลที่คนส่วนใหญ่รับไว้ในทุกสถานการณ์ ไม่มีการขัดแย้งกันเป็นอุดมคติ ดังนั้น พันธะทางจริยธรรมจึงเป็นการเคารพต่อสิทธิและ ข้อเรียกร้องของบุคคลอย่างเสมอภาคกัน

กรมวิชาการ (2545, หน้า 7) อธิบายความหมายของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม (Ethics) มาจากภาษากรีกว่า Ethos นั่นคือ นิสัย ดังนั้นจริยธรรมและจริยศาสตร์ จึงเป็นเรื่องการฝึกนิสัยซึ่งมีคำถามว่าฝึกอย่างไรจึงจะเป็นนิสัย บ้างก็มีข้อสงสัยว่านิสัยฝึกกันได้หรือไม่ Ethos หรือนิสัยตามทฤษฎีของชาวกรีกกล่าวว่า “คนเราเกิดมาเหมือนผ้าขาว

แล้วมาฝึกกันบ่อยๆ ซ้ำๆ จนเป็นนิสัยแล้วจะกลายเป็นคุณธรรม เป็นการเริ่มต้นจากภายนอกเข้าสู่ภายใน เป็นลักษณะนิสัยและเป็นคุณสมบัติที่ดีในจิตใจนั้น การทำดีต้องทำบ่อยๆ จนเป็นนิสัย

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ (2547, หน้า 97-98) ให้ความหมายของจริยธรรมว่า หมายถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม หรือคุณความดี (ศีลธรรม) ที่นำไปประพฤติปฏิบัติก่อให้เกิดความสุขในชีวิตและสังคม แสดงออกมาให้เห็นเป็น “รูปธรรม” เช่น ความมีระเบียบวินัย การมีสัมมาคารวะ ความอ่อนน้อมถ่อมตน พุดจาไพเราะ สุภาพ เรียบร้อย ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ส่วนคุณธรรม หมายถึง จริยธรรมที่ถูกปลูกฝังไว้ในจิตสำนึกของคน เป็นความรู้สึก สำนึกคิดที่จะนำไปสู่การปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ และจะรู้ดี รู้ชั่ว แล้วเลือกสรรคร่ำคร่า ยึดมั่นในสิ่งดีงาม ฝังไว้ในจิตใจเป็น “นามธรรม” แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสังคม

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550, หน้า 9) ให้ความหมายของจริยธรรมว่า หมายถึงสิ่งที่พึงประพฤติปฏิบัติ มีพฤติกรรมที่ดีงามต้องประสงค์ของสังคมเป็นหลักหรือกรอบที่ทุกคนกำหนดไว้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับสังคม เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงาม เกิดความสงบร่มเย็นเป็นสุข เกิดความรักสามัคคี เกิดความอบอุ่น มั่นคงและปลอดภัยในการดำรงชีวิต เช่น ศีลธรรม กฎหมาย ธรรมเนียม

Thorndike & Barnhart (1957, p. 629) ให้ความหมายของจริยธรรมว่า หมายถึง คุณธรรมหรือการกระทำในสิ่งที่ถูกที่ควรซึ่งถือว่าเป็นหลักและระเบียบ ความประพฤติที่ดีงาม

Piaget (1962, p. 1) กล่าวว่า จริยธรรมคือ องค์ประกอบของกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่บุคคลยอมรับว่าถูกต้องเป็นสิ่งที่ดีที่ควร เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากสังคม

Brown (1965, p. 411) ให้ความหมายจริยธรรมว่า จริยธรรมหมายถึง ระบบ กฎเกณฑ์ สำหรับวิเคราะห์การกระทำผิดหรือถูกของบุคคล จริยธรรมเปลี่ยนแปลงวิวัฒนาการจากประสบการณ์ของบุคคล ซึ่ง Brown จำแนกองค์ประกอบของจริยธรรม ออกเป็น 3 มิติ คือ 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ความประพฤติ (Conduct) 3) ความรู้สึก (Feeling)

Good (1973, p. 641) อธิบายว่า จริยธรรม หมายถึง ความรู้สึกผิดชอบชั่วดีเป็นเกณฑ์มาตรฐานของความประพฤติในสังคมซึ่งบุคคลจะพัฒนาขึ้นจนกระทั่งมีพฤติกรรมเป็นของตนเอง ผลของการกระทำพฤติกรรมนั้นจะเป็นเครื่องตัดสินว่าการกระทำนั้นผิดหรือถูก โดยแต่ละระดับของการพัฒนาการทางจริยธรรมจะมีเกณฑ์การตัดสินใจของสังคมนั้นๆ

Kohlberg (1975, p. 14) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่าหมายถึง ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี โดยยึดมาตรฐานพฤติกรรมทางสังคมเป็นเกณฑ์ตัดสินว่าการกระทำหรือความประพฤตินั้นผิดหรือถูก

MacKinnon (2001, p. 4) กล่าวว่า จริยธรรมจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตที่ดีสามารถแยกแยะว่าสิ่งนี้ดีหรือไม่ดี สิ่งนี้ผิดหรือถูก

Northhouse (2004, p. 302) ให้ความหมายของคำว่า จริยธรรม (Ethical) ว่ามีรากศัพท์มาจากภาษากรีก คำว่า Ethos หมายถึง ประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ ความประพฤติ การปฏิบัติ การชี้แนะ หรือคุณลักษณะ อุปลักษณ์ ความมีจริยธรรมให้คุณค่าถึงความเมตตา กรุณา ปราณี และความมีศีลธรรมของบุคคลหรือสังคม เป็นสิ่งที่ดีงามและเหมาะสมในการดำรงชีวิตของบุคคล หลักศีลธรรมและจริยธรรมเป็นกรอบหรือกฎเกณฑ์เพื่อการตัดสินว่าอะไรคือความถูกต้องหรือความไม่ถูกต้อง ความดีหรือความชั่ว ในแต่ละสถานการณ์

จากแนวคิดและความหมายดังกล่าวข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า จริยธรรม หมายถึงแนวทางการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงามเหมาะสม ทั้งต่อตนเอง ต่อวิชาชีพ ต่อผู้รับบริการ ต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ต่อสังคม และเป็นที่ยอมรับของสังคม ก่อให้เกิดประโยชน์สุขทั้งต่อตนเองและส่วนรวม ซึ่งจะแสดงออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่น ความมีระเบียบวินัย การมีสัมมาคารวะ ความอ่อนน้อมถ่อมตน พุดจาไพเราะ สุภาพเรียบร้อย ชยันหมั่นเพียรในการทำงาน เป็นต้น

องค์ประกอบของจริยธรรม

นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายองค์ประกอบของจริยธรรม ไว้ดังนี้

ชัยพร วิชชาวุธ พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ และธีรพร อุวรรณโณ (2531, หน้า 32-33) ได้จำแนกพฤติกรรมจริยธรรมในเชิงความสัมพันธ์ ออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. พฤติกรรมจริยธรรมต่อตนเอง แบ่งเป็น 3 หมวดใหญ่ คือ การควบคุมตนเอง การประเมินตนเอง และการกระทำต่อตนเอง

2. พฤติกรรมจริยธรรมต่อผู้อื่นทางสังคม แบ่งเป็น 5 หมวดใหญ่ ๆ คือ ความซื่อสัตย์ ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเมตตากรุณา และการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

3. พฤติกรรมจริยธรรมต่อผู้อื่นทางเศรษฐกิจ แบ่งเป็น 7 หมวดใหญ่ ๆ คือ ความซื่อสัตย์ ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเมตตากรุณา การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม การกักขัง และการล้มมาชีพ-มิจมาชีพ

4. พฤติกรรมจริยธรรมต่อผู้อื่นทางการเมือง แบ่งเป็น 6 หมวดใหญ่ ๆ คือความซื่อสัตย์ ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเมตตากรุณา การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และการต่อสู้ด้านการมีส่วนร่วม และการต่อสู้ด้านการมีส่วนร่วมทางการเมือง

5. พฤติกรรมจริยธรรมต่อสิ่งแวดล้อม แบ่งเป็น 5 หมวดใหญ่ ๆ คือ การควบคุมสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การสะสม ความสัมพันธ์กับสัตว์ และความสัมพันธ์กับสิ่งเหนือธรรมชาติ

อุทุมพร จามรมาณ (2534, หน้า 261) ได้แบ่งจริยธรรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. ค่านิยมจริยธรรม (moral value) เป็นส่วนที่สังเกตโดยตรงไม่ได้ มีลักษณะเป็นความเชื่อ การเห็นคุณค่า และความพอใจที่จะยอมรับนับถือ

2. พฤติกรรมจริยธรรม (moral conduct) เป็นพฤติกรรมที่แสดงอยู่ในมาตรฐานของสังคมตามที่สังคมต้องการ

กำพล ชูรัตน์ (2538, หน้า 16) สรุปไว้ว่า ผู้ทรงคุณธรรมและนักวิชาการมีหลักเกณฑ์ในการจำแนกองค์ประกอบของจริยธรรม โดยส่วนรวมตรงกันดังนี้

1. องค์ประกอบทางปัญญา (moral cognition) หมายถึงกระบวนการใช้ปัญญาคิดพิจารณาหาเหตุผลในการประเมินคุณค่าของการปฏิบัติจริยธรรมของบุคคลว่าเป็นการปฏิบัติที่ถูกต้องหรือผิด ดีหรือชั่ว ควรไม่ควร ยุติธรรมหรืออยุติธรรมเหล่านี้ เป็นต้น

2. องค์ประกอบทางความรู้สึก (moral affection) หมายถึงความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติจริยธรรมของบุคคลทั้งในทางที่ดีงาม และในทางตรงข้าม เช่น ความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจ ชอบหรือไม่ชอบ เชื่อหรือไม่เชื่อ เป็นต้น

3. องค์ประกอบทางการปฏิบัติ (moral conduct) หมายถึง การแสดง ความประพฤติ และการปฏิบัติทาง จริยธรรม ของบุคคล การปฏิบัติเหล่านี้สามารถประเมินได้ว่าในสถานการณ์แวดล้อมหนึ่งๆนั้น การกระทำนั้นถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี ควรกระทำหรือไม่ควรกระทำ เป็นต้น

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2538, หน้า 116) กล่าวถึงมุมมองเกี่ยวกับตัวกำหนดพฤติกรรมทางด้านคุณธรรมจริยธรรม ว่าสิ่งที่เป็นคุณธรรมจริยธรรมในแต่ละสังคมอาจแตกต่างกัน เพราะการเก็บสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดีนั้นขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม เศรษฐกิจ ศาสนาและการศึกษาของคนในสังคมนั้น เช่น การคุมกำเนิดหรือ การคืนของที่เก็บได้ให้แก่เจ้าของนั้น ในสังคมส่วนใหญ่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีและควรทำ แต่ในบางสังคมและบางวัฒนธรรม อาจเห็นว่าเป็นสิ่งที่ขัดต่อหลักศาสนาหรือเป็นความโง่งที่ จะกระทำเช่นนั้น ดังนั้นการนำเอาคุณธรรมในสังคมไปตัดสินคุณธรรมในอีกสังคมหนึ่งนั้น ย่อมเป็นการไม่เหมาะสม จึงมีการแสวงหาหลักเกณฑ์อื่นในการตัดสินคุณภาพทางจิตใจ

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2547, หน้า 133-134) ได้กล่าวว่า จริยธรรมหลัก ที่ควรริบเร่งพัฒนาปลูกฝังในสังคมโดยรีบด่วน มี 8 ประการ คือ การไฟ้สัจจะ การใช้ปัญญาในการแก้ปัญหา เมตตา กรุณา สติสัมปชัญญะ ไม่ประมาท ซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร และหิริโอตตปปะ สำหรับองค์ประกอบต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับจริยธรรม จำแนกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. องค์ประกอบทางกายภาพ ได้แก่ การศึกษา อายุ และเพศของผู้ถูกวัด การศึกษา พบว่า นักเรียนที่ยอมรับตนเองสูง ให้เหตุผลเชิงจริยธรรมสูงกว่านักเรียนที่มีการยอมรับตัวเองต่ำ

2. องค์ประกอบทางบุคลิกภาพ ได้แก่

2.1 ลักษณะที่มุ่งอนาคต หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แม้จะเผชิญกับอุปสรรคต่างๆ ก็ไม่ย่อท้อ มีความกระตือรือร้นที่จะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหมด โดยมุ่งที่จะให้เกิดผลสำเร็จที่ดีงามตามความปรารถนาในอนาคตเป็นหลัก ยอมรับความลำบากในปัจจุบันเพื่ออนาคตที่ดี ผลการวิจัย พบว่า

บุคลิกภาพมุ่งอนาคตและสภาพแวดล้อม การอบรมเลี้ยงดูกับฐานะทางเศรษฐกิจ มีความสัมพันธ์กับการให้เหตุผลเชิงจริยธรรม

2.2 เจตคติต่อกฎหมาย ความเป็นระเบียบและศีล 5 หมายถึง ความคิดเห็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อกฎหมาย ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของ บ้านเมืองและศีล 5 ผลการวิจัย พบว่า เด็กที่มีความใกล้ชิดกับศาสนาจะมีความสัมพันธ์ กับเจตคติเชิงจริยธรรม

3. องค์ประกอบทางสภาพแวดล้อม ได้แก่

ฐานะทางครอบครัว ผู้เลี้ยงดู และวิธีการอบรมเลี้ยงดู การใช้ สื่อมวลชน สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนและอิทธิพลของตัวแบบ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาการทางจริยธรรมของเด็กวัยรุ่นมีความแตกต่างกันในด้านการอบรมเลี้ยงดู และระดับอายุ เด็กที่มีมารดาได้รับการศึกษาระดับสูง มีการทำงานหารายได้ มีการอบรมเลี้ยงดูแบบรักมาก และมีการอบรมเลี้ยงดูแบบให้เหตุผลมาก จะมีเหตุผลเชิงจริยธรรม สูงกว่าเด็กที่มีลักษณะตรงกันข้าม

ลักษณะของการอบรมเลี้ยงดู แบ่งออกได้เป็น 4 แบบ คือการอบรมเลี้ยงดูแบบให้ความรัก และความอบอุ่นใกล้ชิดแบบประชาธิปไตย แบบเข้มงวด หรือควบคุมและแบบปล่อยปละละเลย การอบรมแต่ละแบบเป็นองค์ประกอบที่สะท้อน การปลูกฝังบุคลิกภาพในวัยเด็กของบุคคลต่าง ๆ การอบรมแบบประชาธิปไตย ไม่บังคับเข้มงวด ไม่ปล่อยปละละเลยและไม่ตามใจจนเหลือ ลักษณะเช่นนี้ จะมีความสัมพันธ์ กับจริยธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ปัญญาในการแก้ปัญหา

Brown (1965, p. 411) ได้จำแนกองค์ประกอบของจริยธรรมออกเป็น 3 มิติด้วยกัน คือด้านความรู้ (Knowledge) ด้านการกระทำ (Conduct) ด้านความรู้สึก (Feeling) ด้านความรู้ ได้แก่ความรู้ทางจริยธรรม ค่านิยมทางจริยธรรม ความเชื่อทางจริยธรรม การตัดสินใจทางจริยธรรม การใช้เหตุผลทางจริยธรรม ด้านการกระทำ หมายถึง พฤติกรรมภายนอกที่แสดงให้ปรากฏในสภาพการณ์ต่างๆ ได้แก่ ความประพฤติทางจริยธรรม การกระทำทางจริยธรรม และด้านความรู้สึก หมายถึง ความรู้สึกหรือปฏิกิริยา ที่มีต่อพฤติกรรมทางจริยธรรม ได้แก่ ความรู้สึกทางจริยธรรม ทศนคติทางจริยธรรม

Hoffman (1979, p. 966) ได้จำแนกองค์ประกอบจริยธรรม โดย Hoffman เชื่อว่า จริยธรรมเป็นกระบวนการสัมพันธ์ของ 3 องค์ประกอบที่มีอิสระจากกัน ได้แก่

1. ความคิดทางจริยธรรม (Moral Thought) ได้แก่ กระบวนการคิด ประเมินค่าพฤติกรรมจริยธรรม การตัดสินใจทางจริยธรรม การใช้เหตุผลทางจริยธรรม เป็นต้น

2. ความรู้สึกทางจริยธรรม (Moral Feeling) ได้แก่ ความรู้สึกทางจริยธรรม ทัศนคติทางจริยธรรม ปฏิกริยาทางจริยธรรม เป็นต้น

3. พฤติกรรมทางจริยธรรม (Moral Behavior) หมายถึง การกระทำ หรือพฤติกรรมแสดงออกทางจริยธรรม ได้แก่ การปฏิบัติทางจริยธรรม การกระทำทางจริยธรรม เป็นต้น

สรุปแล้วจริยธรรมมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ 1) องค์ประกอบทางด้านความรู้คิด 2) องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก และอารมณ์ 3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรมหรือการกระทำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับจริยธรรม

จริยศาสตร์เป็นสาขาหนึ่งของปรัชญา เป็นการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับความดี ความชั่ว ความถูกต้องและความไม่ถูกต้องของการกระทำ นักปรัชญาสมัยใหม่ได้แบ่งทฤษฎีจริยศาสตร์ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ (Fieser, 2006, p. 231)

1. อภจริยศาสตร์ (Metaethics) เป็นการศึกษาค้นหาถึงที่มาของหลักจริยธรรม และความหมาย อภจริยศาสตร์จึงเป็นการศึกษา ที่พยายามตอบว่า คำว่า “ดี” ที่นักจริยศาสตร์ใช้หมายถึงอะไร การตัดสินใจทางจริยธรรมที่นักจริยศาสตร์เสนอนั้น มีเหตุผลสนับสนุนหรือไม่

2. จริยศาสตร์เชิงบรรทัดฐาน (Normative Ethics) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติที่กล่าวถึงมาตรฐานทางจริยธรรม ที่ควบคุมการกระทำที่ดีและไม่ดี ซึ่งรวมไปถึงลักษณะของนิสัยที่ดีที่ควรยึดถือ หน้าที่ที่เราควรทำตาม หรือผลลัพธ์ของพฤติกรรมของเราที่มีต่อผู้อื่น

3. จริยศาสตร์ประยุกต์ (Applied Ethics) คือการนำหลักจริยศาสตร์ไปประยุกต์ใช้กับกรณีเฉพาะ เพื่อตอบคำถามในประเด็นทางจริยธรรม อาทิ ปัญหาการทำแท้งสิทธิของสัตว์ ปัญหาการลงโทษของรัฐ หรือสงครามนิวเคลีย การทำอัตรินบาตกรรม เป็นต้น

เราจะเห็นได้ว่าจริยศาสตร์เชิงบรรทัดฐาน จะเป็นการกำหนดแนวทาง และหลักทางจริยธรรมที่ควรจะเป็นสำหรับการกระทำของมนุษย์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะ พิจารณาทฤษฎีจริยศาสตร์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับจริยศาสตร์เชิงบรรทัดฐานเป็นหลัก

จริยศาสตร์เชิงบรรทัดฐาน (Normative Ethics)

จริยศาสตร์เชิงบรรทัดฐานเป็นการนำเสนอมาตรฐานทางจริยธรรม ที่บอกว่าการกระทำใดถูกต้อง การกระทำใดไม่ถูกต้องซึ่งทฤษฎีทางจริยศาสตร์พอจะจัด กลุ่มได้ 3 กลุ่มทฤษฎี ได้แก่ (Fieser, 2006, pp. 108 – 211)

1. ทฤษฎีคุณธรรม (Virtue Theory)
2. ทฤษฎีหน้าที่ (Duty Theory)
3. ทฤษฎีผลลัพธ์ (Consequentiality Theory)

1. ทฤษฎีคุณธรรม (Virtue Theory)

ทฤษฎีคุณธรรมถือได้ว่าเป็นทฤษฎีที่เก่าแก่ในปรัชญาตะวันตก และมีรากฐานมาตั้งแต่สมัยกรีกโบราณ นักปรัชญาที่มีชื่อเสียงได้แก่ Aristotle ได้เสนอหลัก คุณธรรม 4 ประการได้แก่ ความกล้าหาญ (Courage) ความอดกลั้น (Temperance) ความยุติธรรม (Justice) ความเฉลียวฉลาด (Prudence) ในยุคกลางนักบุญ St. Thomas Aquinas ได้นำเสนอคุณธรรม ตามแบบศาสนาคริสต์ไว้ 3 ลักษณะ ได้แก่ ศรัทธา (Faith) ความหวัง (Hope) และการทำบุญ (Charity) ความสนใจในทฤษฎีคุณธรรมมีมาจนถึง ยุคกลางและเสื่อมลงในศตวรรษที่ 19 เมื่อปรากฏทฤษฎีทางจริยธรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้น ในกลางศตวรรษที่ 20 ทฤษฎีคุณธรรมกลับมาได้รับความสนใจอีกจากนักปรัชญาที่เชื่อว่า ทฤษฎีจริยศาสตร์ที่เกิดขึ้นใหม่ ทำให้หลงทาง โดยการมุ่งไปที่ข้อปฏิบัติและการกระทำ มากกว่าลักษณะทางคุณธรรม Andre Comte – Sponville ศาสตราจารย์ทางปรัชญา มหาวิทยาลัยซอร์บอนน์ (Sorbonne University) ได้เสนอคุณธรรม 18 ประการ สำหรับ ผู้นำของมหาวิทยาลัย ได้แก่

1. ความสุภาพ (Politeness)
2. ความจงรักภักดี (Loyalty)
3. ความเฉลียวฉลาด (Prudence)
4. การใช้ทางสายกลาง (Moderation)
5. ความกล้าหาญ (Courage)

6. ความยุติธรรม (Justice)
7. ความใจกว้าง (Generosity)
8. ความเมตตา (Compassion)
9. ความใจบุญ (Charity)
10. ความกตัญญู (Gratitude)
11. ความถ่อมตน (Humility)
12. ความเรียบง่าย (Simplicity)
13. ความอดกลั้น (Tolerance)
14. ความบริสุทธิ์ (Purity)
15. ความอ่อนโยน (Gentleness)
16. ความจริงใจ (Sincerity)
17. การมีอารมณ์ขัน (Sense of humor)
18. ความรัก (Love)

คุณธรรม 18 ประการนี้ จะต้องเก็บไว้ในฐานะที่เป็นแนวทางสำหรับการกระทำของบุคคลตามความรับผิดชอบในฐานะผู้นำของมหาวิทยาลัย (Becke, 2001, p. 379)

2. ทฤษฎีหน้าที่ (Duty Theory)

ทฤษฎีหน้าที่นี้ บางครั้งเรียกว่าทฤษฎีกรณียธรรม (Deontological) ซึ่งเป็นภาษากรีก มาจากคำว่า “Deon” ซึ่งหมายถึงหน้าที่หรือพันธะทฤษฎีนี้มี 4 กลุ่ม (Fieser, 2006, pp. 79 – 85) ได้แก่

2.1 แนวคิดของนักปรัชญาชาวเยอรมันชื่อ Samuel Pufendorf เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 17 Samuel Pufendorf ได้จัดกลุ่มหน้าที่ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

2.1.1 หน้าที่ต่อพระเจ้า (Duty to God) พิจารณาหน้าที่ที่มีต่อพระเจ้าใน 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) หน้าที่ทางทฤษฎีนี้จะรู้ความเป็นอยู่ และธรรมชาติของพระเจ้าและ 2) ปฏิบัติหน้าที่ทั้งภายในและภายนอก ในการบูชาพระเจ้า

2.1.2 หน้าที่ต่อตัวเอง (Duty to Oneself) หน้าที่ต่อตัวเอง มี 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) หน้าที่ต่อจิตวิญญาณที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะและ

ความสามารถ และ 2) หน้าที่ต่อร่างกายซึ่งเกี่ยวข้องกับ การไม่ทำร้ายตัวเอง อาทิบริโภค มากเกินไป หรือดื่มของมึนเมา และไม่กระทำอัตวินิบาตกรรม

2.1.3 หน้าที่ต่อผู้อื่น (Duty to Others) Samuel Pufendorf

ได้แบ่งหน้าที่ที่มีต่อผู้อื่นไว้ 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) หน้าที่แบบสมบูรณ์ (Absolute Duty) ได้แก่ การหลีกเลี่ยงการกระทำต่อผู้อื่น ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียม และส่งเสริมสนับสนุนความดี ของผู้อื่น 2) หน้าที่ตามเงื่อนไข (Conditional Duty) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องตามข้อตกลงตาม หลักที่คนต้องมีหน้าที่ที่จะรักษาคำมั่นสัญญา

2.2 ทฤษฎีสิทธิ (Rights Theory) สิทธิและหน้าที่เป็นสิ่งที่

ความสัมพันธ์กัน สำหรับคนหนึ่งนำมาซึ่งหน้าที่ของอีกคนหนึ่ง แนวคิดเรื่องสิทธิ มีอิทธิพล ในศตวรรษที่ 17 โดยนักปรัชญาที่ชื่อ John Locke ซึ่งอ้างว่ากฎธรรมชาติให้อำนาจว่าเรา จะต้องไม่ทำร้ายใคร สุขภาพ เสรีภาพ หรือกรณีสิทธิ สำหรับลอคแล้ว สิทธิตามธรรมชาติ ได้มาจากพระเจ้า แนวความคิดของลอคนี้มีอิทธิพลต่อ Thomas Jefferson ที่ประกาศสิทธิ พื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ มีรัก เสรีภาพ และการนำมาซึ่งความสุข Jefferson และนักสิทธิ อื่น ๆ เห็นว่าควรเพิ่มเติมสิทธิเฉพาะให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งรวมไปถึงสิทธิในทรัพย์สินสมบัติ การย้ายถิ่นฐาน การพูดและการนับถือศาสนา สำหรับสิทธิทางศีลธรรมนั้นมีลักษณะเด่น 4 ประการ ได้แก่ 1) สิทธิเป็นเรื่องโดยธรรมชาติมิใช่เรื่องที่จะสร้างขึ้นโดยวัตถุ 2) มีลักษณะ สากลจึงไม่สามารถเปลี่ยนจากประเทศหนึ่งไปสู่ประเทศหนึ่ง 3) มีความเสมอภาคเท่าเทียม ต่อประชาชน เพศ เชื้อชาติ รวมไปถึงผู้ทุพพลภาพ 4) ไม่สามารถถ่ายโอนได้ ซึ่งหมายถึงว่า เราไม่สามารถปล่อยอำนาจการเป็นเจ้าของสิทธิของเราไปยังผู้อื่นได้ อาทิ ขายตัวเองไป เป็นทาส เป็นต้น

2.3 แนวคิดของ Immanuel Kant เห็นด้วยว่าเรามีหน้าที่ทาง

ศีลธรรมต่อตัวและผู้อื่น อาทิ การพัฒนาตัวเองและรักษาสัญญาต่อผู้อื่น อย่างไรก็ตาม คำนี้อ้างว่ามีหลักการพื้นฐานของหน้าที่ที่ล้อมรอบหน้าที่เฉพาะ เป็นหลักการของเหตุผล ที่เป็นจริงในตัวเอง (Self-Evident Principle) ซึ่ง Kant เรียกว่า คำสั่งแบบเด็ดขาด (Categorical Imperative) คำสั่งแบบเด็ดขาดมีความแตกต่างกับคำสั่งแบบเงื่อนไข (Hypothetical Imperative) ที่เป็นสิ่งสำคัญต่อความปรารถนาที่เรามี เช่น ถ้าคุณต้องการได้ งานดี คุณก็ต้องไปเรียนต่อในมหาวิทยาลัย ในทางตรงกันข้ามคำสั่งแบบเด็ดขาดทำให้ มนุษย์กระทำโดยไม่เกี่ยวข้องกับความปรารถนาของมนุษย์ เป็นการกระทำเพื่อหน้าที่เป็น การกระทำสิ่งนั้นโดยไม่ต้องใส่ใจกับผลของการกระทำที่เกิดขึ้น คำนี้ได้เสนอความหมาย

ของหน้าที่ว่า การกระทำตามสำนึกแห่งหน้าที่ คือ การกระทำที่เราสามารถคาดหวังให้ทุกคนอยู่ในสถานการณ์เดียวกัน ปฏิบัติพร้อมกันได้ ซึ่งหมายความว่า การกระทำนั้นมีความสามารถทำให้เป็นสากลได้ (Universalizability) นอกจากนี้ Kant ยังเสนอหลักจริยธรรมให้ปฏิบัติต่อมนุษยชาติในฐานะเป้าหมายทั้งในกรณีของตนเองและผู้อื่น และการปฏิบัติต่อมนุษยชาติในฐานะวิธีการ Kant เชื่อว่าการกระทำของมนุษย์สามารถตัดสินได้โดยหลักเกณฑ์นี้

2.4 แนวคิดของ W.D.Ross นักปรัชญาชาวอังกฤษ ซึ่งเน้นว่าหน้าที่ต้องมาก่อน (Prima Facie Duty) ซึ่งบางครั้ง Ross เรียกว่าหน้าที่เป็นเงื่อนไข (Conditional Duty) แทน Ross ได้กำหนดหลักภาระหน้าที่ไว้ 7 ประการ (จำเริญรัตน์ เจือจันทร์, 2548, หน้า 121-122) ได้แก่

- 2.4.1 ความซื่อสัตย์ (Fidelity) เป็นหน้าที่ที่ต้องรักษาสัญญา
- 2.4.2 การชดใช้ (Reparation) เป็นหน้าที่ที่ต้องชดเชยหรือชดใช้เมื่อเราทำร้ายผู้อื่น
- 2.4.3 ความกตัญญู (Gratitude) เป็นหน้าที่ที่ขอบคุณหรือตอบแทนเมื่อมีคนมาช่วยเหลือเรา
- 2.4.4 ความยุติธรรม (Justice) หน้าที่ที่ต้องตระหนักถึงคุณความดี
- 2.4.5 การช่วยเหลือผู้อื่น (Beneficence) เป็นหน้าที่ที่ปรับปรุงเงื่อนไข
- 2.4.6 การปรับปรุงตนเอง (Self-improvement) หน้าที่ที่จะปรับปรุงคุณธรรมและสติปัญญาของตนเอง
- 2.4.7 ความไม่เป็นภัยต่อใคร (Non-maleficence) หน้าที่ที่ไม่ทำร้ายผู้อื่น

3. ทฤษฎีผลลัพท์นิยม (Consequentiality Theory)

ทฤษฎีผลลัพท์นิยม บางครั้งเรียกว่าทฤษฎีอันตริทวิทยา (Teleological Theory) มาจากภาษากรีกว่า Telos แปลว่า จุดหมายปลายทาง เพราะจุดหมายปลายทางของผลลัพท์ของการกระทำเป็นตัวตัดสินด้านจริยธรรม ทฤษฎีผลลัพท์ได้รับความนิยมใน

ศตวรรษที่ 18 โดยนักปรัชญาที่ต้องการวิธีการที่รวดเร็วที่จะประเมินการกระทำทางจริยธรรม โดยใช้ประสบการณ์มากกว่าการใช้การหยั่งรู้ หรือหน้าที่ที่ยังเป็นปัญหาอยู่ เราอาจจะจัดแบ่งทฤษฎีผลลัพธ์นิยม ออกได้เป็น 3 กลุ่ม (Fieser, 2006) ได้แก่

3.1 ลัทธิอัตนิยมทางจริยธรรม (Ethical Egoism) ลัทธินี้เชื่อว่าการกระทำที่ถูกต้องทางจริยธรรมเกิดขึ้นถ้าผลลัพธ์ของการกระทำเป็นที่น่าพึงปรารถนามากกว่าไม่น่าพึงปรารถนา เฉพาะต่อผู้กระทำ

3.2 ลัทธิการคำนึงถึงผู้อื่นเชิงจริยธรรม (Ethical Altruism) ลัทธินี้เชื่อว่าการกระทำที่ถูกต้องทางจริยธรรม เกิดขึ้นถ้าผลลัพธ์ของการกระทำนั้น น่าพึงปรารถนามากกว่าไม่น่าพึงปรารถนาที่มีต่อทุกคนยกเว้นผู้กระทำ

3.3 ลัทธิประโยชน์นิยม (Utilitarianism) ลัทธินี้เชื่อว่าการกระทำที่ถูกต้องทางจริยธรรมเกิดขึ้นถ้าผลลัพธ์ของการกระทำนั้น น่าพึงปรารถนามากกว่าไม่น่าพึงปรารถนาที่มีต่อทุกคน

สำหรับลัทธิประโยชน์นิยมนี้ ผู้ที่เป็นแนวคิดหลัก ได้แก่ Jeremy Bentham นักปรัชญาชาวอังกฤษ เสนอทฤษฎี 2 ลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

3.3.1 ลัทธิประโยชน์นิยมแบบกระทำ (Act-utilitarianism) ซึ่งพิจารณาตัวการกระทำว่าการกระทำที่แน่นอนอันหนึ่งในสถานการณ์ที่แน่นอนมีความถูกต้องหรือไม่ โดยเทียบจากความสุข (The Greatest Happiness)

3.3.2 ลัทธิประโยชน์นิยมแบบกฎ (Rule- Utilitarianism) ซึ่งจะพิจารณาตามกฎต่างๆว่ากฎใดเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะก่อให้เกิดความสุข ปริมาณมากที่สุดแก่บุคคลต่างๆที่เกี่ยวข้อง

Thomas Hobbes ได้พัฒนาทฤษฎีเชิงบรรทัดฐานซึ่งรู้จักกันในทฤษฎีสัญญาสังคม (Social Contract Theory) ที่ถือว่าเป็นชนิดหนึ่งของอัตนิยมเชิงจริยธรรมแบบกฎ (Rule-ethical-egonism) โดย Hobbes เห็นว่าผู้ที่กระทำจะมีชีวิตอยู่บนโลกที่มีกฎศีลธรรมดีกว่าการมีชีวิตอยู่ในสังคมที่ไม่มีกฎศีลธรรม ซึ่งจะทำให้สังคมมีความเป็นอริยะขึ้น ซึ่งกฎเหล่านี้รวมไปถึงการห้าม การพูดเท็จ การขโมย และการฆาตกรรม อย่างไรก็ตาม กฎนี้จะนำมาซึ่งความปลอดภัยกับการกระทำของทุกคน ถ้ากฎนี้ถูกบังคับใช้ ดังนั้นเราจึงหาวิธีบังคับใช้กฎ สร้างตัวแทนที่จะลงโทษพวกเรา ถ้าเราทำลายกฎนี้ (ซัชชัย์ คุ่มทวีพร, 2548, หน้า 155)

โดยสรุป จริยธรรมแบบสัญญาสังคมนี้ ก็คือกลุ่มของกฎที่กำหนดว่า มนุษย์ควรปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างไร และคนที่มิเหตุผลทุกคนตกลงที่จะยอมรับเพื่อประโยชน์ร่วมกัน โดยมีเงื่อนไขว่าคนอื่นจะปฏิบัติตามกำหนดนี้เช่นเดียวกัน

จากทฤษฎีจริยศาสตร์ที่กล่าวมา สามารถนำมาประยุกต์เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความถูกต้องของการกระทำของมนุษย์ได้ โดยพิจารณาเป็นหลักใหญ่ได้ 11 หลักการ ได้แก่

1. หลักคุณธรรม (Virtue Principle) ได้แก่ ลักษณะคุณธรรมที่มีอยู่ในบุคคลต่าง ๆ
 2. หลักประโยชน์ส่วนบุคคล (Personal benefit) ได้แก่ การรับรู้ขอบเขตที่การกระทำที่จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์ต่อปัจเจกชน
 3. หลักประโยชน์ร่วมกัน (Social Benefit) ได้แก่ การรับรู้ขอบเขตที่การกระทำที่จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมหรือสังคม
 4. หลักเมตตา (Principle of Benevolence) ได้แก่ การช่วยเหลือผู้อื่น
 5. หลักเสมือนพ่อลูก (Principle of Paternalism) ได้แก่ การช่วยเหลือแก่ผู้ซึ่งนำมาซึ่งประโยชน์ที่ดีที่สุด เมื่อพวกเขาไม่สามารถทำด้วยตัวเองได้
 6. หลักการทำร้าย (Principle of Harm) ได้แก่ การไม่ทำร้ายผู้อื่น
 7. หลักความซื่อสัตย์ (Principle of Honesty) ได้แก่ การไม่หลอกลวงผู้อื่น
 8. หลักการเคารพกฎหมาย (Principle of Lawfulness) ได้แก่ การไม่ละเมิดกฎหมาย
 9. หลักความเป็นอิสระ (Principle of Autonomy) ได้แก่ ความรู้เรื่องเสรีภาพของบุคคล
 10. หลักยุติธรรม (Principle of Justice) ได้แก่ ความรู้ในสิทธิของบุคคลที่จะดำเนินการ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และการแจกจ่ายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม
 11. หลักสิทธิ (Principle of Rights) ได้แก่ การรับรู้ในสิทธิส่วนบุคคลที่มีต่อชีวิต ข่าวสาร ความเป็นส่วนตัว การแสดงออกอย่างเสรี และความปลอดภัย
- หลักที่กล่าวมาเป็นสิ่งที่ได้จากจริยศาสตร์เชิงบรรทัดฐานทั้งในส่วน
ของทฤษฎีคุณธรรม ทฤษฎีหน้าที่ และทฤษฎีผลลัพธ์ เห็นได้ว่าหลักคุณธรรมเป็นผลมา

จากทฤษฎีคุณธรรม หลักประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมเป็นส่วนที่ได้จากทฤษฎีผลลัพธ์เพราะมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของการกระทำที่มีผลต่อทั้งปัจเจกชนและสังคม หลักเมตตา หลักเสมือนพ่อลูก หลักการทำร้าย หลักความซื่อสัตย์ หลักการเคารพกฎหมาย มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีหน้าที่ หลักความเป็นอิสระ หลักยุติธรรม และหลักสิทธิ มีพื้นฐานมาจากสิทธิทางศีลธรรมนั่นเอง

กลุ่มทฤษฎีจริยธรรม

ทฤษฎีจริยธรรม (Ethical Theory) เป็นปรัชญาที่ศึกษาเกี่ยวกับความดี ความชั่ว ความถูกต้อง และความไม่ถูกต้องของการกระทำของมนุษย์ Northhouse (2004, pp. 303–306) ได้กล่าวถึงผู้นำตามแนวทางของทฤษฎีจริยธรรม โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม 3 ทฤษฎี ดังนี้

1. กลุ่มทฤษฎีจริยธรรมในเชิงการปฏิบัติหรือความประพฤติของผู้นำ (Leader's Conduct) แบ่งได้เป็น 2 ทฤษฎี คือ

1.1 ทฤษฎีผลลัพธ์นิยม (Consequences หรือ Teleological Theories)

ทฤษฎีผลลัพธ์นิยม มาจากคำว่า Consequences หรือ Consequentiality หรือ Teleological ซึ่งมีรากศัพท์จากภาษากรีกว่า Telos แปลว่า จุดหมายปลายทาง หรือเป้าหมาย เพื่อตอบคำถามว่า อะไรคือแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง หรือแนวทางการปฏิบัติที่ผิดของบุคคล ตามแนวทางของทฤษฎีผลลัพธ์นิยม เป็นการประเมินการกระทำทางจริยธรรมโดยตรวจสอบที่ผลลัพธ์ของการกระทำ ทฤษฎีผลลัพธ์นิยม แบ่งเป็น 3 ลัทธิ ดังภาพประกอบ 12

ระดับของการให้ความสำคัญ	สูง	ลัทธิอัตนิยม จริยธรรม		
	กลาง		ลัทธิประโยชน์นิยม	
	ต่ำ			ลัทธิคำนึงถึง ประโยชน์ของผู้อื่น
		ต่ำ	กลาง	สูง

ระดับของการให้ความสำคัญต่อผู้อื่น

ภาพประกอบ 12 ทฤษฎีผลลัพธ์นิยม
ที่มา: Northhouse (2004, p. 304)

1.1.1 ลัทธิอัตนิยมจริยธรรม (Ethical Egonism) แนวคิดนี้เชื่อว่าการกระทำที่ถูกต้องทางจริยธรรม คุ้ได้จากผลลัพธ์ของการกระทำที่พึงปรารถนาของตนเอง ลัทธินี้ให้ความสนใจที่ตนเองสูงที่สุด เป็นลักษณะของผู้นำที่มีแนวทางการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับตามหลักทฤษฎีผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ส่วนใหญ่แนวคิดอัตนิยมจริยธรรมจะถูกนำมาใช้ในเชิงธุรกิจ เป็นแนวทางของการบริหารจัดการที่คำนึงถึงความเหมาะสมของผลสำเร็จของงาน กำไร และค่าจ้างที่คนงานควรได้รับ โดยมีเป้าหมายที่กำไรสูงสุดของบริษัท

1.1.2 ลัทธิประโยชน์นิยม (Utilitarianism) เป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าการกระทำที่ถูกต้องทางจริยธรรมจะเกิดขึ้น ถ้าผลลัพธ์ของการกระทำนั้นเป็นที่พึงปรารถนาหรือเป็นประโยชน์ต่อทุกคน หรือเป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนใหญ่ เช่น การดำเนินงานของภาครัฐที่มุ่งงบประมาณในการดูแลสุขภาพของประชาชนในประเทศ เป็นต้น

1.1.3 ลัทธิคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่น (Altruism) เป็นแนวทางที่เชื่อว่าการกระทำที่ถูกต้องทางจริยธรรมจะเกิดขึ้น ถ้าผลลัพธ์ของการกระทำนั้นเป็นที่พึงปรารถนาของบุคคลอื่นโดยไม่สนใจตัวผู้กระทำ เป็นแนวที่ตรงกันข้ามกับลัทธิอัตนิยมจริยธรรม โดยการกระทำทั้งหมดให้ความสนใจต่อผู้อื่น ตามหลักของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญต่อผู้อื่น ตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุดของลัทธินี้คือ แม่ชีเทเรซา (Mother Teresa) ผู้ซึ่งมีชีวิตอยู่และกระทำทุกอย่างเพื่อช่วยเหลือคนยากจน

1.2 ทฤษฎีหน้าที่นิยม (Deontological Theories)

ทฤษฎีหน้าที่นิยม หรือบางครั้งเรียกว่า ทฤษฎีหน้าที่ มาจากภาษากรีกของคำว่า Deos ซึ่งมีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า Duty แปลว่า หน้าที่ ผู้นำที่มีลักษณะของผู้นำจริยธรรมในหน้าที่นิยมนี้ ให้ความสำคัญต่อหน้าที่ ภารกิจ และความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย การกระทำที่ถูกต้องของผู้นำตามแนวคิดเชิงจริยธรรมตามทฤษฎีนี้ คือการไม่ละเมิด ไม่ฝ่าฝืน และปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองอย่างเต็มความสามารถ

2. กลุ่มทฤษฎีในเชิงคุณลักษณะของผู้นำ (Leader's Character)

ทฤษฎีในเชิงคุณลักษณะของผู้นำ หมายถึงทฤษฎีคุณธรรม (Virtue-based Theory) หรือทฤษฎีพื้นฐานคุณธรรมที่ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีนี้มองผู้นำเหมือนบุคคลธรรมดาทั่วไปโดยมีแนวคิดว่าคุณธรรมคือรากฐานของจิตใจของบุคคลที่อยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุม อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการเชิงคุณธรรมและจริยธรรมไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่สามารถสร้างและฝึกปฏิบัติได้

ทฤษฎีคุณธรรม มีรากฐานมาจากนักปรัชญาชาวกรีกผู้มีชื่อเสียงคือ Plato และ Aristotle ในภาษากรีกคำที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีนี้คือ Aretaic ซึ่งหมายถึง ยอดเยี่ยม (Excellence) หรือ คุณธรรม (Virtue) ตามแนวคิดของ อริสโตเติล เขาเน้นย้ำว่า ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและฝึกอบรมค่านิยมทางศีลธรรมมากกว่า รวมถึงแทนที่จะบอกคนให้ทำอะไร (to do) แต่ควรจะเป็นอย่างไรมากกว่า (to be) หรือช่วยให้พวกเขามีคุณธรรมมากขึ้น จากงานเขียนของ Aristotle ผู้มีคุณธรรมควรมีคุณลักษณะ ดังนี้ มีความกล้าหาญ (Courage) มีการควบคุมอารมณ์ (Temperance) ความไม่เห็นแก่ตัว (Generosity) การควบคุมตนเอง (Self-Control) ความซื่อสัตย์ (Honesty) การแสดงมิตรไมตรีจิต (Sociability) ความถ่อมตัว (Modesty) ความถูกต้อง (Fairness) และความยุติธรรม (Justice) ในปี ค.ศ.1992 Valasquez ได้นำคุณลักษณะทางด้านคุณธรรมมาประยุกต์ใช้สำหรับผู้นำและผู้บริหารจัดการ โดยเสนอว่าผู้นำและผู้บริหารจัดการ ควรมีหลักคุณธรรม 7 ประการ ดังนี้

1. ความอดุสาหะ ความพากเพียร (Perseverance)
2. ความมีจิตสาธารณะ (Public-spiritedness)
3. ความยึดถือหลักคุณธรรม (Integrity)
4. ความซื่อสัตย์ (Truthfulness)

5. ความจงรักภักดี (Fidelity)
6. ความมีเมตตา กรุณา (Benevolence)
7. ความนอบน้อม ถ่อมตัว (Humility)

โดยแก่นแท้แล้ว พบว่าทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานคุณธรรม เกี่ยวข้องกับการมีชีวิตอยู่ (Being) การเป็นคนดีและเป็นคนมีคุณค่า ความสำคัญของแนวคิดเชิงคุณธรรมดังกล่าวนี้จะช่วยให้บุคคลเป็นคนดี สมควรได้รับการยกย่อง สรรเสริญ โดยที่บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ หลักของทฤษฎีคุณธรรมเป็นการนำเสนอลักษณะนิสัยของบุคคลโดยการฝึกฝนในช่วงระยะเวลาหนึ่งจากวัยรุ่นสู่วัยผู้ใหญ่ คุณค่าของความดีงามจะกลายเป็นลักษณะนิสัยของบุคคล จากการพูดความจริงจะกลายเป็นคนซื่อสัตย์ จากการเป็นผู้ให้ ช่วยเหลือเกื้อกูล จะกลายเป็นบุคคลมีเมตตา จากการเป็นคนที่ยึดความถูกต้องจะกลายเป็นผู้มีความยุติธรรม กล่าวได้ว่า คุณธรรมเกิดจากการกระทำ และการกระทำเป็นการแสดงออกซึ่งความเป็นผู้มีคุณธรรม (Frankena, 1973; Velasquez, 1992; Pojman, 1995 cited in Northouse, 2007)

สรุปทฤษฎีจริยธรรมเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับความดี ความซื่อ ความถูกต้องและความไม่ถูกต้องซึ่งเกี่ยวกับการกระทำของมนุษย์และผู้นำ แบ่งเป็น 2 กลุ่มทฤษฎี คือ 1) กลุ่มทฤษฎีจริยธรรมในเชิงการปฏิบัติของผู้นำ คือ ทฤษฎีผลลัพธ์นิยม ให้ความสำคัญว่าแนวปฏิบัติถูกต้องหรือไม่ถูกต้องนั้นตรวจสอบได้จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และทฤษฎีหน้าที่นิยมที่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ ภารกิจและความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ และ 2) กลุ่มทฤษฎีในเชิงคุณลักษณะของผู้นำให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยมีแนวคิดว่าคุณธรรมคือรากฐานของจิตใจของบุคคลที่อยู่ นอกเหนืออำนาจการควบคุมแต่ไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด สามารถสร้างและฝึกปฏิบัติได้

กลุ่มทฤษฎีจริยธรรมสามารถสรุปเนื้อหาสาระได้ ดังภาพประกอบ 13

กลุ่มทฤษฎีจริยธรรม	
ความประพฤติ (Conduct)	คุณลักษณะ (Character)
<ul style="list-style-type: none"> • ผลลัพธ์ (Consequences) (ทฤษฎี Teleological Theories) <ul style="list-style-type: none"> - ลัทธิอัตนิยมเชิงจริยธรรม (Ethical egonism) - ลัทธิประโยชน์นิยม (Utilitarianism) - ลัทธิคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่น (Altrunism) • หน้าที่ (Duty) (ทฤษฎีหน้าที่นิยม : Deontological Theories) 	<ul style="list-style-type: none"> • ทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานคุณธรรม (Virtue-based Theories)

ภาพประกอบ 13 กลุ่มเนื้อหาของทฤษฎีจริยธรรม
ที่มา : Northhouse (2007, p. 343)

พุทธจริยศาสตร์

พุทธจริยศาสตร์เป็นการนำคำสอนของศาสนาพุทธมาพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจริยศาสตร์ และใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความประพฤติที่ว่าดีหรือถูกต้อง มีลักษณะอย่างไร หรือที่เรียกว่าไม่ดีไม่ถูกต้องมีลักษณะอย่างไร พุทธจริยศาสตร์ถือเป็นปรัชญาชีวิตและสังคม ซึ่งสามารถพิจารณาเป็นประเด็นได้ ดังต่อไปนี้

1. พื้นฐานทางจริยธรรม

จริยธรรมอันเป็นพื้นฐานของพุทธศาสนามีสาระสำคัญ คือ “จงละเว้นความชั่วทั้งหลายทั้งปวง จงทำแต่ความดี และทำกายใจของตนเองให้บริสุทธิ์และผ่องใส” (พระเทวโณ เทวโณ, 2548, หน้า 118) อย่างไรก็ตาม แนวคิดพื้นฐานทางจริยศาสตร์ของพุทธศาสนาสามารถนำไปสู่กระบวนการปฏิบัติตามแนวทางหรือตามลำดับได้ ดังนี้ (คำพอง งามภักดี, 2543, หน้า 60-63)

1.1 หลักจริยธรรมระดับเบื้องต้น

จริยธรรมในการดำเนินชีวิตเบื้องต้นในทัศนะของพุทธศาสนาตั้งอยู่บนพื้นฐานของเบญจศีลและเบญจกัลยาณธรรม ซึ่งถือได้ว่าเป็นคุณธรรมที่มนุษย์จะต้องยึดถือปฏิบัติเพื่อป้องกันความเสื่อมทางความประพฤติและรักษาไว้ซึ่งคุณธรรมในจิตใจของมนุษย์ในระดับพื้นฐานเบื้องต้น ได้แก่

1.1.1 เบญจศีล ประกอบด้วยหลักปฏิบัติ 5 ประการ คือ

- 1) เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการฆ่าสัตว์
- 2) เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการลักทรัพย์
- 3) เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการประพฤติดีในกาม
- 4) เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการพูดเท็จ
- 5) เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการดื่มน้ำเมาคือสุราและเมรัยอัน

เป็นที่ตั้งแห่งความประมาท

เบญจศีลถือได้ว่าเป็นข้อปฏิบัติเพื่อป้องกันความเสื่อมในชีวิต ทั้งเป็นแนวทางให้มนุษย์อยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข

1.1.2 เบญจกัลยาณธรรม เป็นข้อปฏิบัติที่ส่งเสริมคุณธรรมที่มนุษย์มีอยู่แล้วมิให้เสื่อมไป เป็นการเพิ่มพูนคุณธรรมที่ได้จากการรักษาเบญจศีลให้ตั้งงาม และมีความมั่นคงยิ่งขึ้นไปทั้งยังเป็นการเกื้อกูลแก่การรักษาเบญจศีล เบญจกัลยาณธรรม ประกอบด้วยข้อปฏิบัติ ดังนี้

- 1) ความปรารถนารักใคร่จะให้มีมีความสุขความเจริญ และความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ คู่กับศีลข้อที่ 1
- 2) การหาเลี้ยงชีพในทางสุจริต คู่กับศีลข้อที่ 2
- 3) ความสำรวมและรู้จักยับยั้งควบคุมไม่ให้หลงไหลในกามารมณ์ คู่กับศีลข้อที่ 3
- 4) การผดุงความสัตย์ รักษาความซื่อตรง คู่กับศีลข้อที่ 4
- 5) ความระลึกได้และรู้ตัวอยู่เสมอ คือการฝึกให้เป็นคนรู้จักพอ ยับยั้งความคิด ระวังมิให้ประมาทมัวเมา คู่กับศีลข้อที่ 5

เบญจศีลและเบญจกัลยาณธรรมจึงเป็นข้อปฏิบัติระดับเบื้องต้นของการดำเนินชีวิตที่ตั้งงามของมนุษย์แต่ละคน และเป็นการจัดระเบียบให้สังคมส่วนหนึ่ง

ดังนั้นหลักเบญจศีลและเบญจกัลยาณธรรม จึงเป็นหลักธรรมในการวางพื้นฐานการดำเนินชีวิตเพื่อให้เกิดความเรียบร้อยทั้งส่วนตนและสังคม

1.2 หลักจริยธรรมระดับกลาง

หลักจริยธรรมที่เป็นแนวทางปฏิบัติในระดับที่สูงขึ้นจากเบญจศีลและเบญจกัลยาณธรรม ได้แก่กุศลกรรมบถ หรือทางแห่งความดี มี 10 ประการ ได้แก่

1.2.1 กายกรรม ข้อปฏิบัติป้องกันความชั่วและส่งเสริมความดีงามทางกายประกอบด้วย หลักปฏิบัติ 3 ประการ

- 1) เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการฆ่าสัตว์
- 2) เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการลักทรัพย์
- 3) เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการประทุษร้ายในกาม

1.2.2 วจีกรรม ข้อปฏิบัติที่ป้องกันความชั่วและส่งเสริมความดีงามทางวาจา ประกอบด้วย หลักปฏิบัติ 4 ประการดังนี้

- 1) เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการพูดเท็จ
- 2) เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการพูดส่อเสียด
- 3) เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการพูดคำหยาบ
- 4) เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ

1.2.3 มโนกรรม ข้อปฏิบัติที่ป้องกันความชั่ว และส่งเสริมความดีงามทางใจ ประกอบด้วยหลักปฏิบัติ 3 ประการดังนี้

- 1) ความไม่โลภอยากได้ของเขา
- 2) ความไม่คิดปองร้ายเขา
- 3) ความเห็นชอบตามทำนองคลองธรรม

1.3 หลักจริยธรรมระดับสูง

การปฏิบัติตามหลักจริยธรรมระดับสูง เรียกว่า อัฐสังคิมรรค โดยดำเนินตามหลักทางสายกลาง และเป็นข้อปฏิบัติที่เป็นการจัดระเบียบการฝึกอบรมตนเพื่อบรรลุธรรมขั้นสูงในพุทธศาสนา โดยมีหลักปฏิบัติ ดังนี้

1.3.1 สัมมาทิฐิ ความเห็นชอบ ซึ่งหมายถึงปัญญาที่รอบรู้และเข้าใจในหลักธรรม ตามเหตุปัจจัย ซึ่งหมายถึงการรอบรู้ในอริยสัจ 4 กล่าวคือ ความรู้ในทุกข์ซึ่งเป็นสภาพที่ทนได้ยาก ความรู้ในทุกข์สมุทัยสภาพที่เป็นสาเหตุของทุกข์ ความรู้ในทุกข์นิโรธ

เป็นสภาพที่ทุกข์ไม่ส่งผล และความรู้ในทุกขนิโรธคามินีปฏิทา เป็นวิถีแห่งการปฏิบัติเพื่
ดำเนินไปสู่ความดับทุกข์

1.3.2 สัมมาสังกัปปะ คำริชอบ เป็นความคิดเริ่มแรก ซึ่งหลักพุทธศาสนา
มุ่งเอาการดำริในการออกจากกาม ความดำริไม่พยาบาท และความดำริในการไม่
เบียดเบียน ซึ่งเป็นแนวทางแห่งการดำเนินชีวิตร่วมกันในสังคม เพื่อความสันติสุขแห่ง
มหาชน

1.3.3 สัมมาวาจา วาจาชอบ เป็นการจัดสรรคำพูดเพื่อให้เกิดประโยชน์
และยังความสุขมาสู่ตนเองและผู้อื่น ซึ่งหมายถึงการเว้นจากการวจีทุจริต 4 ประการ คืองด
เว้นจากการพูดเท็จ งดเว้นจากการพูดส่อเสียด งดเว้นจากการพูดคำหยาบ และงดเว้นจาก
การพูดเพ้อเจ้อ

1.3.4 สัมมากัมมันตะ การงานชอบ เป็นการดำเนินชีวิตตามวิถีแห่งความ
ดีงาม ที่ก่อให้เกิดความเรียบร้อยต่อสังคม โดยมุ่งเว้นจากการฆ่าสัตว์รวมถึงมนุษย์ งดเว้น
จากการลักทรัพย์ และงดเว้นจากการประพฤตินอกใจ

1.3.5 สัมมาอาชีวะ เลี้ยงชีพชอบ หมายถึงการประกอบอาชีพเพื่อเลี้ยง
ชีวิต ให้ได้รับความสุข แต่ขณะเดียวกันก็ต้องไม่ก่อให้เกิดทุกข์กับใครด้วย โดยมุ่งละ
มิจฉาอาชีวะแล้วเลี้ยงชีพด้วยสัมมาอาชีวะ

1.3.6 สัมมาวายามะ พยายามชอบ หมายถึง การทำฉันทะให้เกิด
พยายามปรารถนาความเพียร ประคองจิตไว้ ทำความเพียรเพื่อป้องกันบาปอกุศลที่ยังไม่
เกิดขึ้นมิให้เกิดขึ้น เพื่อละบาปอกุศลที่เกิดขึ้นแล้ว เพื่อสร้างกุศลกรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น
เพื่อความดำรงมั่น ความไม่สับสน ความเจริญยิ่ง ความบริบูรณ์แห่งกุศลกรรมที่เกิดขึ้น
แล้ว เป็นความเพียรพยายามเพื่อสร้างรากฐานอันมั่นคงแห่งศีลธรรมให้แก่ตนเอง

1.3.7 สัมมาสติ ระลึกชอบ หมายถึง การพิจารณาเห็นในภายใน
ความรู้สึก (เวทนา) ในจิต และในธรรมอยู่เนืองๆ มีความเพียร มีสติสัมปชัญญะ กำจัด
ความโลภและความเศร้าโศกได้ในโลก เพื่อเป็นการยังชีวิตให้มีความปลอดภัย โปร่งใส
ไม่ขุ่นมัว เศร้าหมองด้วยอำนาจแห่งความทุกข์นั้น

1.3.8 สัมมาสมาธิ ตั้งจิตมั่นชอบ หมายถึง การมีจิตแน่วแน่ มั่นคงไม่
หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆ ที่จะมากระทบเพื่อก่อให้เกิดความทุกข์แก่ตน จนสามารถเข้าสู่
ภาวะหลุดพ้น เป็นอิสระและไกลจากกิเลสอันเป็นเหตุผลให้เศร้าหมองได้

2. จุดมุ่งหมายทางจริยธรรม

พุทธศาสนามีจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติโดยยึดหลักประโยชน์ที่จะพึงได้รับ โดยมีจุดหมาย 3 ชั้น ได้แก่ (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), 2546, หน้า 8-9)

ชั้นที่ 1 ทิฏฐิธัมมิกัตถะ จุดหมายชั้นตาเห็น หรือประโยชน์ปัจจุบัน

- ก) มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง ไร้โรคภัย อายุยืน
- ข) มีเงิน มีงาน มีอาชีพสุจริต พึ่งตนเองได้ทางเศรษฐกิจ
- ค) มีสถานภาพดี เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม
- ง) มีครอบครัวผาสุก ทำวงศ์ตระกูลให้เป็นที่น่าพอใจ

จุดหมายหรือประโยชน์ทั้ง 4 ประการนี้ พึงให้เกิดมีโดยธรรม และใช้ให้เป็นประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

ชั้นที่ 2 สัมปรายิกัตถะ จุดหมายชั้นเลยตาเห็นหรือประโยชน์เบื้องหน้า

- ก) มีความอบอุ่นซาบซึ้งใจ ไม่อ้างเลื่อนลอย มีหลักเหนี่ยวใจให้เข้มแข็ง
- ข) มีความภูมิใจในชีวิตสะอาด ที่ได้ประพฤติแต่การอันดีงามด้วยความ
- ค) มีความอิมใจในชีวิตมีคุณค่าที่ได้ทำประโยชน์ตลอดมาด้วยน้ำใจ

ด้วยศรัทธา

สุจริต

เสียสละ

- ง) มีความกล้า้วกล้ามันใจที่จะแก้ปัญหา นำชีวิตและภารกิจไปได้ด้วย

ปัญญา

- จ) มีความโล่งจิตมั่นใจ มีทุนประกันภาพใหม่ด้วยได้ทำไว้แต่กรรมที่ดี

ชั้นที่ 3 ปรมัตถะ จุดหมายสูงสุดหรือประโยชน์อย่างยิ่ง

- ก) ถึงถูกโลกธรรมกระทบ ถึงจะพบความผันผวนปรวนแปรก็ไม่หวั่นไหว

มีใจเกษมศานต์มั่นคง

- ข) ไม่ถูกความยึดติดถือมั่นบีบคั้นจิต ไม่ผิดหวังโศกเศร้า

มีจิตโล่งโปร่งเบา เป็นอิสระ

- ค) สดชื่นเบิกบาน ไม่ชุ่มมัวเศร้าหมอง ผ่องใสไร้ทุกข์ มีความสุขที่แท้

- ง) รู้เท่าทันและทำการตรงตามเหตุปัจจัย ชีวิตหมดจดสดใสเป็นอยู่ด้วย

ปัญญา

จุดหมายทั้ง 3 ชั้นนี้พึงปฏิบัติให้สำเร็จครบ 3 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 อัดตั้ตตะ จุดหมายเพื่อตน หรือประโยชน์ตน คือ ประโยชน์ 3 ชั้น
ข้างต้น ซึ่งพึงทำให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง หรือพัฒนาชีวิตขึ้นไปให้ได้ถึง

ด้านที่ 2 ปรัตตะ จุดหมายเพื่อผู้อื่น หรือประโยชน์ผู้อื่น คือประโยชน์ 3 ชั้น
ข้างต้นซึ่งพึงช่วยเหลือคนอื่นให้ได้ให้ถึงด้วยการชักนำสนับสนุนให้เขาพัฒนาชีวิตของตนขึ้น
ไปตามลำดับ

ด้านที่ 3 อุกยัตตะ จุดหมายร่วมกัน หรือประโยชน์ทั้งสองฝ่าย คือประโยชน์
สุขและความดีงามร่วมกันของชุมชนหรือสังคม รวมทั้งสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ซึ่ง
พึงช่วยกันสร้างสรรค์บำรุงรักษาเพื่อเกื้อหนุนให้ทั้งตนเองและผู้อื่น ก้าวไปสู่จุดหมาย 3 ชั้น
ข้างต้น

3. เกณฑ์ตัดสินทางจริยธรรมของพระพุทธศาสนา

ลักษณะที่เป็นข้อตัดสินทางจริยธรรมหรือตัดสินความดีและความชั่วในพุทธ
ศาสนานั้น อาศัยการกระทำใน 2 ลักษณะเป็นตัวจำแนก คือการกระทำดีที่มีรากฐานมา
จากกุศลมูลถือว่าการกระทำที่ดี มีประโยชน์ มีคุณค่า ส่วนการกระทำที่มีรากฐานมา
จากอกุศลมูลถือว่าการกระทำที่ไม่ดี โดยจำแนกเป็นเกณฑ์ ดังนี้ (คำพอง งามภักดี,
2543, หน้า 65-66)

3.1 เกณฑ์หลัก เกณฑ์นี้จะพิจารณาจากเจตนาเป็นหลัก ดังนี้

3.1.1 เจตนาในการกระทำ พิจารณาการกระทำตามมูลเหตุว่า
เป็นเจตนาที่เกิดจากกุศลมูล คืออโลภะ อโทสะ และอโมหะ พึงเข้าใจว่าเป็นความดี แต่ถ้า
เกิดจากอกุศลมูล คือ โลภะ โทสะ และโมหะ พึงรู้นั้นคือความชั่ว เป็นการกระทำที่ไม่ดี

3.1.2 ผลการกระทำ พิจารณาตามสภาวะว่า เป็นสภาพที่เกื้อกูลแก่
ชีวิตจิตใจหรือไม่ ทำให้สบาย ไร้โรค ปลอดภัย ผ่องใส สมบูรณ์หรือไม่ ส่งเสริมหรือบั่น
ทอนคุณภาพและสมรรถภาพของจิต ช่วยให้กุศลธรรมลดลงหรือไม่ ตลอดจนมีผลต่อ
บุคลิกภาพหรือไม่ อย่างไร

3.2 เกณฑ์ร่วม เป็นหลักการที่นำพิจารณาร่วมเมื่อมีผลกระทบกับการ
กระทำในกรณีต่างๆ ในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งอาศัยปัจจัยประกอบในการพิจารณา ดังนี้

3.2.1 มโนธรรม คือความรู้สึกผิดชอบชั่วดีของตนเองพิจารณาว่า
การกระทำนั้นตนเองดีเตียนได้หรือไม่ เสียความเคารพตนเองหรือไม่

3.2.2 พิจารณาความยอมรับของวิญญาณ หรือนักปราชญ์หรือบัณฑิตว่า ยอมรับ ชื่นชม สรรเสริญ หรือตำหนิติเตียนหรือไม่

3.2.3 พิจารณาลักษณะผลของการกระทำต่อตนเองและต่อผู้อื่น

3.2.3.1 เป็นการเบียดเบียนตน เบียดเบียนผู้อื่น ทำตนเองหรือผู้อื่นให้เดือดร้อนหรือไม่

3.2.3.2 เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขหรือเป็นไปเพื่อโทษทุกข์ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น

หลักการตัดสินความดีและความชั่วที่กล่าวมาแล้ว ยังสามารถสรุปสาระสำคัญเป็นประเด็น ได้ดังนี้

1. ว่าโดยคุณโทษต่อชีวิต หรือต่อจิตใจและบุคลิกภาพ คือ เป็นสภาวะที่เกี่ยวเนื่องกับชีวิต จิตใจหรือไม่เอื้อหรือไม่ต่อคุณภาพชีวิต ส่งเสริมหรือบั่นทอนคุณภาพและสมรรถภาพของจิต ทำให้กุศลธรรมหรืออกุศลธรรมทั้งหลายอันลตถอยหรือเจริญงอกงาม ช่วยสร้างบุคลิกภาพที่ดีหรือไม่

2. ว่าโดยคุณโทษต่อบุคคล คือ เป็นการเบียดเบียนตนหรือไม่ ทำให้ตนเดือดร้อนหรือไม่ เป็นไปเพื่อทำลายหรืออำนวยความสะดวกที่แท้จริงแก่ตน

3. ว่าโดยคุณโทษต่อสังคม คือ เป็นการเบียดเบียนผู้อื่นหรือไม่ ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนหรือไม่ เป็นไปเพื่อทำลายหรืออำนวยความสะดวกแก่ผู้อื่น และแก่ส่วนรวม

4. ว่าโดยมโนธรรมหรือโดยสำนึกอันมีตามธรรมชาติของความเป็นมนุษย์ คือพิจารณาเห็นด้วยความรู้สึกผิดชอบของตนเองว่า การนั้นเมื่อทำแล้ว ตนเองติเตียนหรือกล่าวโทษตนเองได้หรือไม่

5. ว่าโดยมาตรฐานทางสังคม คือ ตามบัญญัติทางศาสนา วัฒนธรรม ประเพณีและสถาบันต่างๆทางสังคม เช่น กฎหมาย เป็นต้น ซึ่งต้องการการใคร่ครวญตรวจสอบกลั่นกรองของวิญญาณทั้งหลายตามกาลสมัยที่จะไม่ถือกันโดยมงายหรือผิดพลาดคลาดเคลื่อน ตลอดจนจนการใคร่ครวญแล้วยอมรับหรือไม่ของวิญญาณในแต่ละกรณี

จะเห็นได้ว่าหลักที่เป็นเกณฑ์ในการตัดสินทางจริยธรรมของพุทธศาสนานั้น มีความหลากหลายขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแสดงให้เห็นพฤติกรรมทางจริยธรรมของพุทธศาสนาว่า เป็นกระบวนการต่อเนื่องกันโดยเริ่มตั้งแต่การดำริไปจนกระทั่งมีผลสำเร็จจากการกระทำนั้น

4. พุทธจริยศาสตร์สำหรับนักบริหาร

4.1 คุณลักษณะของผู้บริหาร

ในทศปิปปนิทสูตร ได้พูดถึงคุณลักษณะของบุคคลที่จะทำหน้าที่สำเร็จ ล่วงวงได้ด้วยดีไว้ 3 ประการ (พระเมธีธรรมมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), 2546, หน้า 8) ได้แก่

4.1.1 จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล

4.1.2 วิฐุโร หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

4.1.3 นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมี มนุษยสัมพันธ์ดี

4.2 วิธีการบริหาร

นอกจากผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะ 3 ประการ ดังกล่าวแล้ว รูปแบบ และวิธีการบริหาร ก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่ง ต่อความสำเร็จและความล้มเหลวได้ ใน อธิปไตยสูตรพอสรุปลักษณะการบริหารได้ 3 ลักษณะ ดังนี้ (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), 2546, หน้า 25)

4.2.1 อัตตาทิปไตย ถือตนเป็นใหญ่ คือถือเอาตนเอง ฐานะ คักดีศรี เกียรติภูมิของตนเป็นใหญ่ กระทำการด้วยปรารถนและสิ่งทีเนื่องด้วยตนเป็นประมาณใน ฝ่ายกุศล ได้แก่เว้นชั่วทำดีด้วยเคารพตน

4.2.2 โลกาธิปไตย ถือโลกเป็นใหญ่ คือถือเอาความนิยมของชาวโลก เป็นใหญ่หวั่นไหวไปตามเสียงนินทาและสรรเสริญ กระทำการด้วยปรารถจะเอาใจหมู่ชน หาความนิยม หรือหวั่นกลัวเสียงกล่าวว่าเป็นประมาณ ในฝ่ายกุศลได้แก่เว้นชั่วทำดี ด้วย เคารพเสียงหมู่ชน

4.2.3 ธรรมาทิปไตย ถือธรรมเป็นใหญ่ คือ ถือหลักการ ความจริง ความถูกต้อง ความดีงาม เหตุผลเป็นใหญ่ กระทำการด้วยปรารถสิ่งทีได้ศึกษาตรวจสอบ ตามข้อเท็จจริงและความคิดเห็นที่รับฟังอย่างกว้างขวางแจ้งชัด และพิจารณาอย่างดีที่สุด เต็มซัดแห่งปัญญาจะมองเห็นได้ด้วยความสามารถที่ใจว่า เป็นไปโดยชอบธรรม และเพื่อ ความดีงาม เป็นประมาณอย่างสามัญ ได้แก่ ทำด้วยความเคารพหลักการ กฎ ระเบียบ กติกา

จากลักษณะการบริหารที่กล่าวมานั้น วิธีการบริหารที่ดีในทัศนะของ พุทธศาสนาคือ ธรรมาธิปไตย นั่นเอง

4.3 หลักธรรมสู่การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม

การเป็นผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่มีจริยธรรมต้องเริ่มต้นจากการเป็นคนมีศีลธรรมเสียก่อน ซึ่งคนที่มีศีลธรรมหรือมีมนุษยธรรม หรือเรียกว่าอารยชน มีคุณสมบัติ ดังนี้ การประพฤติดีประพฤติชอบ 3 ประการ ได้แก่ กายสุจริต วาจสุจริต และมโนสุจริต คือ การทำ พูด คิดในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ประพฤติตนตามหลักกุศลธรรม 10 ได้แก่ ละเว้นการคร่ำครวญ ละเว้นการลักขโมย ละเว้นการล่วงละเมิดในของรักของหวงของผู้อื่น (ทางกาย 3) ละเว้นการพูดเท็จ ละเว้นการพูดส่อเสียด ยุยง ละเว้นการพูดคำหยาบ และ ละเว้นการพูดเหลวไหล เพ้อเจ้อ (ทางวาจา 4) และไม่โลภ ไม่คิดร้ายมุ่งเบียดเบียน และ มีความเห็นถูกต้อง เชื่อในหลักกรรม (ทำดีมีผลดี ทำชั่วมีผลชั่ว มองเห็นความเป็นไป ตามเหตุปัจจัย (ทางใจ 3)

หลักประพฤตินี้ 10 ข้อ เป็นธรรมจริยาที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ทำให้ผู้นำ เจริญขึ้นทั้งทางกาย วาจา และใจ แต่ถ้าผู้นำบางคนคิดว่าตนเองยังไม่สามารถปฏิบัติได้ อาจควบคุมตนเองให้ได้ในทางกายและวาจาก่อนเป็นอย่างน้อย โดยยึดหลัก ศีล 5 ประกอบไปด้วย การละเว้นการคร่ำครวญ ละเว้นการลักขโมยและเบียดเบียน ละเว้นจากการประพฤตินิดในกาม ละเว้นจากการพูดเท็จ โกหกหลอกลวง และละเว้นจากการเสพ เครื่องดองของมีนเมา (พระพรหมคุณาภรณ์, 2556, หน้า 98)

นักบริหารแบบธรรมาธิปไตย ยึดธรรมเป็นหลักในการบริหารงาน ซึ่งธรรมในการบริหารงาน ได้แก่ พละ 4 ประการ (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), 2546, หน้า 33)

1. ปัญญาพละ กำลังปัญญา คือ ได้ศึกษา มีความรู้ความเข้าใจถูกต้อง ชัดเจน ในเรื่องราวและกิจการที่ตนเกี่ยวข้อง ตลอดไปถึงสภาวะอันเป็นธรรมดาของโลก และชีวิต เป็นผู้กระทำการต่างๆ ด้วยความเข้าใจเหตุผลและสภาพความจริง

2. วิริยพละ กำลังความเพียร คือ เป็นผู้ประกอบกิจการหน้าที่การงาน ต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ด้วยความบากบั่นพยายาม ไม่ได้ทอดทิ้งหรือย่อหย่อนท้อถอย

3. อนุวัชพละ กำลังสุจริตหรือกำลังความบริสุทธิ์ คือ มีความประพฤติ และหน้าที่การงาน สุจริตไร้โทษ สะอาดบริสุทธิ์ ไม่มีข้อที่ใครจะติเตียนได้

4. สังคหผละ กำลังสงเคราะห์ คือ ได้ช่วยเหลือเกื้อกูล ทำตนให้เป็นประโยชน์แก่เพื่อนมนุษย์ เป็นสมาชิกที่มีคุณประโยชน์ของชุมชน ผู้บริหารสามารถผูกใจผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ถ้ามีสังคหัตถุ 4 ประการ อันได้แก่

1. ทาน ให้ปัน คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละแบ่งปัน ช่วยเหลือสงเคราะห์ ด้วยปัจจัยสี่ ทุน หรือทรัพย์สินสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ ความเข้าใจและศิลปวิทยา

2. ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง ชี้แจง แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผล เป็นหลักฐาน ชักจูงในทางที่ดีงามหรือคำแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดี สมานสามัคคี เกิดไมตรี ทำให้รักใคร่นับถือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

3. อุตถจริยา ทำประโยชน์แก่เขา คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกาย และ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการต่างๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาและปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม

4. สมานัตตตา เอาตัวเข้าสมาน คือทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอกับต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบ และเสมอในสุขทุกข์ คือ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน นอกจากการสงเคราะห์ผู้ร่วมงานหรือประชาชนโดยอาศัยหลักธรรม สังคหัตถุ 4 แล้ว ผู้บริหารจะต้องมีพรหมวิหารธรรม 4 ประการ ได้แก่

1. เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

2. กรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

3. มุทิตา ความเบิกบานยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีใจแช่มชื่นเบิกบาน เมื่อเห็นเขาทำดีงาม ประสบความสำเร็จก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วยพร้อมที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุน

4. อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความเป็นจริงโดยวางจิตเรียบ สม่ำเสมอ มั่นคง เทียบตรงดุจตาชั่ง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดี หรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัย วางตน และปฏิบัติไปตามหลักการ เหตุผล และความเที่ยงธรรม

นอกจากนี้ในพุทธศาสนายังได้กล่าวถึง ทศพิธราชธรรมซึ่งหมายถึง ธรรมของพระมหากษัตริย์ แต่ที่จริงแล้วเป็นหลักธรรมซึ่งมิใช่พระมหากษัตริย์เท่านั้นที่ควรปฏิบัติ แต่ข้าราชการต่างๆ ไป หรือผู้ที่ทำหน้าที่ปกครองผู้อื่นก็ควรปฏิบัติตามด้วย ได้แก่

1. ทาน ให้ปันช่วยประชา คือบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวก จัดสรร ความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ ให้ประชากรราษฎรได้รับประโยชน์สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์ และให้การสนับสนุนแก่คนทำความดี

2. ศิล รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม สำนวณกายและวจีหวาร ประกอบแต่การสุจริต รักษาภักดีคุณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นทีเคารพนับถือของประชากรราษฎร มิให้มีข้อที่ผู้ใดจะดูแคลน

3. ปริจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยเสียสละ คือ สามารถเสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

4. อาชชวะ ปฏิบัติการโดยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มาथा ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกหลวงประชาชน

5. มัททวะ ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่งหยาบคายกระด้าง มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีกริยาสุภาพนุ่มนวลละมุนละไม ควรได้รับความรักภักดี แต่มีชาติยาเกรง

6. ตปะ พ้นมัวเมาด้วยเพาภิเลส คือ แผลดเพาภิเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำจิต ระวังยับยั้งข่มใจได้ ไม่หลงใหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและการปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอหรืออยู่อย่างง่ายๆ สามีญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้บริบูรณ์

7. อักโกระ ถือเหตุไม่โกรธา คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยความและกระทำด้วยอำนาจความโกรธา มิเมตตาประจำใจไว้ระงับความเคืองชุนวินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันสุขุมราบเรียบตามธรรม

8. อวิหิงสา มือหิงสนำร่มเย็น คือ ไม่หลงระเริงอำนาจ ไม่บีบคั้นกดขี่ มีความกรุณาไม่หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาญาแก่ประชากรราษฎรผู้ใดด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

9. ขันติ ชำระเชษฐด้วยขันติ คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหนื่อยยาก ถึงจะลำบากน่าเหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกขู่ข่มขู่ด้วยด้วยถ้อยคำเสียดสีถากถางก็ไม่หมกกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกิจกรรมที่บำเพ็ญโดยชอบ

10. อวิโรธนะ มีปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสนธรรม อันถือประโยชน์สุขความดีงามของรัฐและราษฎรเป็นที่ตั้งอันใด ประชากรราษฎรปรารถนาโดยชอบธรรมก็ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรม เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนก็ไม่ขัดขวาง วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรม คงที่ไม่มี ความเอนเอียงหวั่นไหว เพราะถ้อยคำที่ร้ายลาลกัการะหรืออิฏฐารมณใด ๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรมก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดี ไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไปในพุทธศาสนายังได้มีการกล่าวถึง หลักธรรมในการครองชีวิตของคฤหัสถ์ ที่เรียกว่า ฆราวาสธรรม 4 ประการ ดังนี้

1. สัจจะ ความจริง คือ ดำรงมั่นในสัจจะ ซื่อตรง ซื่อสัตย์ จริงใจ พุดจริง ทำจริง จะทำอะไรก็ให้เป็นที่ยอมรับไว้วางใจได้

2. ทมะ ผิดคน คือ บังคับควบคุมตนเอง รู้จักปรับตัว และแก้ไขปรับปรุงตนให้ก้าวหน้าดีงามยิ่งขึ้นอยู่เสมอ

3. ขันติ อดทน คือ มุ่งหน้าทำหน้าที่การงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็งอดทน ไม่หวั่นไหว มั่นในจุดหมาย ไม่ท้อถอย

4. จาคะ เสียสละ คือ มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อ ชอบช่วยเหลือเกื้อกูล บำเพ็ญประโยชน์ สละโลก ละทิฐิมานะได้ ร่วมงานกับคนอื่นได้ ไม่ใจแคบเห็นแก่ตัวหรือ เอาแต่ใจตน

หลักธรรมหรือคุณสมบัติของคนที่สามารถนำหมู่ชนและสังคมไปสู่สันติสุขและความสวัสดิ มีธรรมหรือคุณสมบัติ 7 ประการ หรือสัปปุริสธรรม 7 สัปปุริสธรรม คือ ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เกิดสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดี ประกอบด้วย

1. ธัมมัญญตา รู้หลักและรู้จักเหตุ คือ รู้หลักการหรือกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลาย ที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต ในการปฏิบัติกิจหน้าที่และดำเนินกิจการต่างๆ รู้เข้าใจสิ่งที่จะต้องประพฤติปฏิบัติตามเหตุผล เช่น รู้ว่า ตำแหน่ง ฐานะ อาชีพ การงานของตน มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีอะไรเป็นหลักการ จะต้องทำ

อย่างไร จึงจะเป็นเหตุให้บรรลุถึงความสำเร็จที่เป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นๆ
 ดังนี้เป็นต้น ตลอดจนขั้นสูงสุดคือรู้เท่าทันกฎธรรมดาหรือหลักความจริงของธรรมชาติเพื่อ
 ปฏิบัติต่อโลกหรือชีวิตอย่างถูกต้อง มีจิตใจเป็นอิสระ ไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิตนั้น

2. อุตัตถัญญตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือ รู้ความหมายและความ
 มุ่งหมายของหลักที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ว่าที่ตนทำอยู่
 อย่างนั้นดำเนินชีวิตอย่างนั้น เพื่อประสงค์ประโยชน์อะไร หรือควรจะได้บรรลุผลอะไรที่ให้มี
 หน้าที่ ตำแหน่ง ฐานะการงานอย่างนั้นๆ เขากำหนดวางกันไว้เพื่อความมุ่งหมายอะไร
 กิจการที่ตนทำขณะนี้เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้าง เป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไร ดังนี้
 เป็นต้น ตลอดจนขั้นสูงสุด คือรู้ความหมายของคติธรรมดา และประโยชน์ที่เป็นจุดหมาย
 แท้จริงของชีวิต

3. อุตัตถัญญตา รู้ตน คือ รู้ตามเป็นจริงว่า ตัวเรานั้นว่าโดยฐานะ ภาวะ
 เพศ กำลัง ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม เป็นต้น บัดนี้ เท่าไร อย่างไร
 แล้วประพฤติให้เหมาะสม และทำการต่างๆให้สอดคล้องถูกต้องจุด ที่จะสัมฤทธิ์ผล ตลอดจน
 แก้ไขปรับปรุงตนให้เจริญงอกงามถึงความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป

4. มัตตัญญตา รู้ประมาณ คือ รู้จักพอดี เช่น รู้จักประมาณในการ
 บริโภคในการใช้จ่ายโภคทรัพย์ รู้จักความพอเหมาะพอดี ในการพูด การปฏิบัติกิจและ
 การทำการต่างๆ ตลอดจนการพักผ่อนนอนหลับ และการสนุกรื่นรื่นเรื่องทั้งหลายทำการ
 ทุกอย่างด้วยความเข้าใจ วัตถุประสงค์เพื่อผลดีแท้จริงที่พึงต้องการ โดยมีใช้เพียงเพื่อเห็น
 แก่ความพอใจ ชอบใจ หรือเอาแต่ใจของตน แต่ตามความพอดีแห่งเหตุปัจจัยหรือ
 องค์ประกอบทั้งหลาย ที่จะลงตัวให้เกิดผลดีงามตามที่มองเห็นด้วยปัญญา

5. กาลัญญตา รู้กาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสมและระยะเวลาที่พึงใช้
 ในการประกอบกิจ ทำหน้าที่การงาน ปฏิบัติการต่างๆ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น รู้ว่าเวลา
 ไหน ควรทำอะไร อย่างไรและทำให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะ
 เวลา ให้ถูกเวลา ตลอดจนรู้จักกะเวลาและวางแผนใช้เวลาอย่างได้ผล

6. ปริสัจญญตา รู้จักชุมชน คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมชน และชุมชนรู้กาลอัน
 ควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นที่ชุมชน และต่อชุมชนนั้นว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหาควรทำกิริยา
 อย่างนี้ ควรต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้มีระเบียบวินัยอย่างนี้ มีวัฒนธรรมประเพณีอย่างนี้
 มีความต้องการอย่างนี้ ควรเกี่ยวข้องกับ ควรต้องสงเคราะห์ ควรรับใช้ ควรบำเพ็ญประโยชน์
 ให้อย่างนี้ๆ เป็นต้น

7. ปุคคลัญญตา รู้จักบุคคล คือรู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคล ว่าโดยอรรถาศัย ความสามารถและคุณธรรม เป็นต้น ใครๆยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้จัก จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ ด้วยดี ว่าควรจะคบหรือไม่ ไม่อคติอะไร จะสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ จะใช้ จะยกย่อง จะตำหนิ หรือจะแนะนำสั่งสอนอย่างไร จึงจะได้ผลดี เป็นต้น

หลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งกิจการนั้นๆ ที่เรียกว่า อิทธิบาท (ธรรมให้ถึงความสำเร็จ) คำว่า อิทธิบาท แปลว่าบาทฐานแห่งความสำเร็จ หมายถึงสิ่งซึ่งมีคุณธรรม เครื่องให้ถึงความสำเร็จตามที่ตนประสงค์ ผู้หวังความสำเร็จ ในสิ่งใด ต้องทำตนให้สมบูรณ์ ด้วยสิ่งที่เรียกว่า อิทธิบาท 4 ได้แก่ (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), 2546, หน้า 36)

1. ฉันทะ มีใจรัก คือพอใจจะทำสิ่งนั้นและทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจหรืองานที่ทำ มิใช่สักว่าทำพอให้เสร็จๆ หรือเพียงเพราะอยากได้รางวัลหรือผลกำไร

2. วิริยะ พากเพียรทำ คือขยันหมั่นประกอบ หมั่นกระทำให้สิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็ง อุตุน เหาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ท้อถอย ก้าวไปข้างหน้าจนกว่าจะสำเร็จ

3. จิตตะ เอาจิตฝึกไฟ คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด ไม่ปล่อยจิตใจฟุ้งซ่านเลื่อนลอย ใช้ความคิดในเรื่องนั้นบ่อยๆ เสมอๆ ทำกิจหรืองานนั้นอย่างอุทิศตัวอุทิศใจ

4. วิมังสา ใช้ปัญญาสอบสวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจตรา หาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกินเลยบกพร่อง ชัดช่อง เป็นต้น ในสิ่งที่ทำนั้นโดยรู้จักทดลองวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น เพื่อจัดการและดำเนินงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป

นอกจากนี้ยังมีหลักธรรมที่เกี่ยวข้องได้แก่บุญกิริยาวัตถุ แปลว่า ความดีที่ควรกระทำเพราะเป็นเหตุเป็นที่ตั้งแห่งผลดีให้เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ให้บุญเป็นกุศลบุญกิริยาวัตถุ 10 (สิ่งอันเป็นที่ตั้งแห่งการทำบุญ 10 ประการ) ได้แก่ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2524, หน้า 76)

1. ทานมัย บุญสำเร็จด้วยการบริจาคทาน
2. สิลมัย บุญสำเร็จได้ด้วยการรักษาศีล
3. ภาวนามัย บุญสำเร็จได้ด้วยการเจริญภาวนา
4. อปจายนมัย บุญสำเร็จได้ด้วยการประพฤติถ่อมตนต่อผู้ใหญ่

5. เวชยาวจมัย บุญสำเร็จได้ด้วยการชวนชวายในกิจที่ชอบ
6. ปัตติทานมัย บุญสำเร็จได้ด้วยการให้ส่วนบุญ
7. ปัตตานุโมทนามัย บุญสำเร็จได้ด้วยการอนุโมทนาส่วนบุญ
8. ธัมมัสสวนมัย บุญสำเร็จได้ด้วยการฟังธรรม
9. ธัมมเทศนามมัย บุญสำเร็จได้ด้วยการแสดงธรรม
10. ทิฏฐุชุกรม การทำความเห็นให้ตรง

จากหนังสือหน้าที่ของคนได้กล่าวถึง หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาสามารถสรุปได้ดังนี้ บุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาต้องใช้ธรรมะเป็นอำนาจทำอะไรต้องใช้หลักเหตุและผล การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำให้คนยำเกรงไม่ใช่เกลียดกลัวและต้องบริหารโดยปราศจาก อคติ 4 อันได้แก่ (เขมกะ, 2556, อ้างถึงในชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, หน้า 358)

1. อคติเพราะรักหรือชอบ เช่น บุคคลนี้เป็นญาติของเพื่อนจึงประเมินผลการทำงานให้สูงกว่าพนักงานคนอื่น
2. อคติเพราะเกลียดหรือไม่ชอบ เช่น หาทางกลั่นแกล้งพนักงานที่ไม่ตอบสนองนโยบาย
3. อคติเพราะกลัว เช่น พนักงานเป็นลูกของผู้มีอำนาจ ก็ไม่กล้าลงโทษเมื่อพนักงานคนนั้นกระทำผิด เพราะกลัวพ่อแม่ของเขาจะมาร่ำว่ากล่าว
4. อคติเพราะไม่รู้ เช่น ประเมินขึ้นเงินเดือนพนักงาน 2 คนเท่ากัน ทั้งๆ ที่อีกคนหนึ่งชี้แจง ไม่ชอบทำงาน

การนำเอาหลักธรรมคำสอนทางพุทธศาสนาเหล่านี้ไปปรับใช้จะช่วยให้ผู้นำกลายเป็นผู้ที่มีการประพฤติดี มีจริยธรรม ประพฤติอยู่บนความยุติธรรมผิดก็ว่าไปตามผิด ถูกก็ว่าไปตามถูก ใช้หลักเหตุและผล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและเคารพ ซึ่งนำไปสู่การสร้างความสำเร็จระหว่างผู้นำและผู้ตาม นำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด

ทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม

ทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมและพฤติกรรมจริยธรรม มี 3 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีพัฒนาการทางเหตุผลเชิงจริยธรรม ทฤษฎีพัฒนาการทางการรู้การคิด และทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมจริ ซึ่งมีความสำคัญ ดังนี้

1. ทฤษฎีพัฒนาการของเหตุผลเชิงจริยธรรม

ทฤษฎีพัฒนาการของเหตุผลเชิงจริยธรรม (The cognitive theory of development of moral reasoning ability) เสนอโดย Lawrence Kohlberg ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ใน Harvard University เป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีพัฒนาการของการรู้การคิดของ Piaget ได้เสนอว่าพัฒนาการของเหตุผลเชิงจริยธรรม มีลักษณะดังนี้ (Kohlberg, 1975, pp. 193 – 205)

ประการแรก เหตุผลเชิงจริยธรรมมีการพัฒนาตามระดับความสามารถของการรู้การคิด หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เหตุผลเชิงจริยธรรมมีการพัฒนาตามระดับสติปัญญาตามทฤษฎีของ Piaget บุคคลที่มีความสามารถทางการคิดในขั้นต้นๆ โดยเฉพาะในวัยเด็กมักเป็นผู้ที่คิดเกี่ยวกับตนเองและรับรู้ความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น โดยคิดว่าคนอื่นจะต้องรู้สึกคิดและกระทำอย่างที่ตนคิด โดยมีได้มองว่าบุคคลอื่นอาจคิด รู้สึก หรือกระทำ ต่างจากตน เพราะเขาอยู่ในกาลเทศะ หรือมีความจำเป็นต่างจากตน บุคคลที่มีความคิดเช่นนี้ Piaget เรียกว่า Egocentric หรือยึดตนเองเป็นศูนย์กลางสูง

เมื่อบุคคลโตขึ้น เรียนรู้และมีประสบการณ์มากขึ้น บุคคลจะมีพัฒนาการทางสติปัญญาเพิ่มขึ้น โดยเรียนรู้ว่า คนอื่นอาจไม่ได้มีความรู้สึก คิด หรือกระทำอย่างที่ตนคิดหรือกระทำ เพราะเขาอยู่ในสถานการณ์ต่างจากเรา บุคคลในวัยรุ่นและวัยผู้ใหญ่ตอนต้น ซึ่งมีความคิดในขั้นรูปธรรม มักเป็นบุคคลประเภท “ตาเห็น มือจับต้องได้” จึงจะเชื่อหรือปฏิบัติตาม ดังนั้นสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น หรือเป็นสิ่งที่จะต้องคาดการณ์ ต้องคิดก่อนกระทำว่า จะเกิดผลดีผลเสียอย่างไรต่อตนเองและสังคมในอนาคต บุคคลที่มีสติปัญญาในขั้นรูปธรรม จึงไม่สามารถควบคุมให้ตนทำในสิ่งที่ถูกต้องเพื่ออนาคตที่ดีได้

ส่วนบุคคลที่มีระดับสติปัญญาสูง มักเป็นบุคคลตั้งแต่วัยผู้ใหญ่ตอนต้น เป็นต้นไป คือบุคคลที่มีความสามารถทางการรู้การคิดในขั้นนามธรรม เป็นผู้ที่สามารถคิดและรับรู้และคาดการณ์ในสิ่งที่มองไม่เห็นหรือยังไม่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีความสามารถในการแยกแยะสาเหตุและผล มีความสามารถในการคิดสังเคราะห์และวิเคราะห์ได้ ดังนั้น บุคคลเหล่านี้จึงมักเป็นผู้ที่มีจริยธรรมสูง เพราะเป็นผู้ที่วิเคราะห์ได้ว่า สิ่งที่ตนกระทำนั้นเป็นสิ่งที่ดีมากขึ้นเพียงใดและจะส่งผลดีผลเสียกับใครทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จึงเป็นผู้ที่เห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล ซึ่งส่วนหนึ่งคือ เรื่องของบาปบุญคุณโทษ การทำดีได้ดี การทำชั่วได้ชั่ว ตลอดจนจนสามารถยอมรับเรื่อง นรกสวรรค์และนิพพานได้

ประการที่สอง จากประการแรกจะเห็นได้ว่า ความสามารถทางสติปัญญา พัฒนาไปตามวัยหรืออายุ โดยส่วนใหญ่บุคคลที่มีอายุน้อยจะมีความสามารถทางการรู้การ คิดน้อยกว่าหรือมีสติปัญญาน้อยกว่าบุคคลที่มีอายุมาก ดังนั้น ความสามารถของการใช้ เหตุผลเชิงจริยธรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถทางสติปัญญา จึงแตกต่างกันไปตามอายุ เช่นกัน

Kohlberg ได้เสนอว่า พัฒนาการของเหตุผลเชิงจริยธรรม (Moral Stages) มี 3 ระดับ ในแต่ละระดับ แบ่งเป็น 2 ชั้น ได้แก่

ระดับที่ 1 ระดับก่อนเกณฑ์ (Preconventional Level)

เด็กอายุ 2-10 ขวบ จะมีเหตุผลเชิงจริยธรรมในระดับนี้ โดยเด็กจะปฏิบัติตามสิ่งที่พ่อแม่บอกให้กระทำ และเรียนรู้ว่าสิ่งใดดีหรือสิ่งใดไม่ดี จากผลที่เด็กกระทำแล้ว โดนลงโทษทางกาย หรือได้รับรางวัล Kohlberg ได้แบ่งเหตุผลเชิงจริยธรรมในระดับนี้ออกเป็น 2 ชั้น ได้แก่

ขั้นที่ 1 หลักการหลบหลีกการถูกลงโทษ (Punishment and Obedience Orientation) ขั้นนี้เป็นพัฒนาการของเหตุผลเชิงจริยธรรมในขั้นแรก เป็นจริยธรรมของเด็กอายุ 2-7 ขวบ เด็กจะตัดสินใจหรือยอมกระทำพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง เพราะกลัวความเจ็บปวดจากการถูกลงโทษทางกาย เช่น เด็กไม่ดื้อ เด็กยอมทำตามสิ่งที่ผู้เลี้ยงบอกหรือสั่ง เพราะกลัวถูกตี กลัวถูกลงโทษ จริยธรรมในขั้นนี้อาจปรากฏในผู้ใหญ่ที่เหตุผลเชิงจริยธรรมไม่พัฒนาตามวัย เช่น เช่นกระทำความผิดสิ่งหนึ่ง เพราะกลัวถูกลงโทษ หรือกลัวตกนรก เป็นต้น

ขั้นที่ 2 หลักการแสวงหารางวัล (Instrumental-relativist Orientation) เป็นจริยธรรมของเด็กอายุ 7-10 ขวบ เด็กจะเรียนรู้ว่า การกระทำที่ถูกต้อง คือ การกระทำที่ได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจ เช่น ขนม อาหาร ของเล่น หรือ เงิน เป็นต้น ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เข้าทำนองว่า “ยื่นหมู ยื่นแมว” หรือ “ตาต่อตา ฟันต่อฟัน” หรือ “ผลัดกันเกาหลัง” มักปรากฏการให้เหตุผลในการกระทำในจริยธรรมขั้นนี้ เช่น เด็กจะทำตามคำสั่ง ก็ต่อเมื่อมีสิ่งของตอบแทน เช่น ขนม เงิน เป็นต้น ผู้ใหญ่ที่มีเหตุผลเชิงจริยธรรมซังกในขั้นนี้ จะให้เหตุผลการกระทำหรือไม่กระทำ เช่น ทำแล้วไม่คุ้มค่ากับที่ลงทุนลงแรง หรือทำแล้วสูญเสียลาหรือจะทำความผิด ถึงแม้จะเป็นหน้าที่ก็จะขอหรือต้องได้สิ่งตอบแทน มิฉะนั้นจะไม่ทำ หรือทำแบบขอไปที

ระดับที่ 2 ระดับตามกฎเกณฑ์ (Conventional Level)

เหตุผลเชิงจริยธรรมในระดับนี้ เป็นของเด็กที่มีพัฒนาการทางเหตุผลเชิงจริยธรรมมากขึ้น ซึ่งโดยส่วนมาก คือ เด็กอายุระหว่าง 10-16 ปี ช่วงนี้เป็นช่วงที่เด็กได้รับการถ่ายทอดทางสังคมจากหลายแหล่ง โดยเฉพาะครอบครัว เพื่อนและสังคม อิทธิพลจากแหล่งเหล่านี้จึงมีผลต่อเหตุผลเชิงจริยธรรมของเด็ก และการแสดงบทบาทตามที่ตั้งคัมคาคหวังได้ ในระดับนี้แบ่งเป็น 2 ชั้น คือ

ชั้นที่ 3 หลักการทำตามความเห็นชอบของผู้อื่น (Interpersonal Concordance) ในช่วงนี้ เหตุผลที่สำคัญในการที่เด็กจะตัดสินใจ กระทำหรือไม่กระทำ พฤติกรรมเกิดจากการที่เด็กรู้สึกว่า สิ่งที่ตัดสินใจกระทำหรือไม่กระทำนั้น ได้รับความเห็นชอบยินยอม หรือเป็นไปตามที่บุคคลรอบข้างคาดหวังหรือยอมรับ ดังนั้นเด็กในช่วงอายุ 10-13 ปี มักมีพฤติกรรมคล้ายตาม เลียนแบบ หรือพฤติกรรมที่ทำให้ตนเป็นจุดเด่น เพื่อเรียกร้องความสนใจและการยอมรับจากผู้อื่นโดยเฉพาะเพื่อน ในเด็กบางคน การที่จะเป็นที่ยอมรับจากเพื่อน ทำให้ตนต้องแสดงพฤติกรรมที่เด่น รู้สึกว่าตนเป็นผู้ใหญ่ซึ่งอาจเป็นพฤติกรรมที่ไม่น่าปรารถนาหรือเปียงเบน เช่น พฤติกรรมการขับรถซิ่ง พฤติกรรมการเสพยาเสพติด เป็นต้น ส่วนผู้ใหญ่ที่จริยธรรมหยุดชะงักอยู่ในชั้นนี้คือ บุคคลที่กระทำการใดๆ โดยเห็นแก่พวกพ้อง เครือญาติหรือเพื่อนฝูงมากกว่าที่จะตัดสินใจกระทำการใดเพราะเห็นแก่ส่วนรวมเป็นหลัก โดยจะเลือกยึดเอาผลประโยชน์ของตนหรือพวกพ้องเป็นหลักมากกว่าเอาประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

ชั้นที่ 4 หลักการทำตามหน้าที่และกฎข้อบังคับในสังคม (Law and Order) จริยธรรมในชั้นนี้เป็นจริยธรรมที่สูงกว่าชั้นที่ 3 ในชั้นนี้บุคคลกระทำการต่างๆ ตามกฎระเบียบหรือหน้าที่ที่สังคมกำหนด โดยไม่คำนึงถึงญาติหรือพวกพ้องเพื่อนฝูง โดย Kohlberg เสนอว่า จริยธรรมในชั้นนี้ เป็นจริยธรรมของเด็กอายุ 13-16 ปี เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบโรงเรียน การปฏิบัติตามกฎจราจร การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การหรือหน่วยงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตามผู้ใหญ่หลายคนมีเหตุผลเชิงจริยธรรมหยุดชะงักอยู่ในชั้นนี้ โดยการอ้างกฎระเบียบข้อบังคับมาเป็นประโยชน์ในการที่จะกระทำหรือไม่กระทำ สิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การนำระเบียบที่มนุษย์ตั้งขึ้นมาอ้างโดยไม่ดูผลประโยชน์ของส่วนรวม

ระดับที่ 3 ระดับเหนือกฎเกณฑ์ (Postconventional Level)

เหตุผลเชิงจริยธรรมในระดับนี้เป็นของบุคคลที่มีอายุตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป บุคคลจะตัดสินใจในการกระทำหรือไม่กระทำสิ่งใดตามความคิดและเหตุผลของตน ซึ่งเห็นว่าเหมาะสมแล้ว โดยมักตัดสินใจบนพื้นฐานความถูกต้อง ยุติธรรม และ/หรือ ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมหรือสังคมเป็นหลัก โดยแบ่งได้เป็นอีก 2 ชั้น คือ

ชั้นที่ 5 หลักการทำตามคำมั่นสัญญา (Social-contract Legalistic Orientation) บุคคลยึดข้อตกลงเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและความถูกต้องเป็นหลัก ซึ่งข้อตกลงและความถูกต้องเป็นไปตามสิทธิของตนและของผู้อื่น เช่น การเคารพ สิทธิมนุษยชน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นต้น

ชั้นที่ 6 หลักการยึดอุดมคติสากล (Universal-ethic Principle Orientation) บุคคลจะแสดงเหตุผลที่เป็นหลักสากล ไม่ยึดติดต่อกฎเกณฑ์ทางสังคมของตน บุคคลมีความยึดหยุ่นทางจริยธรรม กระทำหรือไม่กระทำสิ่งใดตามหลักอุดมคติสากล เพราะประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ชั้นนี้จะปรากฏในผู้ใหญ่

เหตุผลเชิงจริยธรรมในชั้นที่ 7 ถึงแม้ว่า Kohlberg จะไม่ได้เสนอเหตุผลเชิงจริยธรรมชั้นที่ 7 ในทฤษฎี แต่ Kohlberg ได้เขียนบทความและนำเสนอเหตุผลเชิงจริยธรรมชั้นที่สูงกว่าเหตุผลเชิงจริยธรรมชั้นที่ 6 ไว้หลายบทความ และมีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญกับชั้นที่ 7 มากขึ้น โดยเรียกเหตุผลเชิงจริยธรรมในชั้นนี้ว่า “Ultimate Faith” หรือ ชั้น “ความเชื่อศรัทธาขั้นปรมาตถ์ในความเกี่ยวเนื่องของชีวิต” เป็นชั้นที่บุคคลกระทำหรือไม่กระทำสิ่งใด โดยคำนึงถึงความเกี่ยวเนื่องของผลการกระทำทั้งในเชิงของสถานที่ (เช่น ระบบนิเวศน์ เป็นต้น) และ/หรือ เวลา ซึ่งใกล้เคียงกับหลักทางพุทธศาสนาเกี่ยวกับการเวียนว่ายตายเกิด (อนЕКชาติ)

จากการศึกษาพัฒนาการของเหตุผลเชิงจริยธรรม (Moral Stages) ตามทฤษฎีของ Kohlberg สรุปได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 พัฒนาการของเหตุผลเชิงจริยธรรม (Moral Stages) ตามทฤษฎีของ Kohlberg

ระดับจริยธรรมและอายุ	ขั้นการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม
ระดับที่ 1 ก่อนกฎเกณฑ์ อายุ 2-10 ขวบ	ขั้นที่ 1 หลักการหลบหลีกการถูกลงโทษ ขั้นที่ 2 หลักการแสวงหารางวัล
ระดับที่ 2 ตามกฎเกณฑ์ อายุ 10-16 ขวบ	ขั้นที่ 3 หลักการทำตามความเห็นชอบ ของผู้อื่น ขั้นที่ 4 หลักการทำตามหน้าที่และกฎ ข้อบังคับในสังคม
ระดับที่ 3 เหนือกฎเกณฑ์ อายุ 16 ปี ขึ้นไป	ขั้นที่ 5 หลักการทำตามคำมั่นสัญญา ขั้นที่ 6 หลักการยึดอุดมคติสากล

หลักการพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรม หลักในการพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมที่สำคัญ มีดังนี้

ประการแรก ทฤษฎีพัฒนาการทางเหตุผลเชิงจริยธรรมของ Kohlberg และทฤษฎีพัฒนาการทางการรู้คิดของ Piaget ได้กล่าวอย่างสอดคล้องกันว่า เหตุผลเชิงจริยธรรมพัฒนาตามอายุ หรืออีกนัยหนึ่ง เหตุผลเชิงจริยธรรมจะพัฒนาไปตามความสามารถทางการรู้คิด เด็กมีความสามารถทางการรู้คิดน้อยกว่าผู้ใหญ่ เหตุผลเชิงจริยธรรมจึงยังไม่พัฒนามาก แต่นักพัฒนาที่ไม่มีความรู้ว่าเหตุผลเชิงจริยธรรมพัฒนาตามอายุ มักจัดโครงการพัฒนาที่ประสบความสำเร็จได้ยาก เช่น โครงการพัฒนาให้เด็กประถมศึกษาที่มีจิตสาธารณะ หรือสอนให้เด็กเล็กมีความซื่อสัตย์ อดทน เป็นต้น ตามทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม เด็กเล็กควรฝึกในเชิงรูปธรรมหรือพฤติกรรมให้มาก ส่วนการฝึกจิตใจยังควรเป็นรอง ดังนั้นโครงการที่เน้นการสอนเด็กเกี่ยวกับจริยธรรมขั้นสูง โดยไม่ฝึกพฤติกรรมให้มาก จะประสบความสำเร็จน้อย

ประการที่สอง การพัฒนาไม่ควรกระโดดข้ามขั้น (ดวงเดือน พันธุ์นาวัน 2524 ; Arbuthnot & Faust, 1981) การพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมจะต้องค่อยๆ พัฒนาทีละขั้น เช่น บุคคลมีจริยธรรมอยู่ขั้นที่ 3 มีการทำตามพวกพ้อง นักพัฒนาจะต้องพัฒนาให้เขามีเหตุผลเชิงจริยธรรมในขั้นที่ 4 การทำตามกฎระเบียบสังคมก่อนที่จะพัฒนาขั้นที่ 5

การทำตามคำมั่นสัญญา การพัฒนาจากขั้น 3 เป็นขั้น 5 โดยข้ามขั้น 4 จะเป็นการพัฒนาแบบชั่วคราว หรือที่เรียกว่า “พัฒนาแบบใส่ซิลิโคน” ดังนั้นผลการพัฒนาจะไม่ยั่งยืน

ประการที่สาม การพัฒนาควรทำในช่วงที่ไม่มั่นคง ผู้ฝึกไม่ว่าจะเป็นพ่อแม่ ครูหรือนักพัฒนา ควรพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมของบุคคลในช่วงที่เขาเกิดความไม่มั่นคง เด็กในช่วงอายุ 9-12 ปี เป็นช่วงวิกฤติของการพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรม

ประการที่สี่ การพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมควรทำควบคู่ไปกับการปรับพฤติกรรมและการให้รางวัล หลักในการฝึกอบรมและให้รางวัลเพื่อพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมในชั้นต่างๆ ดังตาราง 2

ประการที่ห้า ผู้ฝึกหรือพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมจะต้องเป็นผู้ที่มีจริยธรรมสูงกว่าผู้ถูกฝึกอย่างน้อย 1 ชั้น

ประการที่หก เรื่องที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาจริยธรรมต้องเป็นเรื่องของความขัดแย้งระหว่างคุณธรรมหลายตัว หรือความขัดแย้งของประโยชน์หลายฝ่าย ดังนั้นการพัฒนาคุณธรรมทีละตัวมิใช่วิธีการพัฒนาจริยธรรมที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ

ประการที่เจ็ด สภาพประชาธิปไตยเป็นสภาพที่จะช่วยพัฒนาจริยธรรมได้ดีที่สุด ดังนั้นการอบรมเลี้ยงดู/การปกครองแบบรักสนับสนุน และการอบรมเลี้ยงดู/การปกครองแบบใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ จะช่วยพัฒนาจริยธรรมของลูก ลูกศิษย์หรือลูกน้องได้ดีที่สุด (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2524, หน้า 97)

ตาราง 3 หลักในการฝึกอบรมและให้รางวัลเพื่อพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมในชั้นต่าง ๆ
(ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2524, หน้า 97)

พัฒนาการของเหตุผลเชิงจริยธรรม	ชนิดของรางวัล	การฝึกอบรม
1. หลักการหลบหลีกการถูกลงโทษ (อายุ 2-7 ขวบ)	สัมผัสทางกายที่อ่อนโยน	ฝึกให้เชื่อฟัง
2. หลักการแสวงหารางวัล (อายุ 7-10 ขวบ)	วัตถุสิ่งของ	ฝึกให้เชื่อฟัง
3. หลักการทำตามความเห็นชอบของผู้อื่น (อายุ 10-13 ปี)	กล่าวชมเชยและให้รางวัลที่เป็นสัญลักษณ์	ฝึกให้รู้จักควบคุมตน
4. หลักการทำตามหน้าที่และกฎข้อบังคับในสังคม (อายุ 13-16 ปี)	เริ่มให้รางวัลตนเอง	ฝึกให้รู้จักควบคุมตนเอง
5. หลักการทำตามคำมั่นสัญญา (อายุ 16 ปีขึ้นไป)	ความภาคภูมิใจในตนเอง	ให้รางวัลตนเองได้
6. หลักการยึดอุดมคติสากล (อายุ 16 ปีขึ้นไป)	ความภาคภูมิใจในตนเอง	ให้รางวัลตนเอง

วิธีการพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรม

แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมนั้นมีนักวิชาการได้เสนอไว้หลายแนวทาง (Kohlberg, 1970; Hoffman, 1970) ซึ่งโกศล มีคุณ (2551, หน้า 167 -185) ได้สรุปรวบรวมสิ่งที่นักวิชาการได้เสนอสอดคล้องกันเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรม และดวงเดือน พันธุมนาวิน (2550, หน้า 14-15) ได้เสนอขั้นแรกสุดอีก 1 ขั้นรวมเป็น 6 ขั้น ดังนี้

ขั้นแรก ผู้ฝึกต้องวัดระดับเหตุผลเชิงจริยธรรมของผู้ถูกฝึกก่อน

ขั้นสอง เมื่อทราบว่าผู้ถูกฝึกมีเหตุผลเชิงจริยธรรมในขั้นใดแล้ว ผู้ฝึกต้อง

เสนอปัญหาหรือสถานการณ์ขัดแย้งทางจริยธรรม

ขั้นสาม ให้คิดตัดสินใจและแสดงเหตุผลเกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่เสนอไป

ขั้นสี่ สร้างให้เกิดความขัดแย้งภายใน จากการพบประสบการณ์ใหม่ๆ หรือเหตุผลใหม่ๆ ซึ่งมีรูปแบบวิธีพัฒนาหลายวิธี เช่น วิธีอภิปรายกลุ่ม วิธีใช้บทเรียนด้วยตนเอง วิธีใช้ตัวแบบ วิธีสวมบทบาท เพื่อรับทราบเหตุผลขั้นที่สูงกว่าที่ตนใช้ เป็นต้น

ขั้นห้า ความเข้าใจหรือความกระจ่างในเหตุผลใหม่ที่สูงกว่า ขั้นนี้บุคคลจะเริ่มยอมรับหรือเห็นด้วยกับเหตุผลขั้นสูงกว่า เช่น จากการอภิปรายกลุ่มในขั้นสี่ ด้วยการนำเสนอเหตุผลขั้นที่สูงกว่าเดิมอีกหนึ่งขั้นของเพื่อนๆ ในกลุ่ม ทำให้ผู้ถูกฝึกเกิดความไม่สมดุลทางความคิด ทำให้เกิดความเครียด ซึ่งส่งผลให้ผู้ถูกฝึกต้องค้นคว้า แสวงหาและยอมรับเหตุผลขั้นที่สูงกว่าเพื่อลดความตึงเครียดและกลับสู่สมดุลอีกครั้ง

ขั้นหก การสรุปยืนยันการตัดสินใจและแสดงเหตุผลอีกครั้ง ขั้นนี้ผู้ฝึกเสนอปัญหาหรือเหตุการณ์ขัดแย้งทางจริยธรรมเหตุการณ์ใหม่ๆ หลายๆ เหตุการณ์ แล้วดูว่าผู้ถูกฝึกจะให้เหตุผลในขั้นที่สูงกว่าหรือไม่ ถ้าเหตุผลส่วนใหญ่ที่ให้เป็นขั้นที่สูงกว่าเดิม แสดงว่าผู้ถูกฝึกมีการพัฒนาการทางจริยธรรมที่สูงขึ้น

2. ทฤษฎีพัฒนาการทางการรู้คิด

สติปัญญา หรือ ความสามารถในการรู้คิด เป็นพื้นฐานของการมีคุณธรรม จริยธรรม เนื่องจากผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูงมักเป็นผู้ที่สามารถคิดวิเคราะห์ มีวิจาร์ณญาณ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับสาเหตุและผลของการกระทำได้ นักวิชาการทางจิตวิทยาที่สำคัญที่ศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาการทางการรู้คิด คือ Jean Piaget ซึ่งเสนอพัฒนาการทางการรู้คิด 4 ขั้นได้แก่

ขั้นแรก ขั้นการเคลื่อนไหวสัมผัส (Sensory Motor Period)

เด็กในช่วงแรกเกิด ถึงอายุ 2 ขวบ ในช่วงนี้ เด็กจะไม่เข้าใจเกี่ยวกับความคงที่ของวัตถุ ทำให้เมื่อวัตถุใดที่หายไปจากสายตาของเด็ก เด็กก็จะเลิกสนใจวัตถุนั้น และไม่กระตือรือร้นที่จะติดตาม พัฒนาการที่เกิดขึ้นในช่วงนี้ คือ พัฒนาการที่เกี่ยวข้องกับความคงที่ของวัตถุ เด็กที่มีพัฒนาการจะเริ่มรับรู้ ว่า วัตถุที่หายไปจากสายตาของตน ยังคงเป็นวัตถุเดิมและไม่ได้หายไปไหน เช่น เมื่อเอากระดาษมาคั่นของเล่นที่เด็กกำลังเล่นอยู่ เด็กจะปิดกระดาษหรือเลิกกระดาษเพื่อหาของเล่น เด็กผู้นี้แสดงว่ามีความเข้าใจเกี่ยวกับการคงอยู่ของวัตถุ ความคงอยู่ของวัตถุแรก ๆ ที่เด็กเรียนรู้ คือ ผู้เลี้ยงดู

ในช่วงนี้จะเกิดกระบวนการ 2 ประเภท คือ 1) Assimilation เป็นการรับเข้าสู่โครงสร้างเดิมและเข้าสู่ระบบเดิม เป็นการปรับสภาพแวดล้อมให้เข้ากับการรู้คิดของตน และปฏิเสธสิ่งที่ไม่เข้ากับการรู้คิดของตน 2) Accommodation เป็นการปรับความคิดหรือปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ เกิดการยอมรับประสบการณ์ใหม่ กระบวนการทั้งสองจะทำให้บุคคลเกิดความสมดุล (Equilibration)

ขั้นสอง ขั้นก่อนปฏิบัติการ (Preoperational Stage)

เป็นช่วงของเด็กอายุ 2-7 ขวบ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก ปรากฏในเด็กอายุ 2-4 ขวบ ซึ่งในช่วงนี้ เด็กมีพัฒนาการทางสรีระมากขึ้น และสามารถสำรวจสภาพแวดล้อมได้มากขึ้น เรียนรู้คำและพฤติกรรมใหม่ๆ แต่เด็กมีความคิดและพฤติกรรมที่เด่น คือ การยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง (Egocentric) เด็กเชื่อว่า สิ่งที่ตนเห็น ตนเข้าใจ คนอื่นๆ ก็จะต้องเห็นและเข้าใจเหมือนอย่างที่ตนเข้าใจ ในช่วงนี้เด็กจะมีการเลียนแบบผู้ปกครองมากไม่ว่าจะเป็นคำพูด ท่าทาง กิริยามารยาท และพฤติกรรม ซึ่งเด็กจะเลียนแบบโดยยังไม่เข้าใจถึงความหมายที่แท้จริงของสิ่งเหล่านั้น

ในช่วงนี้ กระบวนการ Assimilation เป็นกระบวนการที่ใช้มาก โดยเมื่อเด็กเล่น เด็กจะเข้าใจสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบข้างมากขึ้น รวมทั้งกระบวนการ Accommodation เช่น การเลียนแบบจะช่วยพัฒนาสติปัญญาของเด็กจากการเรียนรู้ทางสังคม

ผู้ใหญ่บางคนมีพัฒนาการทางการรู้คิดที่หยุดชะงักในขั้นยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ทำให้จิตลักษณะหลายประการที่สำคัญของตนและคนรอบข้าง ไม่พัฒนาด้วย เช่น ไม่สามารถเอาใจเขามาใส่ใจเราได้ จึงมักเป็นคนไม่รับรู้ความรู้สึกนึกคิดของคนอื่น และไม่ค่อยมีพฤติกรรมช่วยเหลือผู้อื่น และปรับตัวหรือยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ ยาก ผู้ที่เป็นพ่อแม่ที่หยุดชะงักในขั้นนี้ จะเป็นพ่อแม่ที่ไม่เข้าใจลูก และพยายามยึดเยียดความคิดเดิมๆ โดยไม่ใช้เหตุผลกับลูก ทำให้ลูกมีปัญหาทางจิตและพฤติกรรมได้ ถ้าเป็นหัวหน้าหน่วยงานนั้นก็ไม่มีความเป็นประชาธิปไตย ลูกน้องไม่กล้าที่จะมีความคิดริเริ่มในการทำงาน กฎระเบียบยืดหยุ่นไม่ได้ ดังนั้นการทำงานจึงติดขัด ยากลำบาก และก่อให้เกิดความเครียดในการทำงาน

ส่วนที่สอง เป็นขั้นความคิดแบบอัตสัมฤทธิ์ (Initiative Thought) ในเด็กอายุ 4-7 ขวบ เด็กจะลดการยึดตนเองเป็นศูนย์กลางลงจากการเรียนรู้สิ่งแวดล้อม แต่เด็กอาจยังแยกไม่ออกระหว่างความเพ้อฝันหรือนิทานกับความจริง อย่างไรก็ตามพัฒนาการทางความคิดเริ่มมีมากขึ้น

ขั้นสาม ขั้นปฏิบัติการแบบรูปธรรม (Concrete Operation)

ปรากฏในเด็กอายุ 5-10 ขวบ ความคิดมีการจัดเป็นระบบมากขึ้น มีความสามารถในการคิดทวนกลับ (Reversibility) และมีสิ่งกัปในเชิงมวลสาร ปริมาตร และน้ำหนัก เช่น เมื่อเด็กถูกถามว่า ปริมาตรของน้ำในแก้วเดียวกับแก้วสูงเท่ากันหรือไม่ เด็กที่มีพัฒนาการในช่วงนี้อาจตอบได้ว่าน้ำในแก้วทั้ง 2 ลักษณะมีปริมาตรเท่ากัน

ขั้นสี่ ขั้นปฏิบัติการแบบระบบ (Formal Operation)

เป็นความสามารถในการคิดโดยใช้สัญลักษณ์ การคิดแบบสมมติ และคิดเป็นเหตุเป็นผล โดยมีลักษณะระบบการคิดที่สำคัญ 3 ประการ คือ

หนึ่ง การสร้างการทวนกลับความคิดเกี่ยวกับความจริงกับความเป็นไปได้ ผู้ที่มีความสามารถในการคิดขั้นปฏิบัติการแบบระบบหรือขั้นนามธรรมจะสามารถคิดสลับไปมาระหว่างความเป็นจริงกับความเป็นไปได้ ซึ่งเป็นความคิดสมมติ ผู้ที่สติปัญญาไม่พัฒนาถึงขั้นนี้จะยังยึดติดกับความจริงในเชิงรูปธรรมที่ตนประสบหรือรับรู้ได้เท่านั้น จะไม่ยอมรับการสมมติหรือเงื่อนไขของเหตุการณ์ ผู้ที่พัฒนาการทางการรู้คิดถึงขั้นนามธรรมจะสามารถคิดประโยคเชิงสมมติได้ เช่น ผู้คิดในเชิงนามธรรมได้ จะยอมรับประโยคสมมติว่า “ถ้ามีหิมะตกที่กรุงเทพฯ ประชาชนจะเป็นอย่างไร” ผู้ที่ความคิดหยุดชะงักในขั้นรูปธรรมจะไม่ยอมรับและบอกว่าเรื่องนี้เป็นไปไม่ได้ หรือการรณรงค์เรื่อง “Clean food Good taste” แก่เจ้าของร้านอาหารหรือผู้ปรุงอาหาร โดยบอก เช่น “ผู้ที่ปรุงอาหารไม่ควรเป็นผู้รับทอนเงิน เพราะเชื้อโรคจากเงิน อาจเข้าไปปะปนกับอาหารที่ทำได้” ผู้ปรุงอาหารที่คิดได้ในขั้นรูปธรรมจะไม่เห็นความสำคัญในเรื่องนี้ และไม่เชื่อด้วย เพราะไม่เห็นตัวเชื้อโรคอยู่ที่เงิน เป็นต้น

สอง ความคิดแบบตั้งสมมติฐานจากหลักที่กว้างกว่า (Hypothetical-deductive Thinking) ผู้ที่คิดในเชิงนามธรรมได้จะสามารถตั้งสมมติฐานแล้วตรวจสอบสมมติฐานด้วยการทำวิจัย ผู้ที่คิดได้แค่ขั้นรูปธรรมจะไม่สามารถตั้งสมมติฐานได้

สาม การคิดถึงการคิด (Thinking About Thinking) ผู้ที่คิดในขั้นนามธรรมแบบระบบได้จะสามารถคิดถึงความหมาย ความสำคัญ คติวิเคราะห์ และหาเหตุผลประกอบความคิดหรือการจินตนาการของตน ซึ่งเป็นการสำรวจความคิด และวิจารณ์ตนเองได้ ผู้ที่คิดแบบระบบจะถามตนเองว่า ทำไมจึงต้องซบรัดด้วยความเร็วเช่นนั้น

การขับรถเร็วเช่นนี้เป็นไปได้หรือไม่ ในสถานการณ์ใด มีความเหมาะสมกับกาลเทศะอย่างไร และส่งผลอย่างไรต่อตนเอง คนอื่น และสังคม เป็นต้น ซึ่งการคิดเช่นนี้ เป็นพื้นฐานของการคิดแบบมุ่งอนาคต

3. ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2538, หน้า 2-5) ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงสาเหตุพฤติกรรมของคนดีและคนเก่งโดยประมวลผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาสาเหตุของพฤติกรรมต่างๆของคนไทยทั้งเด็กและผู้ใหญ่อายุตั้งแต่ 6-60 ปี ว่าพฤติกรรมเหล่านั้นมีสาเหตุทางจิตใจอะไรบ้างและได้นำมาประยุกต์เป็นทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมสำหรับคนไทย โดยแบ่งต้นไม้จริยธรรมออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนที่หนึ่ง ได้แก่ ดอกและผลไม้นบนต้นที่แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานดีละเว้นชั่วและพฤติกรรมการทำงานอย่างขยันขันแข็งเพื่อส่วนรวมซึ่งล้วนแต่เป็นพฤติกรรมของพลเมืองดีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

2. ส่วนที่สอง ได้แก่ ส่วนลำต้นของต้นไม้แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานอาชีพอย่างขยันขันแข็งซึ่งประกอบด้วยจิตลักษณะ 5 ด้าน คือ

2.1 เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลรู้จักใช้เหตุผลในการเลือกกระทำหรือไม่กระทำการกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเมื่อมีเหตุการณ์บังคับเหตุผลนี้จะแสดงให้ทราบถึงเหตุจูงใจหรือแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการกระทำต่างๆ บุคคลที่มีจริยธรรมที่ต่างกันอาจมีเบื้องหลังการกระทำที่แตกต่างกันหรือการกระทำที่เหมือนกัน

2.2 มุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง ลักษณะมุ่งอนาคตคือการคาดการณ์ไกล หมายถึง ลักษณะมุ่งอนาคตเป็นความสามารถในการคาดการณ์ไกลและสังเกตเห็นผลดีผลเสียที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและสามารถวางแผนปฏิบัติเพื่อรองรับผลดีหรือป้องกันผลเสียที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ การมุ่งอนาคตจึงเกิดจากการสะสมผลของการเรียนรู้ประสบการณ์ตั้งแต่อดีตของบุคคลเกี่ยวกับลักษณะความมั่นคงของสภาพแวดล้อมการควบคุมตน หมายถึงความสามารถที่จะปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติเพื่อผลที่มีค่าสูงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตความสามารถควบคุมตนนี้มีหลายขั้นตอนเริ่มตั้งแต่การสังเกตตนเอง การจัดสภาพแวดล้อมการกระทำหรืองดเว้นที่จะกระทำพฤติกรรมและการให้รางวัลหรือลงโทษตนเองซึ่งจะทำให้เกิดความมีระเบียบวินัยและการประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสม

2.3 ความเชื่ออำนาจในตน ความเชื่ออำนาจในตนของบุคคล

ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถในการทำนาย (Predictability) ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุหนึ่งและผลหนึ่ง และ 2) ความเชื่อที่ว่าตนสามารถควบคุมให้เกิดผลนั้นตามที่ต้องการได้ (Controllability) ผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนมากเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่น่าปรารถนามากกว่าผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนน้อย

2.4 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัลแต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure) 2) มีความทะเยอทะยานสูง 3) ตั้งเป้าหมายสูง 4) มีความรับผิดชอบในการงานดี 5) มีความอดทนในการทำงาน 6) รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง 7) เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน 8) เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

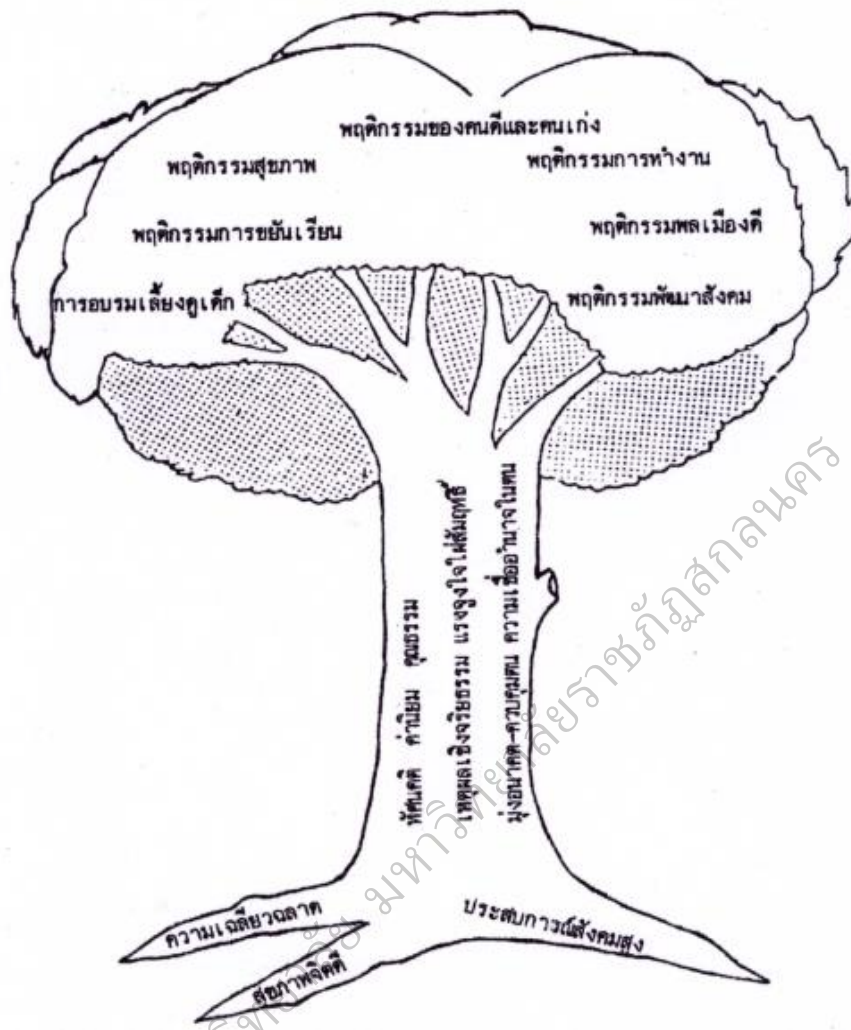
2.5 ทศนครี คุณธรรมและค่านิยม ทศนครีเป็นความสัมพันธ์ ที่คาบเกี่ยวกันระหว่างความรู้สึกและความเชื่อหรือการรับรู้ของบุคคลกับแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมใดต่อบในทางใดทางหนึ่งต่อเป้าหมายของทศนครีนั้น คุณธรรมคุณงามความดีที่เป็นธรรมชาติก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคมซึ่งรวมสรุปว่าเป็นสภาพคุณงามความดี ค่านิยมทางสังคมเป็นระบบความชอบพิเศษที่คนในแต่ละสังคมมีอยู่ ค่านิยมประเภทนี้เกิดจากการเรียนรู้จากสังคมในระดับต่างๆซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม เช่น นาย ก ชอบสิ่งใดมากก็จะทำสิ่งนั้นมาก เป็นต้น ดังนั้นการสังเกตค่านิยมของสังคมอาจพิจารณาได้จากพฤติกรรมเด่นๆ ของสมาชิกในสังคมแล้วอนุมานว่าสังคมนั้นมีค่านิยมอย่างไร เช่น ค่านิยมสังคมไทยที่เป็นค่านิยมดั้งเดิมคือยึดถือตัวบุคคล ความรักสนุก และยึดทางสายกลาง เป็นต้น

3. ส่วนที่สาม ได้แก่ รากของต้นไม้ ที่แสดงถึงพฤติกรรมการทำงานอาชีพอย่างขยันขันแข็งซึ่งประกอบด้วยจิตลักษณะ 3 ด้าน คือ สถิติปัญญา ประสพการณ์ทางสังคม และสุขภาพจิต จิตลักษณะทั้งสามนี้อาจใช้เป็นสาเหตุของการพัฒนาจิตลักษณะ 5 ประการที่ลำต้นของต้นไม้ก็ได้ กล่าวคือบุคคลจะต้องมีลักษณะพื้นฐานทางจิตใจ 3 ด้านในปริมาณที่สูงพอเหมาะแก่อายุจึงจะเป็นผู้ที่มีความพร้อมที่จะพัฒนาจิตลักษณะทั้ง 5 ประการ ที่ลำต้นของต้นไม้โดยที่จิตลักษณะทั้ง 5 นี้จะพัฒนาไปเองโดยอัตโนมัติถ้าบุคคลที่

มีความพร้อมทางจิตใจ 3 ด้านดังกล่าวและอยู่ในสภาพแวดล้อมทางบ้าน ทางโรงเรียน และสังคมที่เหมาะสม นอกจากนั้นบุคคลยังมีความพร้อมที่จะรับการพัฒนาจิตลักษณะ บางประการใน 5 ด้านนี้โดยวิธีการอื่นๆด้วย ฉะนั้นจิตลักษณะพื้นฐาน 3 ประการจึงเป็น สาเหตุของพฤติกรรมของคนดีและของคนเก่งนั่นเอง นอกจากนี้จิตลักษณะพื้นฐาน 3 ประการที่รากนี้อาจเป็นสาเหตุร่วมกับจิตลักษณะ 5 ประการที่ลำต้นทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม นี้เกิดจากผลการวิจัยพฤติกรรมและจิตลักษณะของคนไทยโดยเมื่อสร้างขึ้นแล้วทฤษฎีนี้ก็ได้ชี้แนวทางการตั้งสมมติฐานการวิจัยเพื่อหาหลักฐานใหม่ๆ มาเพิ่มเติมในทฤษฎีนี้อีก เช่น การวิจัยที่เกี่ยวกับจิตลักษณะพื้นฐาน 3 ประการที่สามารถจำแนกคนเป็น 4 ประเภท เหมือนบัวสี่เหล่ากับความสามรถในการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมของบุคคลโดยพบว่าคนที่เป็นบัวเหนือน้ำเท่านั้น (มีจิตลักษณะพื้นฐาน 3 ด้านนี้ในปริมาณสูงเหมาะสมกับอายุ) เป็นผู้ที่จะสามารถรับการพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมได้อย่างเหมาะสมกับอายุตามทฤษฎี ของ Kohlberg

ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมได้สรุปรวมผลการวิจัยคนไทยไว้ว่า คนไทย ที่มีพฤติกรรมของคนดีและคนเก่งนั้น มีลักษณะทางจิตตามหลักธรรมของพุทธศาสนา ที่สำคัญ 8 ประการ (ดังภาพประกอบ 14) ดังนี้

1. การเป็นคนที่ไม่เห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าที่จะเห็นแก่ส่วนตัวหรือพวกพ้อง
2. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถคาดการณ์ไกล และรู้จักบังคับตนเองให้อดได้รอได้
3. เป็นผู้ที่มีความเชื่ออย่างมั่นคงในหลักคำสอน “ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว”
4. มีความวิริยะอุตสาหะ ฝ่าฟันอุปสรรค ใช้หลักอิทธิบาท 4 จนเกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย
5. มีความพอใจและเห็นความสำคัญของความดีงาม มองเห็นโทษของความชั่วร้ายต่างๆ
6. มีความเฉลียวฉลาด สามารถเข้าใจและคิดในระดับนามธรรมได้
7. รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีทักษะและประสบการณ์ทางสังคมสูง
8. มีสุขภาพจิตดี มีความวิตกกังวลน้อย หรือในปริมาณที่เหมาะสมกับเหตุการณ์



ภาพประกอบ 14 ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม

ที่มา: ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2548, หน้า 46)

หลักการพัฒนาบุคคลตามทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2548, หน้า 47 - 56) ได้เสนอหลักการพัฒนาบุคคลตามทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม ไว้ 5 ประการ ได้แก่

ประการแรก พัฒนาจิตและพฤติกรรมพร้อมกัน แต่ในสัดส่วนที่ต่างกันตามวัย ดังตาราง 4

ตาราง 4 สัดส่วนการพัฒนาจิตและพฤติกรรมตามแนวทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม

อายุ	การพัฒนาเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่น่าปรารถนา (100%)	
	สัดส่วนการพัฒนาจิต (%)	สัดส่วนการพัฒนาพฤติกรรม (%)
อายุน้อย	20	80
อายุ 12 ปี	50	50
อายุมาก	80	20

การพัฒนาบุคคลตามสัดส่วนตามตารางนี้ จะช่วยสร้างให้บุคคลเป็นคนดี เก่ง และมีสุข มีความเป็น “นาย” ของตัวเอง โดยไม่ต้องให้ผู้อื่นมาควบคุมพฤติกรรมของเขา

ประการที่สอง การพัฒนาบุคคลต้องอยู่บนพื้นฐานองค์ความรู้ทางการวิจัย ดังนั้นการที่นักพัฒนาจะมีแนวทางหรือวิธีการพัฒนาคนได้ นักพัฒนาต้องทำการวิจัยเพื่อหาสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ต้องการ ดังนั้นการใช้ตัวแปรเชิงเหตุทางจิตใจตามทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมจึงเป็นแนวทางในการสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนา

ประการที่สาม การพัฒนาเพียงแต่ความรู้และทัศนคติไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมที่น่าปรารถนาได้ นักพัฒนาในหลายสาขา เช่น สาธารณสุข ตำรวจ ใช้รูปแบบ K-A-P (Knowledge – Attitude – Practice/Performance) เช่น ในการพัฒนาบุคคลมิให้ติดโรคเอดส์ นักพัฒนามักให้ความรู้ ว่า โรคเอดส์คืออะไร ติดต่อกันได้อย่างไร รวมทั้งนักพัฒนาใช้สารปลอบและสารขู่เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ซึ่งความรู้และทัศนคติไม่เพียงพอที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคนได้ ดังนั้นต้องศึกษาจิตลักษณะและสถานการณ์อื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องมาประกอบกับความรู้และทัศนคติเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่น่าปรารถนาตามต้องการ

ประการที่สี่ การพัฒนาบุคคลให้มีพฤติกรรมที่น่าปรารถนา จะต้องพัฒนาทั้งทางเลื้อและเครื่องยนต์ นักพัฒนามักเน้นในการพัฒนาจิตลักษณะที่เปรียบเสมือนทางเลื้อของเรือ เช่น คุณธรรม ค่านิยม จริยธรรม หรือทัศนคติ เป็นต้น จิตลักษณะเหล่านี้เป็นจิตลักษณะที่ทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางของการเกิดพฤติกรรมแต่จิตลักษณะเหล่านี้มิได้มีพลังในตัวมันเองในการผลักดันให้เกิดพฤติกรรม จิตลักษณะที่มีพลังผลักดันให้เกิด

พฤติกรรมซึ่งเปรียบเสมือน เครื่องยนต์ของเรือ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะมุ่งอนาคต ควบคุมตน และความเชื่ออำนาจในตน เป็นต้น ดังนั้นการพัฒนาหรือการรณรงค์ที่กระทำ เพื่อเพียงแค่ต้องการเปลี่ยนทัศนคติหรือปลูกจิตสำนึกจึงได้ผลดีน้อยและผลดีนั้นไม่ยั่งยืน การพัฒนาเช่นนี้ นักพัฒนาควรกระทำเป็นจุดเริ่มต้นไม่ใช่จุดสิ้นสุด

ประการที่ห้า การพัฒนาต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้าน จิตลักษณะ ดังนั้นวิธีการพัฒนาหนึ่งๆ อาจเหมาะสมกับบุคคลที่มีจิตลักษณะต่างกัน การพัฒนาที่ประสบความสำเร็จมักเป็นการพัฒนาที่บุคคลที่มีจิตลักษณะตามทฤษฎี ต้นไม้จริยธรรมสูงอยู่แล้ว ความสามารถในการรับการพัฒนาขึ้นอยู่กับจิตลักษณะของ บุคคล บุคคลที่มีความพร้อมทางจิตมากย่อมเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาได้มากกว่าบุคคล ที่มีความพร้อมทางจิตน้อย

4. ทฤษฎีการสร้างวินัยและจริยธรรมแบบสามมิติ

เป็นทฤษฎีที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ตั้งขึ้นเพื่อใช้เป็น เครื่องมือในการเสริมสร้างวินัยและจริยธรรมของข้าราชการครู แนวคิดของทฤษฎีนี้ถือว่าการสร้างวินัยหรือจริยธรรมนั้น เป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน และต้อง ดำเนินการต่อเนื่อง 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างศรัทธา หมายถึง การจะให้คนมีวินัยจริยธรรมในเรื่องใด ต้องสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นเสียก่อน เทคนิคการสร้างศรัทธาใช้แนวความคิดของ กระบวนการทำค่านิยมให้กระจ่าง(Value Clarification) หรือ V.C ซึ่งเป็นกระบวนการ ตรวจสอบของบุคคลว่าสิ่งที่เขาเห็นมีคุณค่าสำหรับตัวเขาหรือไม่ การให้คนเห็นคุณค่าหรือ มีค่านิยมในเรื่องใด ขึ้นอยู่กับได้เลือกสรรสิ่งที่เขาพบเห็นด้วยตัวของเขาเอง จนเห็นคุณค่า แล้วแสดงออกเป็นพฤติกรรม กล่าวโดยสรุปก็คือ สร้างศรัทธาหรือความเต็มใจต่อสิ่งนั้น ให้เกิดขึ้นในจิตใจเสียก่อนนั่นเอง

การตรวจสอบการกระทำนั้นอาจทำได้ตามแนวทางต่อไปนี้

1. การกระทำนั้นตนตัดสินใจเลือกกระทำด้วยตัวของตัวเอง โดยอย่างไร อย่างไม่ต่อเหตุการณ์นั้นใช่หรือไม่
2. ตนมีโอกาสหรือมีทางเลือกหลายอย่างที่เลือกประพฤติปฏิบัติอย่าง ใดอย่างหนึ่งต่อเหตุการณ์นั้นใช่หรือไม่

3. ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งลงไป ตนเองได้พิจารณาอย่างถ่องแท้ถึงผลดีผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำแบบต่างๆ ต่อเหตุการณ์นั้นแล้วใช่หรือไม่

4. เมื่อตัดสินใจเลือกที่จะกระทำอย่างนั้นแล้ว ตนเองมีความชื่นชมยินดีมีความสุข พอใจและยอมรับในการกระทำของตนนั้นใช่หรือไม่

5. หากมีผู้รู้เห็นในการกระทำนั้นของตน ตนเองก็ยินดีกล้าและพร้อมที่จะเปิดเผย ให้ผู้อื่นทราบ และถ้ามีโอกาสให้สามารถกระทำเช่นนั้นอีกก็ยังคงยึดมั่น ยืนกรานที่จะทำเช่นนั้นใช่หรือไม่

6. ตนเองเคยแสดงออกในสิ่งที่ตนตัดสินใจเลือกที่จะทำใช่หรือไม่

7. การแสดงออกซึ่งการกระทำนั้นตนเองได้ทำบ่อยๆ อยู่เสมอ เป็นนิสัย เป็นกิจวัตรประจำวันหรือจนเป็นลักษณะเฉพาะของตัวเองใช่หรือไม่

เมื่อบุคคลตรวจสอบการกระทำของตนเอง แล้วตอบคำถามข้างต้น 7 ข้อว่า “ใช่” ทุกข้อ ก็แสดงว่าบุคคลนั้นเห็นคุณค่าของการกระทำนั้น เป็นค่านิยมที่เขาถืออยู่ในตัวหรือเขามีค่านิยมในสิ่งนั้นหรือการกระทำนั้นจริงๆ

ถ้าบุคคลใช้คำถามทุกข้อนี้ เป็นแนวทางในการตรวจสอบและประเมินพฤติกรรมของตนและของผู้อื่น ก็จะทำให้เข้าใจตัวเองและผู้อื่นได้ชัดเจนและกระจ่างขึ้น

จะเห็นว่าการพัฒนาค่านิยมและจริยธรรมด้วยกระบวนการทำความเข้าใจในค่านิยม มุ่งที่จะให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาได้ “กระบวนการ” ที่จะนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน อันเปรียบเสมือนเป็น “เครื่องมือ” ติดตัวมากกว่าที่จะได้ค่านิยมและจริยธรรมเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เพราะถ้าหากบุคคลใช้กระบวนการทั้ง 7 เป็นเครื่องมือในการดำรงชีวิตถือเป็นเข็มทิศหรือหางเสือในการดำเนินชีวิตของตน เขาก็สามารถที่จะพัฒนาค่านิยม และจริยธรรมใดให้มีในตนเพิ่มขึ้นได้ทั้งสิ้น

ขั้นที่ 2 การสร้างพฤติกรรมแบบอย่าง หลังจากเกิดศรัทธาแล้วก็ใช้อิทธิพลกลุ่มช่วยกำหนดพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง (Modeling) สำหรับข้าราชการครูในสถานศึกษาได้ปฏิบัติและกลุ่มยังทำหน้าที่ควบคุมให้มีการปฏิบัติตามข้อตกลงของกลุ่มอีกด้วย เทคนิคการสร้างพฤติกรรมแบบอย่างนี้เป็นแนวคิดของกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) หรือ S.L ซึ่งถือว่าพฤติกรรมของคนเป็นผลมาจากการลอกเลียนแบบพฤติกรรมในสังคม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติเป็นนิสัย เมื่อครูแสดงพฤติกรรมมีวินัยตามที่กลุ่มช่วยกันกำหนดขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาก็ใช้วิธีการเสริมแรง (Reinforcement) กระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมนั้นถี่ขึ้น บ่อยขึ้นจนกลายเป็นนิสัย และอาจใช้การเสริมแรงทางลบ เช่น การตำหนิ การเฉยเมย การให้ชี้แจงเหตุผล หยุดยั้งพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของครู

การปฏิบัติเป็นนิสัยเป็นแนวคิดของกระบวนการปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) ซึ่งถือว่า พฤติกรรมของคนเป็นผลของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนอง ถ้าพฤติกรรมใดทำแล้วได้ผลที่น่าพอใจหรือบุคคลได้รับการเสริมแรง เช่น ได้รับการสนใจ ได้รับการชมเชย การยกย่อง ก็มีแนวโน้มจะแสดงพฤติกรรมนั้นอีก ในสภาพสิ่งเร้าเดิม ในทางตรงกันข้าม หากแสดงพฤติกรรมนั้นแล้วได้รับผลตอบแทนที่ไม่น่าพอใจหรือได้รับการลงโทษ เช่น ไม่ได้รับความสนใจ มีแต่ความเมินเฉย ถูกตำหนิ ก็มีแนวโน้มจะไม่แสดงพฤติกรรมนั้นอีกภายใต้สิ่งเร้าเดิม

ดังนั้น สิ่งเร้าและผลกรรมหรือการตอบสนองจึงเป็นทั้งตัวเสริมแรงทางบวกและทางลบหรือเป็นทั้งตัวรางวัลที่จะกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรมที่ต้องการบ่อยขึ้น หรือเป็นตัวลงโทษให้หยุดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ได้ หรืออาจกล่าวได้ว่า เมื่อเปลี่ยนสิ่งเร้า พฤติกรรมก็เปลี่ยนตาม และเมื่อเปลี่ยนผลกรรม พฤติกรรมก็เปลี่ยนตาม

จากแนวคิดนี้ ก็สามารถที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลได้โดยการเปลี่ยนสภาพสิ่งเร้านั้น หรือเพิ่มสภาพสิ่งเร้าใหม่ขึ้น หรืออาจทำได้โดยการเปลี่ยนผลรวมของพฤติกรรมที่ทำนั้นคือ ถ้าต้องการให้บุคคลแสดงพฤติกรรมนั้นบ่อยขึ้น ก็ควรให้ผลกรรมที่เกิดจากการทำพฤติกรรมนั้นเป็นที่พึงพอใจ (หรือเสริมแรง) ทางบวก แต่ถ้าไม่ต้องการให้บุคคลแสดงพฤติกรรมนั้น ก็ควรจะให้ผลกรรมที่ไม่พึงพอใจหรือให้การเสริมแรงทางลบ เช่น การตำหนิ การลงโทษแก่บุคคลที่แสดงพฤติกรรมนั้น

ระบบการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม หรือวินัยข้าราชการครูโดยทฤษฎีสามมติ ซึ่งอาศัยแนวคิดในการสร้างคุณธรรม แต่ละแนวคิดมีผลการวิจัยยืนยันว่า สามารถเสริมสร้างวินัยและจริยธรรมที่ได้ผลทั้งในประเทศและต่างประเทศ

แบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพของผู้บริหาร

สถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาซึ่งเป็นองค์กรวิชาชีพที่เรียกว่า คุรุสภา ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดสาระที่เกี่ยวข้องกับ

จริยธรรมซึ่งว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและได้กำหนดแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ พุทธศักราช 2550 เพื่อให้ทุกคนได้พัฒนาตนเองตามแบบแผนที่กำหนดซึ่งแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2551, หน้า 29-49) มีสาระสำคัญพอสรุป ได้ดังนี้

จรรยาบรรณต่อตนเอง

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวินัยในตนเองพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ

บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อยู่เสมอ

พฤติกรรมที่พึงประสงค์

1. ประพฤติตนเหมาะสมกับสถานภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี
2. ศึกษา ค้นคว้า ริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ
3. ส่งเสริมและพัฒนาครูในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการ

เรียนรู้

4. สร้างผลงานที่แสดงถึงการพัฒนาความรู้และความคิดในวิชาชีพจนเป็นที่

ยอมรับ

5. ส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยมีแผนปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและใช้

นวัตกรรมเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

1. เกี่ยวข้องกับอบายมุขหรือเสพสิ่งเสพติดจนขาดสติหรือแสดงกิริยาไม่สุภาพเป็นที่น่ารังเกียจในสังคม

2. ประพฤติผิดทางชู้สาวหรือมีพฤติกรรมล่วงละเมิดทางเพศ

3. ไม่พัฒนาความรู้ในวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร

4. ไม่ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อไปปรับปรุงพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

การศึกษอย่างต่อเนื่อง

5. ไม่มีแผนหรือไม่ปฏิบัติงานตามแผน ไม่มีการประเมินผลหรือไม่นำผลการประเมินมาจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง

จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ

และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

พฤติกรรมที่พึงประสงค์

1. แสดงความชื่นชมและศรัทธาในคุณค่าของวิชาชีพ
2. รักษาชื่อเสียงและปกป้องศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ
3. ยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้มีผลงานในวิชาชีพ ให้สาธารณชนรับรู้
4. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ตามกฎ ระเบียบและแบบแผนของทางราชการ
5. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนาครูและบุคลากร
6. สนับสนุนการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาครู การเรียนการสอน และการบริหารสถานศึกษา
7. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย และนำเสนอผลงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ
8. เข้าร่วม ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์กิจกรรมของวิชาชีพ หรือองค์กรวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

1. วิพากษ์หรือวิจารณ์องค์การหรือวิชาชีพ จนทำให้เกิดความเสียหาย
2. ดูหมิ่น เหยียดหยาม ให้ร้ายผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ศาสตราจารย์ในวิชาชีพหรือองค์กรวิชาชีพ
3. ประกอบการงานอื่นที่ไม่เหมาะสมกับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา
4. ไม่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่รับผิดชอบหรือไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือแบบแผนของทางราชการ จนก่อให้เกิดความเสียหาย
5. ละเลยเพิกเฉยหรือไม่ดำเนินการต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพที่ประพฤติผิดจรรยาบรรณ
6. คัดลอกหรือนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน
7. บิดเบือนหลักวิชาการในการปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดความเสียหาย
8. ใช้ความรู้ทางวิชาการ วิชาชีพหรืออัตรายองค์กรวิชาชีพแสวงหาประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ

จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทักษะและนิสัยที่ถูกต้องดีงาม แก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจาและจิตใจ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจอารมณ์และสังคม ของศิษย์และผู้รับบริการ และผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์ จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

พฤติกรรมที่พึงประสงค์

1. ปฏิบัติงานหรือให้บริการอย่างมีคุณภาพโดยคำนึงถึงสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้รับบริการ

2. ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานเพื่อปกป้องสิทธิเด็ก เยาวชนและผู้ด้อยโอกาส

3. บริหารงานโดยยึดหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

4. รับฟังความคิดเห็นที่มีเหตุผลของศิษย์และผู้รับบริการ

5. ให้ครูและบุคลากร มีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานและเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมกับตนเอง

6. เสริมสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ศิษย์และผู้รับบริการด้วยการรับฟัง ความฟังความคิดเห็นของ ชุมชน และให้กำลังใจอย่างกัลยาณมิตร

7. ให้ศิษย์และผู้รับบริการได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิด หรือวิธีการ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพ

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

1. ปฏิบัติงานมุ่งประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง ไม่เป็นธรรม หรือมีลักษณะเลือกปฏิบัติ

2. เรียกร้องผลประโยชน์ตอบแทนจากผู้รับบริการในงานตามบทบาทหน้าที่ จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

ผู้บริหารสถานศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

พฤติกรรมที่พึงประสงค์

1. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาทุกด้านต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

2. ส่งเสริมและพิทักษ์สิทธิของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

3. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

4. ใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาผลงานของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

5. มีความรัก ความสามัคคี และร่วมมือกันผนึกกำลังในการพัฒนา

การศึกษา

6. ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

1. นำเสนอแง่มุมทางลบต่อวิชาชีพ ข้อเสนอไม่ได้เป็นประโยชน์ต่อ

การพัฒนา

2. ปกปิดความรู้ ไม่ช่วยเหลือผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

3. แนะนำในทางไม่ถูกต้องต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพจนทำให้เกิดผลเสีย

ต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

4. ไม่ให้ความช่วยเหลือหรือร่วมมือกับผู้ร่วมประกอบวิชาชีพในเรื่องที่

ตนมีความถนัดแม้ได้รับการร้องขอ

5. ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของตนเองเป็นหลักไม่

ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

6. ใช้อำนาจหน้าที่ปกป้องพวกพ้องของตนที่กระทำผิด โดยไม่คำนึงถึง

ความเสียหายที่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมประกอบวิชาชีพหรือองค์กร

7. ยอมรับและชมเชยการกระทำของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพที่บกพร่อง

ต่อหน้าที่หรือศีลธรรมอันดี

8. วิพากษ์ วิจารณ์ผู้ร่วมประกอบวิชาชีพในเรื่องที่ก่อให้เกิด

ความเสียหายหรือแตกความสามัคคี

จรรยาบรรณต่อสังคม

ผู้บริหารสถานศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์

และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษา

ผลประโยชน์ของส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมี

พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

พฤติกรรมที่พึงประสงค์

1. ยึดมั่น สนับสนุน และส่งเสริม การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมี

พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในทางวิชาการหรือวิชาชีพแก่ชุมชน

3. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อให้ศิษย์และผู้รับบริการเกิดการ

การเรียนรู้และสามารถดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

4. เป็นผู้นำในการวางแผนและดำเนินการเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม พัฒนา

เศรษฐกิจ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และศิลปวัฒนธรรม

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

1. ไม่ให้ความร่วมมือหรือสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนที่จัดเพื่อประโยชน์

ต่อการศึกษาทั้งทางตรงหรือทางอ้อม

2. ไม่แสดงความเป็นผู้นำในการอนุรักษ์หรือพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม

ศาสนาศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาหรือสิ่งแวดล้อม

3. ไม่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการอนุรักษ์หรือพัฒนา

สิ่งแวดล้อม

4. ปฏิบัติตนเป็นปฏิปักษ์ต่อวัฒนธรรมอันดีงามของชุมชนหรือสังคม

1.3 หลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้แตกต่างกัน ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 64) กล่าวว่า ผู้นำจริยธรรม (Ethical Leadership) คือ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น

วิรุณ ตั้งเจริญ (2547, หน้า 85) ได้เขียนบทความเรื่อง “ภาวะผู้นำในสถานศึกษา” ได้กล่าวถึงประสบการณ์ของตน โดยมีความเชื่อว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ควรจะต้องประกอบด้วยจิตสำนึกจริยธรรมหรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เปิดเผย โปร่งใส บริสุทธิ์ยุติธรรม กล้าตัดสินใจเพื่อรักษาความดีงาม ความถูกต้อง ความยุติธรรมขององค์กรและบุคคล บริหารด้วยเหตุผลและความชอบธรรม

ประชุม โพธิกุล (2547, หน้า 70) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำทางด้านจริยธรรม หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับความเป็นจริง (Reality) ผู้นำด้านจริยธรรมเกี่ยวข้องกับความยุติธรรม ความเสมอภาค ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบและพันธกิจ

Michael E. Brown, Linda K. Trevino, David A. Harrison (2005, pp. 117–134) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือ การแสดงความประพฤติที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานผ่านการกระทำของบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และส่งเสริมความประพฤติเช่นนั้นต่อผู้ตามผ่านการสื่อสารแบบสองทาง การเสริมแรง และการตัดสินใจ

จะเห็นได้ว่าความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากนักวิชาการทั้งหลาย ยังไม่เป็นที่ชัดเจนนัก หนึ่งใน การแปลความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือ เป็นเครื่องหมายของบุคคลที่เป็นที่รู้จักทั่วไป ผู้ที่ผู้อื่นให้นิยามในฐานะของผู้ที่มีมาตรฐานทางจริยธรรม หรืออาจหมายถึงอำนาจทางศีลธรรม และจำเป็นต้องใช้อำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) เพื่อให้งานได้รับความสำเร็จ (Rozycki, 1993 p. 120)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นเกี่ยวกับการแยกแยะสิ่งที่ถูกออกจากสิ่งที่ผิด และการทำในสิ่งที่ถูกต้อง การค้นหาความเที่ยงธรรม ความซื่อสัตย์ ความดีและการปฏิบัติที่ถูกต้อง เนื่องจากเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อผู้อื่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะอุทิศชีวิตให้กับผู้อื่น ในขณะที่ผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะเป็นผู้รับเพื่อตอบสนองผลประโยชน์ของตนเอง (Daft, 2008, p. 170)

ผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นผู้ที่มีความคิดในภาพรวมถึงประเด็นที่ซับซ้อนและท้าทายที่องค์กรจะต้องเผชิญหน้าในการทำงานประจำวัน ต้องการทั้งความรู้และประสบการณ์ในการตัดสินใจที่ถูกต้อง ผู้นำเชิงจริยธรรมที่เข้มแข็งมีทั้งความกล้าหาญและสารสนเทศในการตัดสินใจที่จะเกิดสิ่งที่ดีที่สุดในระยะยาว ต้องยึดมั่นในหลักการและ

ถ้าจำเป็นก็พร้อมที่จะออกจากองค์กรถ้าระบบบริหารขององค์กรนั้นมีข้อบกพร่องที่ทำให้การตัดสินใจทางเลือกที่ถูกต้องเป็นไปได้ (Ferrell, John Fraedrich, and Linda Ferrell, 2008, pp. 135-139)

ผู้นำเชิงจริยธรรมมีอุปนิสัยที่เข้มแข็ง 7 ประการ คือ

1. คุณลักษณะส่วนตัวที่เข้มแข็ง เป็นผู้นำที่มีหลักเหตุผลทางจริยธรรมมากกว่าเป็นคนที่มีศีลธรรม ในการแก้ปัญหาขัดแย้งทางจริยธรรมจำเป็นต้องมีทักษะความฉลาดทางจริยธรรมซึ่งจะต้องมีเหตุผลทางจริยธรรมในการตัดสินใจต่าง ๆ

2. ความกระตือรือร้นในการทำสิ่งที่ถูกต้อง สิ่งนี้เป็นเหมือนกาวที่ยึดแนวคิดจริยธรรมเข้าด้วยกัน การมีความกระตือรือร้นในการทำสิ่งที่ถูกต้อง แสดงถึงลักษณะของบุคคลที่ไม่เพียงแต่แสดงถึงความสำคัญของพฤติกรรมจริยธรรมเท่านั้นแต่ยังแสดงถึงความยินดีที่จะเผชิญความท้าทายและการตัดสินใจที่ยากเย็น

3. ผู้นำเชิงรุก จะเป็นผู้ที่เข้าใจความต้องการทางสังคมและมีการประยุกต์และแม้แต่พัฒนา “แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ” ของผู้นำเชิงจริยธรรมที่ปรากฏอยู่ในวงการ

4. การคำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องมีความรับผิดชอบต่อการสร้างสมดุลของผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะเล่นบทบาทพลเมืององค์กรได้ดีที่สุด

5. ตัวแบบสำหรับค่านิยมองค์กร ถ้าผู้นำเชิงจริยธรรมไม่แสดงบทบาทที่จะเป็นแบบอย่างถึงค่านิยมขององค์กรแล้ว ค่านิยมองค์กรที่สื่อสารไปยังพนักงานก็จะเป็นเพียงแค่ลมปาก การเป็นแบบอย่างของผู้นำเชิงจริยธรรมจึงส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติทางจริยธรรมในองค์กรได้อย่างจริงจัง

6. การตัดสินใจอย่างโปร่งใสและแข่งขัน ความโปร่งใสจะส่งเสริมการเปิดเผย เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น และความสามารถในการตั้งคำถามต่อการกระทำ และส่งเสริมผู้มีส่วนได้เสียให้เรียนรู้และให้ข้อเสนอแนะต่อสิ่งที่องค์กรกระทำ

7. ผู้จัดการที่มีความสามารถในการมองภาพรวมของวัฒนธรรมจริยธรรมและมองจริยธรรมเป็นองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ของการตัดสินใจเช่นเดียวกับการตลาด การผลิต การเงิน เป็นต้น

จากการรวบรวมข้อเสนอ แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่ผู้นำมี

อิทธิพลและใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติไปในทางที่ถูกต้อง
 ดึงตาม เหมาะสม คำหนึ่งถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมเป็นหลัก ได้รับการยอมรับว่ามี
 พฤติกรรมจริยธรรมในระดับสูง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลทั่วไป ซึ่งจะส่งผลต่อ
 การยกระดับมาตรฐานทางด้านจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามบรรลุ
 ถึงผลสำเร็จสูงสุดตามความต้องการ เกิดการยอมรับ ชื่นชม และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน
 ซึ่งภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1.1 ความซื่อสัตย์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา
 แสดงออกให้เห็นถึงการประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมาทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ตลอดทั้ง
 ต่อหน้าที่การงานและคำมั่นสัญญา

1.2 การเป็นผู้ให้บริการ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา
 แสดงออกให้เห็นถึงการกระทำในการให้บริการหรือมอบอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ
 ผู้ร่วมงาน เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานซึ่งอยู่เหนือ
 ผลประโยชน์ของตนเอง

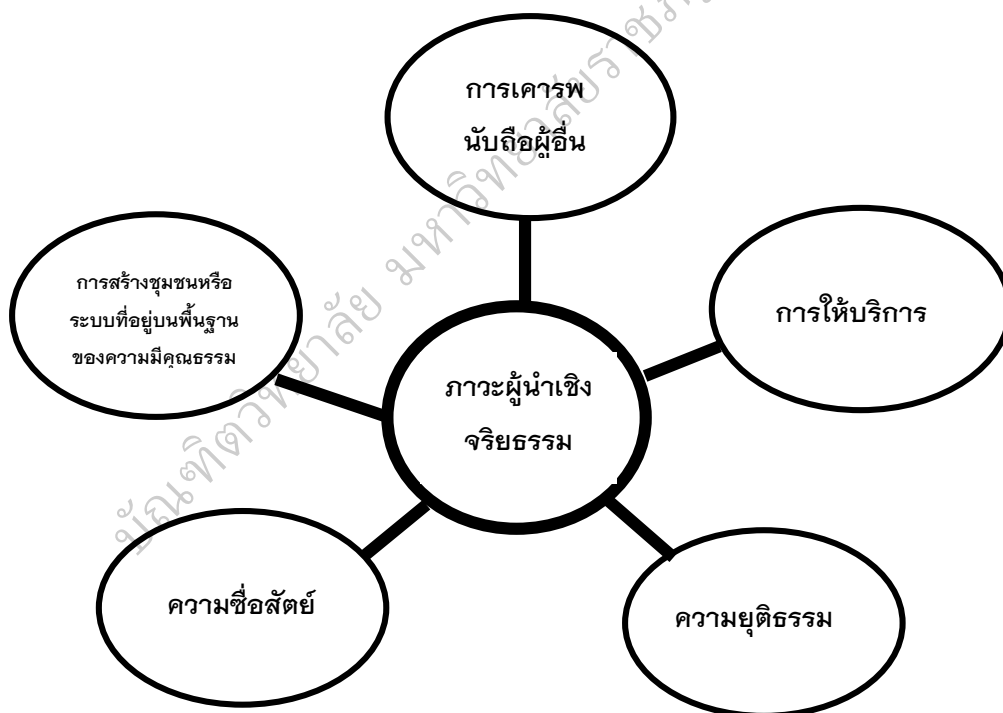
1.3 ความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา
 แสดงออกให้เห็นถึงความมีศักดิ์ศรี ความจงรักภักดี ความเมตตากรุณา
 การมีมนุษยสัมพันธ์ ความโปร่งใส จริงใจ ความมั่นคงสม่ำเสมอในคำพูดและการกระทำ
 ความเป็นธรรม การใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ มีความผูกพันและเต็มใจที่จะปกป้อง
 ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนก่อให้เกิดโอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยน
 ข้อมูลข่าวสาร

1.4 ความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา
 แสดงออกให้เห็นถึงความเป็นธรรมไม่ลำเอียง ปราศจากอคติ มีเหตุผล ยึดความถูกต้อง
 เคารพและปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผน ประเพณีและบทบาทหน้าที่
 ตลอดจนกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

1.5 ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร
 สถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นถึงความรู้สึกเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของ
 องค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจอย่างเต็มความสามารถทำงานเพื่อ
 องค์กร และปรารถนาที่จะรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

หลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Principles of Ethical Leadership)

Aristotle ได้กล่าวถึงหลักสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งต่อมานักการศึกษาได้นำไปประยุกต์ใช้เป็นหลักของผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างหลากหลาย เช่น จริยธรรมทางการแพทย์ จริยธรรมเชิงธุรกิจ จิตวิทยาการให้คำปรึกษา ภาวะผู้นำทางการศึกษา เป็นต้น แต่ Northouse (2001, p. 151) ได้นำเสนอหลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ประการ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย การเคารพนับถือผู้อื่น (Respect) การให้บริการผู้อื่น (Service) ความยุติธรรม (Justice) ความซื่อสัตย์ (Honesty) การสร้างชุมชนหรือระบบที่อยู่บนพื้นฐานของความมีคุณธรรม (Community) ดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 หลักการของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ที่มา : Northouse (2001, p. 151)

1. ผู้นำที่มีจริยธรรมจะเคารพนับถือผู้อื่น (Respect Others)

Immanuel Kant เสนอว่า เรามีหน้าที่ในการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนว่าเขาเป็นจุดหมายไม่ใช่แค่เครื่องมือ (As Ends in Themselves and Never As Means to Ends) รวมถึงเราต้องปฏิบัติต่อการตัดสินใจและค่านิยมของผู้อื่นด้วยความเคารพ ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ตามเป็นตัวของตัวเองและเคารพอย่างไม่มีเงื่อนไขว่า ผู้อื่นมีความแตกต่างและมีคุณค่า ผู้นำจะเคารพความคิดของผู้อื่น ยอมรับผู้อื่นในฐานะเป็นบุคคล ผู้นำต้องรับฟังผู้ตามอย่างใกล้ชิด มีความเห็นใจ อุดหนุน ใจกว้างต่อความคิดเห็นที่ขัดแย้งหรือตรงกันข้าม สอดคล้องกับแนวคิดของ Berns ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องให้ความสำคัญต่อความต้องการ ค่านิยม และเป้าหมายของผู้ตาม และช่วยเหลือให้ผู้ตามประสบความสำเร็จในเป้าหมายด้วยความบริสุทธิ์ใจ

2. ผู้นำที่มีจริยธรรมจะให้บริการผู้อื่น (Serve Others)

การให้บริการเป็นตัวอย่างของแนวคิดจริยธรรมที่เห็นแก่ผลประโยชน์ของผู้อื่น ผู้นำจะเอาประโยชน์ของผู้อื่นเป็นหลักหรือเป็นอันดับแรก หลักของการบริการผู้อื่นของผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การคำนึงถึงความผาสุกของผู้ตามในลักษณะของการให้คำปรึกษา การมอบอำนาจ การสร้างทีมงาน และสิทธิที่ผู้ตามควรจะมี

ในทศวรรษที่ผ่านมา หลักการให้บริการผู้อื่นได้รับการกล่าวถึงในเอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำนวนมาก และในเอกสารเหล่านั้นกล่าวตรงกันว่า การเอาใจใส่ผู้อื่นเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม นักการศึกษาจำนวนมากได้กล่าวถึงการเริ่มต้นของการสร้างภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral Leadership) นอกจากนี้งานเขียนเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ Senge กล่าวว่า หนึ่งในงานสำคัญของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ เป็นผู้รับใช้วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยการทำให้อำนาจที่ชัดแจ้งและไม่เอาตนเองเป็นศูนย์กลาง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวเพื่อองค์กรและชุมชนในภาพรวม แนวคิดที่อยู่เบื้องหลังการให้บริการคือ การทำให้เกิดประโยชน์แก่คนหมู่มาก ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องเต็มใจที่จะเอาผู้ตามเป็นศูนย์กลาง ถือเอาผลประโยชน์ของผู้อื่นเป็นสิ่งแรกในการทำงาน และต้องปฏิบัติตนเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

3. ผู้นำที่มีจริยธรรมเป็นคนยุติธรรม (Shows Just)

ผู้นำเชิงจริยธรรมมีความเกี่ยวข้องกับประเด็นความเที่ยงธรรมและความยุติธรรม (Fairness and Justice) ผู้นำจะให้ความสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยความยุติธรรม หลักของความยุติธรรมคือ ผู้นำต้องยึดหลักความเที่ยงธรรมและยุติธรรมในการตัดสินใจ และจะไม่มีใครได้รับการปฏิบัติเป็นพิเศษ ยกเว้นในกรณีที่มีเหตุจำเป็นเท่านั้น ในกรณีที่จำเป็นนั้นจะต้องมีแนวทางในการปฏิบัติชัดเจน สมเหตุสมผลและมีค่านิยมทางศีลธรรมที่ชัดเจน ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องเป็นคนยุติธรรม ไม่มีลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นคนโปรดหรือเป็นคนพิเศษ

Beauchamp and Bowie (1988 cited in Northouse, 2007, p. 70) ได้เสนอหลักการในการจัดสรรอย่างยุติธรรมเพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรผลประโยชน์และงานในองค์กรให้มีความยุติธรรม ซึ่งผู้นำอาจจะใช้หลักการข้อเดียวหรือหลายข้อร่วมกันในการปฏิบัติต่อผู้ตามก็ได้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายสถานการณ์ หลักในการจัดสรรอย่างยุติธรรมประกอบด้วย 1) ให้แต่ละบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน 2) ให้แต่ละบุคคลตามความจำเป็นส่วนบุคคล 3) ให้แต่ละบุคคลตามสิทธิของบุคคล 4) ให้แต่ละบุคคลตามความพยายามส่วนบุคคล 5) ให้แต่ละบุคคลตามการทำความดีเพื่อสังคม และ 6) ให้แต่ละบุคคลตามความดีความชอบ

4. ผู้นำที่มีจริยธรรมต้องซื่อสัตย์ (Manifests Honesty)

ผู้นำที่ดีต้องมีความซื่อสัตย์ ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องแสดงออกให้เห็นอย่างชัดเจนว่าเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารข้อมูล ผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ จะไม่พูดเท็จและจะต้องเปิดเผย นำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง ความท้าทายสำหรับผู้นำก็คือ ต้องหาจุดสมดุลของการเปิดเผยและการแสดงความจริงใจในขณะเดียวกันต้องคอยตรวจสอบว่าสิ่งใดเหมาะสมที่จะเปิดเผยในสถานการณ์นั้น นอกจากความซื่อสัตย์แล้ว ผู้นำต้องมีความรู้สึกไวต่อทัศนคติและความรู้สึกของผู้อื่นด้วย สำหรับผู้นำในองค์กร การซื่อสัตย์หมายรวมถึง การไม่สัญญาในสิ่งที่คุณไม่สามารถทำได้ ไม่บิดเบือนความจริง ไม่อำพรางหน้าที่ที่ปฏิบัติ ไม่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ยอมรับแรงกดดันของการอยู่รอดของผู้ที่แข็งแกร่งที่สุด และไม่ยอมรับว่าในธุรกิจนั้นเราไม่ต้องเคารพเกียรติและความเป็นมนุษย์ของอีกฝ่ายหนึ่ง

5. ผู้นำที่มีจริยธรรมจะสร้างชุมชนหรือระบบที่อยู่บนพื้นฐานของ ความมีคุณธรรม (Build Community)

มีคำนิยามภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการส่งอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน แสดงถึงมิติทางจริยธรรมที่ชัดเจน เนื่องจากการอ้างอิงถึง เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งหมายความว่า ผู้นำและผู้ตามเห็นด้วยกับแนวทางการปฏิบัติที่ใช้ ในกลุ่ม ผู้นำต้องคำนึงถึงเป้าหมายตนเองและผู้ตามในขณะที่ผลักดันงานให้บรรลุถึง เป้าหมายร่วมกัน และ Burns ได้นำแนวคิดนี้มาเป็นหัวใจสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามขับเคลื่อนกลุ่มไปในทิศทางที่ดึงามเพื่อ ผลประโยชน์ร่วมกัน และในกระบวนการนั้น ทั้งผู้นำและผู้ตามก็จะมี การเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้น ผู้นำที่มีจริยธรรมจะต้องมีการคำนึงถึงเป้าหมายของทุกคนที่เกี่ยวข้องและใส่ใจใน ผลประโยชน์ของชุมชน ผู้นำแบบนี้จะแสดงจริยธรรมของการดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น ไม่บีบบังคับผู้อื่น ผู้นำที่มีจริยธรรมจะต้องมีพฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) คือ ทั้งผู้นำและผู้ตามต้องใส่ใจนอกเหนือจากเป้าหมายร่วมกันของพวกเขาแล้ว ยังต้องใส่ใจต่อ เป้าหมายและความต้องการของชุมชนด้วย สรุปแล้วนอกจากเป้าหมายของกลุ่มภายใน องค์การแล้ว ผู้นำที่มีจริยธรรมยังต้องให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมขององค์การและ วัฒนธรรมของสังคมที่อยู่บนพื้นฐานของ ความมีคุณธรรมด้วย

คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะเฉพาะ ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยมีแนวความคิดที่หลากหลายและน่าสนใจ ดังนี้

1. ผู้นำเชิงจริยธรรมตามแนวคิดของ Heifetz

ผู้นำเชิงจริยธรรมตามแนวคิดของ Heifetz เน้นบทบาทของผู้นำในการ ช่วยเหลือผู้ตามเพื่อการเผชิญหน้าและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง รวมทั้งผลกระทบที่เกิด จากการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องเป็นบุคคลที่มีความ น่าเชื่อถือ ห่วงใยต่อผู้ตาม เอาใจใส่ต่อผู้ตาม พร้อมทั้งให้การสนับสนุนต่อผู้ตาม ทั้งนี้ ผู้ตามจะรู้สึกปลอดภัยเมื่อต้องเผชิญหน้ากับปัญหาที่ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำจะต้อง ใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการในการให้ความยุติธรรม เปิดเผยข้อมูล สารสนเทศตามความเป็นจริง บริหารจัดการตามกรอบของหน้าที่ จัดการกับความขัดแย้ง

อย่างเหมาะสมที่สุด สรุปว่าหน้าที่ของผู้นำคือการช่วยเหลือสนับสนุนผู้ตามให้สามารถต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดความก้าวหน้าของบุคคล

2. ผู้นำเชิงจริยธรรมตามแนวคิดของBurns

Burns (1978, p. 271) ซึ่งเป็นเจ้าของทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้น การยกระดับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ลักษณะโดดเด่นของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีลักษณะดังนี้

- 2.1 สร้างความตระหนักต่อผู้ตามถึงการต้องมีมาตรฐานด้านจริยธรรม
- 2.2 เรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังของประเด็นที่ต้องมุ่งเน้นในเชิงจริยธรรม
- 2.3 พยายามยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นถึงระดับต้องการมุ่งผลสำเร็จ
- 2.4 ส่งเสริมให้ระดับวุฒิภาวะด้านคุณธรรม (Moral Maturity) ของผู้ตามสูงขึ้น
- 2.5 เสริมสร้างบรรยากาศของที่ทำงานหรือองค์การให้มีบรรยากาศของคุณธรรม (Ethical Climate) เช่น ยึดค่านิยมและการมีมาตรฐานด้านคุณธรรมร่วมกัน เป็นต้น
- 2.6 ชูใจและส่งเสริมให้ผู้ตามเห็นว่า การทำงานที่ยึดหลักผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตนนั้น เป็นสิ่งดีงามที่ควรยึดถือร่วมกัน
- 2.7 ส่งเสริมให้ผู้ตามยึดหลักของความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน และยึดหลักสามัคคีธรรม

ตามแนวคิดของ Burns ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นรากฐานในการทำงานตามแนวคิดความต้องการของ Maslow แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าบทบาทของผู้นำ คือ การกระตุ้น การจูงใจ การพัฒนาคุณธรรมของผู้ตาม ความรับผิดชอบของผู้นำที่จะช่วยเหลือผู้ตามด้วยมาตรฐานที่สูงขึ้นและมีคุณค่า เช่น ความเป็นอิสระ ความยุติธรรม และความเสมอภาค

3. ผู้นำเชิงจริยธรรมตามแนวคิดของ Greenleaf

ในช่วงต้นทศวรรษปี ค.ศ. 1970 Robert Greenleaf ได้พัฒนาแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบรับใช้สังคม (Servant Leadership) โดยกล่าวถึงผู้นำที่ให้ความสนใจหรือห่วงใยต่อผู้ตาม Greenleaf แสดงความคิดเห็นว่า ผู้นำคือผู้ให้ต่อบุคคลอื่นโดยการรับใช้หรือให้บริการแต่ในความจริงแล้ว ผู้นำแบบรับใช้สังคมนั้นให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือพวกเขาให้มีความรู้ที่เพิ่มขึ้นมีอิสระเพิ่มขึ้น และมีศักยภาพในการดูแลตนเองสูงขึ้น ผู้ให้บริการหรือผู้นำแบบรับใช้สังคมจึงเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การทุกคน ลดการใช้อำนาจและการควบคุมลง และยกระดับตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ให้ความเคารพกับประสบการณ์ ความเชื่อถือ และพลังความคิดของบุคคล นอกจากนี้ยังรวมถึงการฟัง การเอาใจใส่และการสร้างผู้นำเชิงจริยธรรมให้กับสังคมต่อไป (Greenleaf, 1977, p. 254)

4. ผู้นำเชิงจริยธรรมตามแนวคิดของ Carroll and Buchholtz

Carroll and Buchholtz ได้เสนอคุณลักษณะ 7 ประการของผู้นำที่มีจริยธรรมสูง ดังนี้ (Carroll and Buchholtz, 2003, p. 183)

- 4.1 รักที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง
- 4.2 มีการเตรียมการที่มีจริยธรรม
- 4.3 พิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน
- 4.4 มีลักษณะทางจริยธรรมที่เข้มแข็ง
- 4.5 ยึดมั่นในความเที่ยงธรรม
- 4.6 มีหลักการในการตัดสินใจ
- 4.7 บูรณาการปัญหาทางจริยธรรมเข้ากับปัญญา

นอกจากนั้น Carroll and Buchholtz ยังได้นำเสนอแนวทางการพิจารณาความมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในรูปแบบของภาวะผู้นำแบบรับใช้สังคม มี 10 ประการ ดังนี้ (Carroll and Buchholtz, 2003, p. 213)

1. การฟัง
2. การเอาใจใส่ การมีความรู้สึกร่วม
3. การเยียวยา

4. การโน้มน้าวจิตใจ
5. การตระหนักรู้
6. การมองการณ์ไกล
7. มีกระบวนการทางความคิด
8. อุทิศตนเพื่อความเจริญก้าวหน้าของผู้อื่น
9. บทบาทของผู้ให้บริการ
10. การสร้างชุมชน

คุณลักษณะทั้ง 10 ประการดังกล่าว ของผู้นำแบบรับใช้สังคม มีแนวคิดของการกระทำให้ผู้อื่นก่อน ไม่ว่าจะเป็นผู้ตาม ผู้ร่วมงาน ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. ผู้นำเชิงจริยธรรมของ Khan

Adalat Khan ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีจริยธรรม 4 ประการ ดังนี้ (Khan, 2010. p. 320)

5.1 ความซื่อสัตย์และความมีคุณธรรม (Honesty and Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีจิตใจผูกพันกับเป้าหมายขององค์การในทางที่ดี ดูแลผลประโยชน์ของผู้ตามและทำให้เกิดผลผลิตและการบริการที่ดีเลิศต่อลูกค้า

5.2 ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่สอดคล้องกับกฎ ระเบียบขององค์การและวิชาชีพของตนเอง การรักษาความลับความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยปราศจากการกระทำที่จะส่งผลร้ายต่อองค์การ การกระทำเหล่านี้ถือได้ว่า มีความเป็นมืออาชีพ

5.3 ความมีมนุษยธรรม (Humanity) หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติและด้วยความเคารพ ดำเนินชีวิตในฐานะพลเมืองดีของโลก โดยส่งเสริมให้เกิดความสุขของมวลมนุษยชาติและปกป้องรักษาสภาพแวดล้อม ผู้นำที่มีมนุษยธรรมจะมีความมุ่งมั่นในจุดมุ่งหมายของตัวเองที่จะช่วยเหลือผู้อื่น โดยไม่หวังว่าจะได้รับรางวัลหรือผลตอบแทน

5.4 ความมีจิตวิญญาณ (Spirituality) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความเชื่อว่า มีบางสิ่งที่ยิ่งใหญ่และสูงกว่าตน เป็นภาวะของจิตที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยง

กับอำนาจที่ยิ่งใหญ่ที่สุดโดยผ่านการกระทำ ทั้งนี้การกระทำทางวิญญาณจะรวมไปถึงการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น เช่น การทำโครงการการกุศลโดยไม่หวังผลตอบแทน

เครื่องมือวัดจริยธรรมของผู้นำ

โดยทั่วไปเรามักจะมองว่าจริยธรรมและศีลธรรมเป็นเรื่องส่วนตัว เราไม่อยากจะให้ใครมาตัดสินเราในเรื่องนี้ และก็ไม่มีใครอยากจะตัดสินคนอื่นด้วยเช่นกัน หรืออาจจะมองว่า เป็นเรื่องที่เป็นนามธรรม วัดได้ยาก ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากการให้นิยามและการมีแนวคิดทฤษฎีทางจริยธรรมไม่มากนัก เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ความรู้ในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวกับมนุษย์ สิ่งเหล่านี้อาจเป็นเหตุผลที่ทำให้มีเครื่องมือวัดหรือแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไม่มากนัก ในที่นี้จะนำเสนอแบบวัดจริยธรรมของผู้นำที่ Craig and Gustafson (1998 cited in Northouse, 2001, p. 112) ได้พัฒนาขึ้นคือแบบวัด Perceived Leader Integrity Scale (PLIS) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีจริยธรรมแนวคิดผลประโยชน์นิยม (Utilitarianism) แบบวัด PLIS นี้ จะประเมินจริยธรรมของผู้นำโดยการวัดระดับที่ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานมองว่า การกระทำของผู้นำก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวมหรือคนจำนวนมากที่สุดเพียงใด Craig and Gustafson พบว่าคะแนนของ PLIS มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความต้องการจะลาออกจากงานของพวกเขา

Parry and Proctor–thomson (2000 cited in Northouse, 2001, p. 128) ใช้แบบวัด PLIS ในการศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหาร 1,354 คน และพบว่าการรับรู้ความซื่อสัตย์ (Integrity) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะถูกมองว่ามีความซื่อสัตย์ด้วย นอกเหนือจากนั้นงานวิจัยยังพบว่า การรับรู้ความซื่อสัตย์ยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำและขององค์การด้วย แบบวัด PLIS ยังสามารถใช้ในการประเมินความซื่อสัตย์เชิงจริยธรรมหรือความซื่อสัตย์โปร่งใส (Ethical Integrity) ของผู้บริหาร และในเวลาเดียวกัน PLIS ยังสามารถนำไปใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลตอบกลับจากพนักงานในองค์การ หรือนำไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำได้ ถ้านำ PLIS ไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของแบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์การ แบบวัดนี้จะเป็นประโยชน์ในการระบุถึงพื้นที่ในองค์การที่อาจจะต้องการการแทรกแซงทางจริยธรรม (Ethics Intervention)

ตัวอย่างแบบวัดที่พัฒนาจาก Perceived Leader Integrity Scale (PLIS)
(Northouse, 2001 adapted from PLIS that appeared in Leadership Quarterly, 9(2); S.B. Craig & Gustafson, 1998)

คำแนะนำ : ข้อคำถามต่อไปนี้ เป็นการรับรู้ของท่านที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้อื่น (ซึ่งเป็นบุคคลที่ท่านกำลังประเมิน เช่น ผู้บังคับบัญชาของท่าน) ให้ท่านวงกลมล้อมรอบคำตอบที่สามารถอธิบายถึงบุคคลที่ท่านกำลังประเมินได้ดีที่สุด
ตัวเลือกคำตอบ 1 = ไม่เคยเลย 2 = บางครั้ง 3 = บ่อยครั้ง 4 = เสมอ

1. สนใจผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กร	1	2	3	4
2. ให้คนอื่นเผชิญกับความเสี่ยงแทน เพื่อปกป้องตัวเองในเรื่องงาน	1	2	3	4
3. ชอบที่จะละเลยข้อเรียกร้อง	1	2	3	4
4. ตั้งใจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล	1	2	3	4
5. จะหักหลังพนักงานหรือคนอื่น ถ้าเขาเห็นช่องทางว่าเขาสามารถเอาตัวรอดได้	1	2	3	4
6. ตั้งใจทำให้ชื่อเสียงของผู้อื่นเป็นเรื่องใหญ่โต เพื่อให้พวกเขาดูไม่ดี	1	2	3	4
7. จะปฏิบัติต่อบางคนดีกว่านี้ ถ้าพวกเขาเป็นอีกเพศหนึ่ง หรือเป็นคนในอีกกลุ่มหนึ่ง	1	2	3	4
8. นำความผิดพลาดของคนอื่นมาล้อเลียน	1	2	3	4
9. สามารถไว้วางใจได้ในเรื่องข้อมูลที่เป็นความลับ	1	2	3	4
10. โกหก	1	2	3	4
11. ทำตัวชั่วร้าย หรือร้ายกาจ	1	2	3	4
12. จะไม่สนใจงานที่ไม่ได้ทำให้เขาได้ชื่อเสียง หรือได้รับการยอมรับ	1	2	3	4
13. ทำในสิ่งที่ละเมิดนโยบายขององค์กร แล้วคาดหวังให้คนอื่นช่วยปกปิดให้	1	2	3	4
14. ปลอมยให้คนอื่นถูกตำหนิ จากความผิดของเขา	1	2	3	4
15. ตั้งใจไม่ตอบอีเมล โทรศัพท์ หรือข้อความต่างๆ เพื่อให้เป็นปัญหาของคนอื่น	1	2	3	4
16. สร้างปัญหาหรือเพิ่มความลำบากให้กับคนอื่นที่เขา กำลังลำบากอยู่	1	2	3	4
17. จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานที่บ่อนทำลายขององค์กร	1	2	3	4
18. ตั้งใจปิดเบือนสิ่งที่คนอื่นพูด	1	2	3	4
19. เสแสร้ง หลอกหลวง	1	2	3	4

20. อาฆาตแค้น	1	2	3	4
21. จะพยายามเอาความดีความชอบจากความคิดของคนอื่น	1	2	3	4
22. ชอบละเมิดกฎ	1	2	3	4
23. จะไม่ให้ข้อมูล หรือไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ เพราะต้องการให้คนอื่นล้มเหลว	1	2	3	4
24. จะปล่อยข่าวลือหรือคำนิทา เพื่อให้จะให้ร้ายผู้อื่น หรือองค์กร	1	2	3	4
25. หยาบคายหรือไ้มารยาทต่อเพื่อนร่วมงาน	1	2	3	4
26. จะพยายามทำร้าย หรือทำลายอาชีพคนอื่น เพราะความอิจฉา	1	2	3	4
27. แสดงความลำเอียงกับพรรคพวกของตน	1	2	3	4
28. จะขโมยสิ่งต่างๆ จากองค์กร	1	2	3	4
29. จะบิดเบือนข้อมูล ถ้ามันจะช่วยให้สถานการณ์ในการทำงานของเขาให้ดีขึ้น	1	2	3	4
30. มีมาตรฐานศีลธรรมสูง	1	2	3	4

ตัวเลือกคำตอบ 1 = ไม่เคยเลย 2 = บางครั้ง 3 = บ่อยครั้ง 4 = เสมอ

การให้คะแนน

PLIS ใช้เป็นเครื่องมือวัดการรับรู้ของผู้ประเมิน เกี่ยวกับความซื่อสัตย์ของบุคคลอื่น (ผู้ถูกประเมิน เช่น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาในองค์กรของท่าน) คำตอบของท่าน จะบ่งชี้ถึงระดับจริยธรรมของผู้ถูกประเมินนั้น

การคิดคะแนนปฏิบัติตามนี้ คือ

1. กลับคะแนนในข้อ 9 และ ข้อ 30 (ตัวอย่างเช่น ถ้าเลือก 1 จะได้คะแนน 4, เลือก 2 จะได้คะแนน 3, เลือก 3 จะได้คะแนน 2 และเลือก 4 จะได้คะแนน 1)

2. รวมคะแนนที่ผู้ตอบเลือกตอบจากข้อคำถามทั้ง 30 ข้อ

ถ้าผลรวมคะแนนน้อย หมายถึง ผู้ประเมินคิดว่าผู้ถูกประเมิน (เช่น ผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาของเขา) มีจริยธรรมสูง

ถ้าผลรวมคะแนนมาก หมายถึง ผู้ประเมินคิดว่าผู้ถูกประเมิน (เช่น ผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาของเขา) มีจริยธรรมต่ำ

การแปลความหมายของคะแนนรวม

- 30-32 มีจริยธรรมสูง (High Ethical) : ถ้าคะแนนของท่านอยู่ในช่วงนี้ หมายความว่า ท่านเห็นว่าบุคคลที่ท่านประเมิน (เช่น ผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชา) มีจริยธรรมในระดับสูง น่าเชื่อถือไว้วางใจ และมีหลักการสูงมาก
- 33-45 มีจริยธรรมปานกลาง (Moderate Ethical) : ถ้าคะแนนของท่านอยู่ในช่วงนี้ หมายความว่า ท่านเห็นว่าบุคคลที่ท่านประเมิน (เช่น ผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชา) มีจริยธรรมในระดับปานกลาง บางครั้งบุคคลที่ท่านประเมินนั้น อาจจะมีพฤติกรรมที่ไร้จริยธรรม ภายใต้เงื่อนไขบางอย่าง
- 46-120 มีจริยธรรมต่ำ (Low Ethical) : คะแนนในช่วงนี้ หมายความว่า ท่านเห็นว่าบุคคลที่ท่านประเมิน (เช่น ผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชา) มีจริยธรรมในระดับต่ำ เขาอาจจะทำบางสิ่งบางอย่างที่ไม่ซื่อสัตย์ ไม่ยุติธรรม และไม่มีหลักการเกือบจะทุกครั้งที่เขามีโอกาส

นอกเหนือจากนี้ Yukl (2010, p. 319) ได้เสนอเกณฑ์เพื่อกำหนดพฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมและการแสดงพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่ไม่มีจริยธรรม 8 ประการ คือ 1) การใช้อำนาจและการใช้อิทธิพลของผู้นำ 2) การสร้างความร่วมมือแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับองค์การ 4) พฤติกรรมที่แสดงถึงความซื่อสัตย์ 5) ความเสี่ยงในการตัดสินใจ 6) การสื่อสารและเปิดเผยข้อมูล 7) การตอบสนองต่อคำวิจารณ์หรือความไม่เห็นด้วยจากผู้ตาม 8) การพัฒนาทักษะผู้ตามและความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งจะทำให้มองเห็นความแตกต่างในพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม และภาวะผู้นำที่ไม่มีจริยธรรมได้อย่างชัดเจน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 160 -165) ดังตาราง 5

ตาราง 5 เกณฑ์ในการประเมินภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมและภาวะผู้นำที่ไม่มีจริยธรรม

เกณฑ์	ภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม	ภาวะผู้นำที่ไม่มีจริยธรรม
การใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ	ทำเพื่อผู้ตามและองค์กร	ทำเพื่อสนองความต้องการและเป้าหมายในอาชีพของตนเอง
การดูแลผลประโยชน์ที่แตกต่างกันของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมาก	พยายามทำให้เกิดความสมดุล	เอาใจใส่เฉพาะคนที่ให้ผลประโยชน์แก่ตนเองหรือพรรคพวก
การพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับองค์กร	การพัฒนาวิสัยทัศน์ให้อยู่บนพื้นฐานของความต้องการค่านิยมและแนวความคิดของผู้ตาม	พยายามขายวิสัยทัศน์เฉพาะของตนเองหรือไม่ก็เขียนไว้แต่ไม่เคยนำมาปฏิบัติหรือนำมาใช้
ความซื่อสัตย์ของพฤติกรรมของผู้นำ	เป็นการกระทำที่สอดคล้องกับค่านิยมที่มีหลักการ	ทำอะไรที่ได้ประโยชน์เฉพาะบุคคล
ความเสี่ยงในการตัดสินใจและการกระทำของผู้นำ	เต็มใจยอมรับความเสี่ยงและมีการตัดสินใจที่จำเป็น	หลีกเลี่ยงการตัดสินใจหรือการกระทำที่จำเป็นและที่มีความเสี่ยงต่อตัวผู้นำ
การตอบสนองต่อการวิจารณ์และการไม่เห็นด้วยของผู้ตาม	กระตุ้นให้เกิดการประเมินการวิพากษ์วิจารณ์เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่า	ไม่มีการกระตุ้นและหยุดยั้งการวิพากษ์วิจารณ์หรือคัดค้าน
การพัฒนาทักษะและความเชื่อมั่นในตนเองของผู้ตาม	ใช้วิธีการโค้ช การให้คำปรึกษา และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้ตาม	ลดความสำคัญของการพัฒนาทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องพึ่งพาผู้นำ

แบบประเมินทางจริยศาสตร์

การนำหลักจริยศาสตร์สู่การปฏิบัติหรือเป็นการนำมาประยุกต์ใช้ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งก็ตาม ก็เพื่อมุ่งหวังหรือรักษาให้คนในองค์กร ซึ่งก็คือสถาบันการศึกษาที่มีผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาปฏิบัติหน้าที่อยู่ ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรอื่นซึ่งได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพให้เป็นคนดี คนเก่ง เป็นคนที่อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ดังนั้นจึงควรมีการควบคุมตรวจสอบ ประเมินตนเองหรือให้ผู้อื่นประเมินก็ตาม ก็เพื่อให้รู้ว่าผลจากการตรวจสอบประเมินอยู่ในระดับใด และนำผลการตรวจสอบประเมินมาพัฒนา ปรับปรุงเพื่อให้ตนเองหรือคนองค์การหรือสถานศึกษาปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข จากแนวคิดการตรวจสอบประเมินนี้ Devies and Devies (2011, pp. 73–93) จึงได้ออกแบบการตรวจสอบประเมินตนเองซึ่งเรียกว่า แบบวัดประเมินจริยธรรมของตนเอง เพื่อนำผลการตรวจสอบประเมินมาเป็นแนวทางในการพัฒนาจริยธรรมต่อไป ดังตาราง 6

ตาราง 6 แบบประเมินจริยธรรมของตนเองของ Devies and Devies

การประเมินจริยธรรมของตนเอง	ระดับความคิดเห็นในการประเมินตนเอง				
	1	2	3	4	5
1. มีการปิดบังความจริงเมื่อตนเองไม่ประสบความสำเร็จในอดีตเมื่อมารับบทบาทใหม่					
2. มีความพยายามใช้เงินซื้อวัสดุอุปกรณ์ทุกสิ่งทุกอย่างโดยไม่พยายามสร้างสรรค์ขึ้นมาใช้เอง					
3. มีการอ่านข้อความทางอินเทอร์เน็ตหรือการอ่านบันทึกข้อความของคนอื่น โดยถือว่าเป็นการกระทำได้					
4. มีการแจ้งให้ผู้อื่นทราบถึงการกระทำผิดของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา					
5. มีการแสดงท่าประกอบการอธิบายในเมื่อไม่สามารถหาใบเสร็จรับเงินมาแสดงได้เมื่อนำเงินไปใช้จ่าย					

ตาราง 6 (ต่อ)

การประเมินจริยธรรมของตนเอง	ระดับความคิดเห็น ในการประเมินตนเอง				
	1	2	3	4	5
6. มีการใช้เวลาเพียงเล็กน้อยช่วงที่มีการเรียนการสอน เพื่อไปประกอบธุรกิจส่วนตัว โดยถือว่าเป็นสิ่งกระทำได้					
7. มีการรายงานการเสียภาษีซึ่งเป็นเรื่องไม่จำเป็นเพราะ เป็นภาษีที่ได้มาจากการปฏิบัติงานนอกเหนือไปจากงาน ประจำที่ปฏิบัติ					
8. มีการนำสิ่งของเพียงเล็กน้อยของสถานศึกษาไปใช้บ้าง ในบางโอกาส โดยถือว่าเป็นความผิด					
9. มีการขอให้เพื่อนร่วมงานมาช่วยทำงานเมื่อมีการเร่งรัด ให้ส่งงานตามกำหนดเวลาแต่ส่งไม่ทัน					
10. มีการโทรศัพท์มาขอลาหยุดงานโดยบอกว่าลาป่วย หรือหยุดพักรักษาตัวสามครั้งต่อปีโดยถือว่าเป็นสิ่งที่ กระทำได้					
11. มีการขอทำงานเต็มเวลามากกว่าปกติ ทำต่อเนื่อง แม้ว่างานนั้นจะใช้เวลาน้อยกว่าที่ขอ					

ตาราง 6 (ต่อ)

การประเมินจริยธรรมของตนเอง	ระดับความคิดเห็น ในการประเมินตนเอง				
	1	2	3	4	5
12. มีการรับสั่งของจากผู้ปกครองหรือผู้ประกอบการ โดยถือว่า เป็นสิ่งที่สามารถกระทำได้					
13. มีการเพิกเฉยไม่บอกสภาพปัญหาข้อยุ่งยากต่าง ๆ แก่ผู้ใต้ เมื่อเวลาทำงาน					
14. มีการใช้อำนาจของสถานศึกษานำสินค้าของ ผู้ประกอบการมาทดลองใช้เป็นเวลาอย่างน้อย 30 วัน ทั้งๆที่รู้ว่าไม่ตั้งใจจะซื้อ					
15. มีการประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษาทั้งที่รู้ ความจริงว่างานไม่ประสบความสำเร็จ					

จากแบบประเมินนี้ หากผู้ใดประเมินตนเองด้วยความบริสุทธิ์ใจตามที่ได้ ปฏิบัติจริง จึงประเมินตนเองว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับคะแนน 5 คะแนนทุกข้อ รวม 15 ข้อ ก็จะได้คะแนนประเมินตนเองเท่ากับ 75 ถือว่าเป็นผู้มีจริยธรรม Devies and Devies จึงได้ ตั้งเกณฑ์การแปลผลของการประเมินตนเองด้านการมีจริยธรรมของบุคคลไว้ดังนี้

65-75 ถือว่าเป็นบุคคลที่มีจริยธรรม

30-64 ถือว่าเป็นบุคคลที่มีจริยธรรมอยู่ในระดับพอใช้

21-29 ถือว่าเป็นบุคคลที่มีจริยธรรมต่ำกว่าเกณฑ์ จำเป็นต้องได้รับการ ฝึกอบรม หรือพัฒนาให้มีความตระหนักถึงคุณธรรมจริยธรรมให้มากกว่านี้

15-20 ต้องตั้งเป็นคำถามว่าเหมาะสมกับการปฏิบัติงานหรือไม่

1.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership Factors)

เมื่อมีการวิเคราะห์ถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ประเด็นสำคัญ ที่จะขาดไม่ได้ คือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ ยุคที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สังคมจึงเพิ่มความคาดหวังต่อผู้บริหารว่า

เป็นผู้ที่ไม่เพียงแต่เป็นคนดีมีจริยธรรมเท่านั้น แต่จะต้องเป็นผู้สร้างโรงเรียนให้สามารถรองรับวัตถุประสงค์ด้านจริยธรรมแก่สังคมได้อีกด้วย

นักวิชาการได้ให้ความสนใจในหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยได้เสนอแนวคิดและผลงานวิจัยที่หลากหลายทั้งในทัศนะของนักวิชาการไทยและนักวิชาการต่างประเทศ โดยจะนำเสนอดังต่อไปนี้

จำนง แจ่มจันทรวงษ์ (2553, หน้า 41) ได้กล่าวถึงความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารว่า ย่อมมีปัจจัยพื้นฐานที่จะต้องมียู่ในตัวตนของผู้บริหาร ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติเบื้องต้น นั่นคือคุณธรรมของผู้บริหาร ประกอบไปด้วย 4 ประการ คือ

1. ศรัทธา (Trust) หมายถึง ความเชื่อ ความเลื่อมใส โดยทั่วไปแบ่งได้ 3 ประเภท คือ 1) ศรัทธาโดยไม่ต้องใช้ปัญญาแสวงหาความจริง 2) ศรัทธาโดยใช้ปัญญาแสวงหาความจริงไปพร้อมๆกัน 3) ศรัทธาต่อเมื่อมีประสบการณ์ด้วยตนเอง ทั้งนี้กลยุทธ์ในการสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในตนเองนั้นสามารถทำได้โดย หมั่นฝึกฝนตนให้พึ่งตนเองก่อนที่จะร้องขอให้ผู้อื่นช่วย รู้จักตนเองให้ดีที่สุดด้วยการสำรวจว่ามีจุดเด่นจุดด้อยในด้านใด และพยายามปรับปรุง ศรัทธาในตนเอง นับถือและเชื่อในความสามารถของตนเอง จำกัดความกลัวที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ มีชีวิตอยู่กับปัจจุบัน คิดทางบวก และท้ายสุดคือปลุกฝังอุปนิสัยที่ดี

2. บารมี (Power) หมายถึง คุณความดีที่บำเพ็ญอย่างยั่งยืน เพื่อบรรลุจุดหมายอันสูงสุด วิธีการสร้างบารมี ตามหลักพระพุทธศาสนานั้นมีอยู่ 3 ขั้นตอน คือ การให้ทาน การรักษาศีล และการเจริญภาวนา

3. อำนาจ (Authority) ในการบริหารนั้นผู้นำต้องใช้อำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งอำนาจในที่นี้หมายรวมถึงคำ 3 คำ คือ พลังอำนาจ (Power) เป็นอำนาจที่ซ่อนเร้นภายในของผู้นำ อิทธิพล (Influence) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่งจะมีผลต่อความคิด ทัศนคติ หรือ การกระทำของอีกบุคคลหนึ่ง และ อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นอำนาจที่องค์การมอบให้กับผู้ดำรงตำแหน่งเพื่อที่จะได้ปฏิบัติภารกิจขององค์การได้สำเร็จ

4. จงรักภักดี (Royalty) หมายถึง ความผูกใจรักด้วยความเคารพนับถือ หรือรู้คุณอย่างยิ่ง คำว่าคุณความดี หมายถึง ความดีที่มีประจำอยู่ในสิ่งนั้นๆ ความเกื้อกูล คำว่ารู้คุณ คือ รู้คุณค่าที่มีในสิ่งนั้น ในคนนั้น ทั้งรู้คุณความดีและรู้คุณประโยชน์ที่มีในสิ่งนั้นหรือคนนั้น เพื่อจะได้แสดงพฤติกรรมต่างๆ ด้วยความรู้ มีใจแสดงไปตามความรู้สึกชอบ

และไม่ชอบ แต่ความรู้จะบอกถึงความถูกต้องความผิด และความเหมาะสมไม่เหมาะสม ควรกระทำหรือไม่

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 49 กำหนดให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำหน้าที่ประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา สมศ. ได้พัฒนามาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของ สมศ. รอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553) โดยกล่าวถึงมาตรฐาน ด้านผู้บริหาร ในมาตรฐานที่ 10 ไว้ว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการจัดการ มี 4 ตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่ 1 คือ ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา คือ ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับงานการทำงาน (สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา, 2548)

ประเวศ วะสี (2549, หน้า 7) กล่าวถึงคุณธรรมว่าประกอบด้วยลักษณะอย่างน้อย 8 ประการ ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์สุจริต 2) ความมีน้ำใจ ความไม่ทอดทิ้งกัน 3) มีความขยันขันแข็ง อดทน อดกลั้น พึ่งตนเองได้ ไม่มัวเมาอบายมุข 4) มีสัมมาชีพ มีความพอเพียง 5) มีความเคารพศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นคนของคนทุกคน สามารถรวมตัวร่วมคิด ร่วมทำอย่างเสมอภาค 6) อนุรักษ์วัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ มีการใช้อย่างเป็นธรรมและยั่งยืน 7) มีความยุติธรรมและแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธี 8) มีการพัฒนาจิตใจให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 23) สรุปองค์ประกอบของจริยธรรม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีจริยธรรม ประกอบด้วย 1) ความรับผิดชอบ คือ มุ่งมั่นตั้งใจทำงานด้วยความพากเพียร พยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย 2) ความซื่อสัตย์ คือการประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริง ทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น 3) ความมีเหตุผล คือ ความรู้จักไตร่ตรอง ไม่หลงงมงาย มีความยับยั้งชั่งใจโดยไม่ผูกพันกับอารมณ์ และความยึดมั่นของที่มีอยู่เดิม 4) ความกตัญญูกตเวที กตัญญู หมายถึง การสำนึกในการอุปการคุณที่ผู้อื่นมีต่อเรา กตเวที คือ การแสดงออก การตอบแทนบุญคุณ 5) การรักษาระเบียบวินัย คือ

การควบคุมการประพฤติและปฏิบัติให้ถูกต้องกับจรรยาบรรณ ศีลธรรม กฎข้อบังคับ และกฎหมาย 6) ความเสียสละ คือ ความละความเห็นแก่ตัว การให้ปันกับคนที่ควรให้ ด้วยกำลังกาย ทรัพย์ สติปัญญา 7) ความสามัคคี คือ พร้อมเพียงเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมมือกันกระทำการใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยเห็นกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ส่วนตน 8) การประหยัด คือ การใช้สิ่งทั้งหลายให้พอเหมาะพอควร ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด 9) ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรงสอดคล้องกับความเป็นจริง และเหตุผลไม่ลำเอียง 10) ความอุตสาหะ คือ ความพยายามที่จะกระทำให้เกิดความสำเร็จในงานและ 11) ความเมตตากรุณา คือ ความปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข ความสงสาร ที่จะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

ประชุม โปธิกุล (2550, หน้า 70) กล่าวว่า ผู้นำทางจริยธรรมควรมุ่งเน้นตามข้อแนะนำต่อไปนี้ 1) พัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษา 2) เป็นผู้นำทางด้านคุณธรรมอย่างแท้จริง 3) ผู้บริหารต้องไม่เลือกที่รักมักที่ชัง วิวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ด้วยเหตุผลเชิงจริยธรรม 4) ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ในการปฏิบัติในสิ่งที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและชุมชน 5) ผู้บริหารคือผู้สร้างชุมชน ด้วยการกำหนดเป้าหมาย และสร้างค่านิยมร่วมกัน ทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และโรงเรียนก็เป็นหน่วยเดียวกันกับชุมชน 6) ผู้บริหารต้องรักษาคุณภาพในสิทธิต่างๆ ของครูนักเรียนและชุมชน ผู้บริหารต้องกำหนดกรอบการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมของสิทธิของการปฏิบัติที่ถูกต้อง สิ่งที่ต้องพิจารณาเป็นเบื้องต้นก็คือสิ่งใดเป็นสิทธิในการขอความรับผิดชอบของผู้บริหาร 7) ผู้บริหารต้องแยกระหว่างความทันสมัยกับความถูกต้องทางจริยธรรม ผู้นำทางจริยธรรมจะไม่มีปัญหาในสิ่งที่ถูกต้องกับความทันสมัยซึ่งจะเป็นเหมือนเหรียญคนละด้านที่จะเคียงคู่และสนับสนุนกันไป 8) การตัดสินใจของผู้บริหารต้องอยู่บนพื้นฐานในสิ่งที่ถูกต้อง สนองต่อความต้องการของสมาชิกในชุมชนของโรงเรียน ผู้บริหารที่ดีต้องมีเป้าหมายเบื้องต้นในการให้บริการแก่สมาชิกในชุมชนของโรงเรียน 9) สร้างความกล้าหาญทางจริยธรรม โดยผู้บริหารต้องมีจุดยืนที่สอดคล้องกับหน้าที่พันธกิจ ความรับผิดชอบตามบทบาทของผู้บริหาร และ 10) ผู้บริหารต้องกำหนดกฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชนและสังคม ซึ่งกฎเกณฑ์นี้ต้องสื่อทุกวัน เพื่อชี้ให้เห็นว่าสิ่งที่พูดกับสิ่งที่ทำบูรณาการเข้ามาในหน้าที่ของผู้บริหาร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 61) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต้องเริ่มจากตัวผู้นำที่มีจริยธรรม (Moral Leadership Begins With Moral Leaders) ผู้นำที่มี

ประสิทธิผลต้องไม่เพียงแต่มีความรอบรู้ด้านจริยธรรมเท่านั้น แต่สำคัญที่สุดก็คือ การประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้มีคุณธรรมแก่คนทั่วไป

นางลักษณ์ วิรัชชัย (2551, หน้า 78) ได้จัดกลุ่มองค์ประกอบจริยธรรม ออกเป็น 3 ชุด ดังนี้ 1) จริยธรรมพื้นฐาน ได้แก่ ความเป็นอิสระ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ความมีวินัยและความอดทน 2) จริยธรรมประโยชน์ปัจจุบัน ได้แก่ ฉันทะ ความขยันหมั่นเพียร ความประหยัดและความซื่อสัตย์ 3) จริยธรรมประโยชน์เบื้องหน้า ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความสามัคคี ความเป็นกัลยาณมิตรและความกตัญญู

อุทัย ไฉวมั่นคง (2553, หน้า 173) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ได้แก่ เรื่องทาน (การให้) อักโกระ (ความไม่โกรธ) อวิโรธนะ (ความยุติธรรม) และอาชชวะ (ความเป็นผู้ตรง) และนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าวด้วยแนวทางตามกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

สุเทพ ปาลสาร (2554, หน้า 8-12) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่าตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มี 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านความไว้วางใจ 2) องค์ประกอบด้านความรับผิดชอบ 3) องค์ประกอบด้านความเคารพ 4) องค์ประกอบด้านความเป็นพลเมืองดี 5) องค์ประกอบด้านความยุติธรรม

สัมพันธ์ กางเพ็ง (2557, หน้า 137) ได้เสนอรูปแบบของโมเดลลิสรผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก และ 11 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) จริยธรรมต่อตนเอง มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การยึดมั่นในศีลธรรม ความเป็นกัลยาณมิตร จิตสำนึกการให้บริการผู้อื่น และความฉลาดทางอารมณ์ 2) จริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ เคารพและให้เกียรติผู้อื่น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความสามารถในการสร้างทีมงาน 3) จริยธรรมต่อองค์การ มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ สร้างวัฒนธรรมเชิงจริยธรรม นำการเปลี่ยนแปลง มุ่งผลสำเร็จของงาน และสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ

Greenleaf (1970, 1977 cited in Northouse, 2007) กล่าวว่า ในความเป็นจริงแล้ว ผู้ที่จะขึ้นมาเป็นผู้นำนั้น ต้องเริ่มจากการเป็นผู้รับใช้คนอื่นก่อน (ซึ่งจำเป็นต้องปลุกฝังและปฏิบัติอย่างจริงจัง) ผู้นำแบบรับใช้สังคมจะให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตาม และช่วยพวกเขาให้เป็นผู้ที่มีความรู้มากขึ้น พึ่งพาตัวเองและมีลักษณะเป็นผู้รับใช้มากขึ้น

Butler and Cantrell (1984, p. 217) มีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบการวัดพฤติกรรมทางจริยธรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อใจไว้วางใจจากประชาชนว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ความมีศักดิ์ศรี 2) การเปิดเผย 3) ความจงรักภักดี 4) ความสามารถทางจริยธรรม และ 5) ความสม่ำเสมอของการบริการ

Foster (1986 อ้างถึงในกนกอร สมปราชญ์, 2546, หน้า 76) กล่าวถึงความจำเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมว่าต้องมีอิสระทั้งด้านความคิดและการกระทำ ต้องไม่ถูกรอบงำจากอำนาจหรืออิทธิพลใดๆ ต่อมาในปี ค.ศ.1994 Foster ได้สรุปไว้อย่างชัดเจนอีกว่า การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมต้องมีการวิเคราะห์การปฏิบัติของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทุกอย่างที่ต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีตามมา ต้องศึกษาเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดทักษะและความสามารถในการทำงาน การตัดสินใจที่ถูกต้องและทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

Lewis (1997, p. 87) กล่าวว่า ใจว่า ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) เป็นคุณค่าทางจริยธรรมเบื้องต้นบนพื้นฐานของความรับผิดชอบในการกระทำตามคุณค่าและความเชื่อที่ถูกต้อง ในที่นี้ ความมีศักดิ์ศรี หมายถึง ความซื่อสัตย์ (Honesty) และการยึดหลักความจริง (Truthfulness)

Smith (1994 อ้างถึงในกนกอร สมปราชญ์, 2546, หน้า 67) ได้สรุปมุมมองต่างๆ ของความเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้ว่าจริยธรรมในการเป็นผู้นำ ได้แก่ การวิเคราะห์หรือวิจารณ์การปฏิบัติการณ์เป็นผู้นำ ต้องเสริมพลังอำนาจให้แก่สมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม มีการสะท้อนความคิด นอกจากนี้ผู้นำต้องมีจริยธรรมส่วนตัวและต้องสอดคล้องกับจริยธรรมขององค์การและสังคมด้วย (The Code of Ethics of the American Society for Public Administration) ความมีศักดิ์ศรีเป็นหนึ่งในหลัก 5 ประการในการสร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจและทำให้เกิดความยั่งยืน เจ้าหน้าที่ของรัฐควรแสดงให้เห็นถึงความมีศักดิ์ศรีส่วนบุคคล องค์ประกอบหนึ่งของความมีศักดิ์ศรี คือ

ภาวะผู้นำทางจริยธรรม ซึ่งแสดงออกถึงพฤติกรรมส่วนตัวและกลยุทธ์องค์การในการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจและยั่งยืน ภาวะผู้นำทางจริยธรรม คือ กลยุทธ์หลักในการสร้างองค์การที่มีจริยธรรม (Ethical Organization) เนื่องจากมีผลอย่างยิ่งต่อบรรยากาศด้านจริยธรรมภายในองค์การ

Heifetz (1994 cited in Northouse, 2007, p. 174) เสนอว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ในการช่วยผู้ตามให้จัดการกับค่านิยมที่ขัดแย้งกัน ผู้นำจะต้องใช้อำนาจในการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา โดยผู้นำคอยช่วยจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจ การดูแลเอาใจใส่ และความเห็นอกเห็นใจ

Burn (1987 cited in Northouse, 2007) ได้แสดงความเห็นว่า เพื่อนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีเป้าหมายที่ศีลธรรมและต้องยกระดับจิตสำนึกทางศีลธรรมให้แก่ผู้ตาม ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Burns ที่ให้ความสำคัญกับความต้องการ ค่านิยม และศีลธรรมของผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามทำให้ผู้ตามมีมาตรฐานความรับผิดชอบทางศีลธรรมสูงขึ้น

Argyris (1999) กล่าวว่า จริยธรรมพื้นฐานที่สำคัญต่อผู้นำและผู้บริหาร คือ ความไว้วางใจที่ลงทุนไปในต้นทุนทางสังคม ความไว้วางใจเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของต้นทุนทางสังคม ความไว้วางใจในองค์กรจะพัฒนาขึ้นเมื่อสมาชิกทำงานของตนเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

Carroll and Buchholtz (2003, p.183) ได้เสนอคุณลักษณะ 7 ประการของผู้นำที่มีจริยธรรมสูง ดังนี้

1. มีความรักที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง
2. มีการเตรียมการที่มีจริยธรรม
3. พิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน
4. มีลักษณะทางจริยธรรมที่เข้มแข็ง
5. มีความยึดมั่นในความเที่ยงธรรม
6. มีหลักการในการตัดสินใจ
7. บูรณาการปัญญาทางจริยธรรมเข้ากับปัญญา

นอกจากนั้น ยังได้นำเสนอแนวทางการพิจารณาความมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในรูปแบบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ตามแนวคิดของ 10 ประการ ดังนี้ (Carroll and Buchholtz, 2003, p. 213)

1. การฟัง
2. การเอาใจใส่ ความรู้สึกร่วม
3. การเอ่ยวยา
4. การโน้มหน้าจิตใจ
5. การตระหนักรู้
6. การมองการณ์ไกล
7. มีกระบวนการทางความคิด
8. อุทิศตนเพื่อความเจริญก้าวหน้าของผู้อื่น
9. บทบาทของผู้ให้บริการ
10. การสร้างชุมชน

คุณลักษณะทั้ง 10 ประการดังกล่าว ของผู้นำแบบรับใช้สังคม มีแนวคิดของการกระทำที่ให้ผู้มาก่อน ไม่ว่าจะเป็นผู้ตาม ผู้ร่วมงาน ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Dubrin (2004, p. 246) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ว่าสามารถศึกษาได้จากพฤติกรรมของผู้บริหารทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยการรับรู้ที่เป็นเหตุ เป็นผลของบุคคลทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. แสดงความซื่อสัตย์ ความน่าไว้วางใจและยึดมั่นต่อคำสัญญาที่ให้ไว้กับผู้อื่น
2. ให้ความเอาใจใส่ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
3. สร้างกลุ่ม
4. เคารพในปัจเจกบุคคล และ
5. ใช้ความนิ่งสงบในการทำให้บรรลุชัยชนะ

Brown Trevino (2006, p. 271) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วย

1. ความซื่อสัตย์
2. ความไว้วางใจ
3. ความยุติธรรม
4. ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

Lashway (2006, p. 290) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย

1. ความซื่อสัตย์
2. ความจงรักภักดี
3. ความกล้าหาญ
4. ความมีสัมมาคาราวะ
5. ความยุติธรรม และ
6. ความสุภาพ

Grace (2009, p. 61) กล่าวว่า ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย

4 องค์ประกอบหลักหรือเรียกว่า 4 – V Model ได้แก่ 1) ค่านิยม (Value) 2) วิสัยทัศน์ (Vision) 3) การแสดงความคิดเห็น (Voice) และ 4) คุณงามความดี (Virtue) ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบแสดงถึงการเชื่อมโยงระหว่างค่านิยมและความเชื่อ (Beliefs and Values) กับพฤติกรรมและการแสดงออกของผู้นำ (Behaviors and Actions)

Mowday (2009, p. 84) กล่าวว่า ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ประกอบด้วย 4 ส่วน หรือที่เรียกว่า 4-S Model ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องปรับความสนใจไปที่คุณธรรมและหลักจริยธรรม เช่นเดียวกับการจูงใจในเรื่องความประพฤติและการกระทำ ได้แก่ 1) สถานะ (Status) 2) ผู้ร่วมงาน (Staff) 3) การบริการ (Service) และ 4) สังคม (Society)

Khan (2010, p. 58) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีจริยธรรม 4

ประการ ดังนี้ 1) ความซื่อสัตย์และความเป็นคุณธรรม (Honesty and Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีจิตใจ ผูกพันกับเป้าหมายขององค์การในทางที่ดี ดูแลผลประโยชน์ของผู้ตามและทำให้เกิด ผลผลิตและการบริการที่ดีเลิศต่อลูกค้า 2) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่สอดคล้องกับกฎ ระเบียบขององค์การและวิชาชีพของตัวเอง การรักษาซึ่งความลับ ความจงรักภักดีต่อองค์การโดยปราศจากการกระทำที่จะส่งผลร้ายต่อองค์การ การกระทำเหล่านี้ถือได้ว่ามีความเป็นมืออาชีพ 3) ความมีมนุษยธรรม (Humanity) หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้เกียรติและด้วยความเคารพ ดำเนินชีวิตในฐานะพลเมืองดีของโลก โดยส่งเสริมให้เกิดความสุขของมวลมนุษยชาติ และปกป้องรักษาสภาพแวดล้อม ผู้นำที่มีมนุษยธรรมจะมีความมุ่งมั่น ในจุดมุ่งหมายของตัวเองที่จะช่วยเหลือผู้อื่น โดยไม่หวังว่าจะได้รับรางวัลหรือผลตอบแทน

4) ความมีจิตวิญญาณ (Spirituality) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความเชื่อว่า มีบางสิ่งที่ยิ่งใหญ่และสูงกว่าตน เป็นภาวะของจิตที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงกับอำนาจที่ยิ่งใหญ่ที่สุด โดยผ่านการกระทำ ทั้งนี้การกระทำทางวิญญาณจะรวมไปถึงการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น เช่น การทำโครงการการกุศล โดยไม่หวังผลตอบแทน

Northouse (2001, p. 131) ได้นำเสนอ หลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

5 ประการ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย

- 1) ความเคารพ (Respect) 2) การบริการ (Service) 3) ความยุติธรรม (Justice)
- 4) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และ 5) สร้างชุมชน (Community)

จากผลการศึกษาแนวคิดและตัวแบบเชิงทฤษฎีของนักวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังตาราง 7

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 7 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ที่-	แหล่งข้อมูล		องค์ประกอบ																รวม								
	ประเภท ละเอียด (2549)	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2550)	กระทรวงศึกษาธิการ (2550)	ประชุม โพธิกุล (2550)	นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551)	อุทัย ไสวมั่นคง (2553)	จำนง แจ่มจันทร์ทรงษ์ (2553)	สมต.(2548)	สุเทพ ปาลสาร (2554)	ดัดมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557)	Greenleaf (1977)	Burn (1987)	Butler & Cantrell (1994)	Smith (1994)	Heifetz (1994)	ASPA (1994)	Lewis (1997)	Argyris (1999)		Northouse (2001)	Carroll and Buchholtz (2003)	Dubrin (2004)	Brown and Trevino (2006)	Lashway (2006)	Mowday (2009)	Grace (2009)	Khan (2010)
1	การเป็นผู้ให้บริการ					✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓					✓	✓	✓	✓			✓	13
2	ยกระดับมาตรฐาน จิตสำนึก ศีลธรรม ของผู้ตามให้สูงขึ้น มีความกล้าหาญทาง จริยธรรม				✓					✓		✓				✓				✓			✓				6
3	เคารพศักดิ์ศรีและคุณค่าคน	✓											✓			✓										✓	4
4	ยึดหลักประโยชน์ส่วนรวม											✓														✓	2
5	ความร่วมมือ ความสามัคคี	✓		✓		✓				✓		✓															5
6	วิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์													✓											✓		2
7	ความยุติธรรม	✓		✓	✓	✓													✓	✓		✓	✓			✓	11
8	ความซื่อสัตย์	✓		✓		✓	✓	✓	✓								✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓	14

ตาราง 7 (ต่อ)

ร.ที่.	แหล่งข้อมูล		องค์ประกอบ																	รวม							
	ประเภท ละเอียด (2549)	สรุป พงศัตร์วิวัฒน์ (2550)	กระทรวงศึกษาธิการ (2550)	ประชุม วิทยุ (2550)	นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551)	อุทัย ไฉมันคง (2553)	จำนง แจ่มจันทร์ทรงษ์ (2553)	สมศ.(2548)	สรุป ภาลสาร (2554)	สัมฤทธิ์ ทางเพ็ง (2557)	Greenleaf (1977)	Burn (1987)	Butler & Cantrell (1994)	Smith (1994)	Heifetz (1994)	ASPA (1994)	Lewis (1997)	Argyris (1999)	Northouse (2001)		Carroll and Buchholtz (2003)	Dubrin (2004)	Brown and Trevino (2006)	Lashway (2006)	Mowday (2009)	Grace (2009)	Khan (2010)
9	มอบอำนาจ สนับสนุน			✓	✓																✓						3
10	ความผูกพันต่อองค์การ		✓	✓								✓	✓			✓			✓		✓		✓			✓	9
11	อำนาจ ศรัทธา บารมี																				✓						1
12	มีความรู้ ความสามารถ											✓							✓	✓							3
13	สะท้อนความคิด สื่อสาร ชักชวน				✓																	✓					2
14	การเปลี่ยนแปลง					✓													✓								2
15	ความไว้วางใจ					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓				✓					✓	12
16	ความเปิดเผย			✓								✓															2
17	ความเป็นมืออาชีพ														✓												1

ตาราง 7 (ต่อ)

ที่	แหล่งข้อมูล		องค์ประกอบ														รวม											
	ประเภท ละเอียด (2549)	สรุป พงศัตร์วิวัฒน์ (2550)	กระทรวงศึกษาธิการ (2550)	ประชุม วิทยุ (2550)	นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551)	อุทัย ไฉ่มั่นคง (2553)	จำนง แจ่มจันทร์ทรงษ์ (2553)	สมศ.(2548)	สรุป पालสาร (2554)	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557)	Greenleaf (1977)	Burn (1987)	Butler & Cantrell (1994)	Smith (1994)	Heifetz (1994)	ASPA (1994)		Lewis (1997)	Argyris (1999)	Northouse (2001)	Carroll and Buchholtz (2003)	Dubrin (2004)	Brown and Trevino (2006)	Lashway (2006)	Mowday (2009)	Grace (2009)	Khan (2010)	
18											✓			✓				✓										4
19											✓																	1
20															✓													2
21																✓		✓					✓					3
22																							✓					1
23																		✓					✓					2
24																							✓					1
25																							✓					1
26																							✓	✓				2

ตาราง 7 (ต่อ)

ช.บ.	องค์ประกอบ	แหล่งข้อมูล														รวม													
		ประเวศ วะสี (2549)	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2550)	กระทรวงศึกษาธิการ (2550)	ประชุม โพธิกุล (2550)	นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551)	อุทัย ไสวมั่นคง (2553)	จำนง แจ่มจันทร์ทรงษ์ (2553)	สมศ.(2548)	สุเทพ ปาลสาร (2554)	ด้มฤทธิ์ กางเพ็ง (2557)	Greenleaf (1977)	Burn (1987)	Butler & Cantrell (1994)	Smith (1994)		Heifetz (1994)	ASPA (1994)	Lewis (1997)	Argyris (1999)	Northouse (2001)	Carroll and Buchholtz (2003)	Dubrin (2004)	Brown and Trevino (2006)	Lashway (2006)	Mowday (2009)	Grace (2009)	Khan (2010)	
27	เป็นแบบอย่าง/พลเมืองดี														✓						✓						✓	3	
28	ความรับผิดชอบ																								✓			✓	2
29	ความเสียสละ																								✓				1
30	ความเคารพ																			✓							✓	2	
31	มีจริยธรรมต่อตนเอง																			✓									1
32	มีจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน																			✓									1
33	มีจริยธรรมต่อองค์กร																			✓									1

จากผลการสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากนักวิชาการไทยและต่างประเทศ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์ประกอบที่มีนักวิชาการกล่าวถึงอย่างน้อย 9 ท่านหรือร้อยละ 35 ขึ้นไป งานวิจัยนี้จึงกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 องค์ประกอบคือ

- องค์ประกอบที่ 1 ความซื่อสัตย์
- องค์ประกอบที่ 2 การเป็นผู้ให้บริการ
- องค์ประกอบที่ 3 ความไว้วางใจ
- องค์ประกอบที่ 4 ความยุติธรรม
- องค์ประกอบที่ 5 ความผูกพันต่อองค์การ

องค์ประกอบที่ 1 ความซื่อสัตย์

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 379) อธิบายว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง การประพฤติตรงและจริงใจ ไม่คิดคดทรยศ ไม่คดโกงและไม่หลอกลวง ส่วนคำว่า สุจริต หมายถึงความประพฤติดีงาม ความประพฤติชอบ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของประชากรที่พึงประสงค์ของคนไทย ความซื่อสัตย์ จริงใจต่อกันของบุคคลย่อมเป็นเหตุให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในการพัฒนาตนให้มีวินัย มีความงามทางกาย วาจา นั้นมีข้อห้ามไว้ในเบญจศีลว่าจะต้องไม่กล่าวคำที่เป็นเท็จ หลอกลวง ไม่จริงและในเบญจธรรมมีข้อที่ควรปฏิบัติคือ ต้องมีสัจจะเป็นการย้ำว่าไม่ให้โกหกให้จริงใจต่อกัน บุคคลที่มีความจริงใจย่อมได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้อื่นจะคิดจะทำอะไรย่อมมีผู้ช่วยเหลือค้ำจุน ต่างจากคนหลอกลวงที่ไม่มีใครอยากคบหาเสวนาหากดูคำสอนเกี่ยวกับการเลือกคบคน พระพุทธองค์ทรงสอนว่า บุคคลที่ไม่ควรคบหาสมาคมด้วยก็คือ คนประจบ ดีแต่พูด หากความจริงใจไม่ได้

ความซื่อสัตย์จริงใจที่แสดงออกทางวาจา ทำให้บุคคลมีความสุจริตทางวาจา 4 ข้อในกุศลกรรมบถ 10 ส่วนความซื่อสัตย์ที่แสดงออกทางกาย ได้แก่ การไม่ลักขโมยในเบญจศีลและมีสัมมาอาชีวะ ในเบญจธรรม การลักขโมยมีความหมายกว้างถึงของทุกอย่างไม่ว่าอยู่ในที่ลับหรือที่แจ้ง หากไม่ใช่ของของตนแม้จะได้รับโอกาสดูแลรักษาก็ต้องดูแลเพื่อให้เจ้าของเขาเป็นผู้รับประโยชน์ ไม่ใช่แสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล ตัวอย่างเช่น นักการเมือง หรือ ข้าราชการได้รับมอบหมายจากประชาชนให้ดูแลเศรษฐกิจของบ้านเมือง ดูแลความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง แต่ไม่ได้ทำ

หน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายโดยหาประโยชน์เพื่อตนจากหน้าที่ที่ได้รับ เรียกว่า คอร์รัปชัน โกงบ้านโกงเมือง โกงเวลาราชการ ทำให้ถูกตราหน้าว่าเป็นคนไม่ซื่อสัตย์ ในระดับครอบครัว ผู้ที่ไม่ปฏิบัติเบญจศีลทั้งในข้อมุสาและในข้อกาเม คือ ไม่มีสัจจะและกามสังวร ในเบญจธรรม ย่อมทำให้สามีภรรยาไม่มีความไว้วางใจกัน แสดงว่าไม่มีความซื่อสัตย์ ความสงบสุขในครอบครัวก็เกิดขึ้นไม่ได้ ปัญหาครอบครัวแตกแยกก็มีมูลเหตุมาจาก ความไม่ซื่อสัตย์ ไม่จริงใจ ผู้ที่มีความซื่อสัตย์ทางกายย่อมไม่ก่อเวรภัยแก่ผู้ใด ไม่ทำร้าย คิดพยาบาท อาฆาต ทำลายใครทั้งโดยทางกาย วาจาและใจ เป็นผู้ปฏิบัติกุศลกรรมบถ ครบทั้ง 10 ประการ ความเป็นผู้มีคุณธรรมก็บังเกิดแก่บุคคลผู้นั้นด้วย ความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม จึงมีความสำคัญในอันที่จะส่งผลต่อเนื่องกันกับการพัฒนาศีลหรือ ระเบียบวินัย

นิตย สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 80) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริต คือ ความเที่ยงตรงแห่งอุปนิสัยและยึดมั่นอยู่ในหลักแห่งศีลธรรมอันดีงาม เป็นคุณสมบัติของการรักความจริง มีสัจจะ และมีความซื่อสัตย์สุจริตอย่างแท้จริง

ธานินทร์ กรัยวิเชียร (2548, หน้า 53) ได้อธิบายว่า ความซื่อสัตย์มี ความหมายรวมถึง ความหนักแน่น ความน่าเชื่อถือ ความยึดมั่นในหลักการและ ความถูกต้อง จึงให้ความหมายในทัศนะของท่านว่า “การยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม”

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 12) ให้คำนิยามไว้ว่า ความซื่อสัตย์ คือ ประพฤติตรงไม่เอินเอียงไม่มีเล่ห์เหลี่ยมมีความจริงใจ ปลอดจากความรู้สึกลำเอียงหรือ อคติ ผู้ที่มีความซื่อสัตย์ คือ ผู้ที่มีความประพฤติตรงทั้งต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ ตรงต่อเวลา ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม รับรู้หน้าที่ของตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ ถูกต้อง

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551, หน้า 51) ให้ความหมายของความซื่อสัตย์ไว้ว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงถึงการยึดมั่นความจริง ความถูกต้อง ดีงาม เป็นหลักในการดำเนินชีวิต ทั้งทางกาย วาจาและใจ มีความจริงใจให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่ปิดป้อง รู้จักรักษาความลับ หลีกเลี่ยงการมีผลประโยชน์ทับซ้อน มีความละเอียดและ เกรงกลัวที่จะประพฤติชั่ว

ดวงเด่น นุเรมรัมย์ (2552, หน้า 64) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริง ประพฤติปฏิบัติ

อย่างตรงไปตรงมา ทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น รวมตลอดทั้งต่อหน้าที่การงาน และคำมั่นสัญญา ความประพฤติที่ตรงไปตรงมา และจริงใจในสิ่งที่ถูกที่ควร ถูกต้อง ตามทำนองคลองธรรม รวมไปถึงการไม่คิดคดทรยศ ไม่คดโกงและไม่หลอกลวง นอกจากนี้แล้วความซื่อสัตย์สุจริตยังรวมถึง การรักษาคาพูดหรือคำมั่นสัญญา และการปฏิบัติหน้าที่การงานของตนเองด้วยความรับผิดชอบ และด้วยความซื่อสัตย์ไม่แสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองและพวกพ้องด้วยการใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ ซึ่งความซื่อสัตย์สุจริตนี้จะดำเนินไปด้วยความตั้งใจจริงเพื่อทำหน้าที่ของตนเองให้สำเร็จ ลุล่วงด้วยความระมัดระวังและเกิดผลดีต่อตนเองและสังคม ตัวอย่างเช่น การซื้อตรงต่อ เวลางาน การนัดหมาย คำมั่นสัญญา ระเบียบประเพณี กฎหมาย การไม่พูดปด ฉ้อฉล สับปลับ กลับกลอก ไม่คดโกง การไม่ให้ร้ายผู้อื่น การกล้าที่จะรับความจริง การประกอบ สัมมาชีพ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์ ในทรรศนะของผู้วิจัย เห็นว่า ความซื่อสัตย์เป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่สำคัญของบุคคลทั่วไป ไม่ว่าจะบุคคล นั้นจะเป็นใคร ประกอบอาชีพอะไร หรืออยู่ในวัยใดก็ตาม เมื่อบุคคลมีจิตใจที่มี ความซื่อสัตย์ มีพฤติกรรมหรือการกระทำที่ซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อครอบครัว ต่อสังคม และต่อประเทศชาติแล้วย่อมส่งผลให้บุคคลนั้นมีความเจริญรุ่งเรือง ก้าวหน้าและ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ในขณะที่เดียวกันองค์กรใดที่มีคนใน องค์กรมีความซื่อสัตย์ องค์กรนั้นก็สามารถประกอบกิจการได้อย่างมั่นคง และในทำนอง เดียวกัน ถ้าสังคมหรือประเทศชาติใดมีคนในสังคมหรือประชาชนในประเทศที่มีความ ซื่อสัตย์ไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะเป็นผู้นำในประเทศหรือเป็นประชาชนทั่วไป สังคมหรือประเทศ นั้นๆ ก็จะเจริญรุ่งเรือง ก้าวหน้าวัฒนาถาวร สามารถพัฒนาสังคมและประเทศให้ความ เจริญก้าวหน้าได้ จึงถือได้ว่า ความซื่อสัตย์ เป็นรากเหง้าของความเจริญทางจิตใจและ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ดังที่ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้พระราชทานคุณธรรมสี่ประการแก่ข้าราชการและ ประชาชน ในคราวสมโภชกรุงรัตนโกสินทร์ 200 ปี ไว้ดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2555, หน้า ก)

“ประการแรก คือ การรักษาความสัตย์ ความจริงใจต่อตัวเอง ที่จะประพฤติ ปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม ประการที่สอง คือ การรู้จักข่มใจตัวเองฝึกใจ

ตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัจ ความดีนั้น ประการที่สาม คือ การอดทน อดกลั้น และอดออมที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัจสุจริตไม่ว่าด้วยเหตุประการใด ประการที่สี่ คือ การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักเสียสละประโยชน์ส่วนน้อยของตน เพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง คุณธรรมสี่ประการนี้ถ้าแต่ละคนพยายามปลูกฝังและบำรุงให้เจริญงอกงามขึ้นโดยทั่วกันแล้วจะช่วยทำให้ประเทศชาติบังเกิดความสุข ความร่มเย็น และมีโอกาสที่จะปรับปรุง พัฒนาให้มั่นคงก้าวหน้าต่อไปได้ดังประสงค์”

คุณธรรมสี่ประการที่กล่าวมานั้น มีความซื่อสัตย์รวมอยู่ทั้งหมดทั้งสี่ประการ แสดงให้เห็นว่าความซื่อสัตย์มีความสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนี้ หลักธรรม 4 ประการสำหรับผู้ครองเรือน ซึ่งเรียกว่า ฆราวาสธรรม 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมในศาสนาพุทธ ประกอบด้วย ธรรมะ 4 ประการ ได้แก่ สัจจะ ทมะ ชันติ จาคะ ซึ่งสัจจะแปลว่า จริง ตรงแท้ มีความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐาน เป็นคนจริงต่อความเป็นมนุษย์ของตน ทมะ แปลว่า ฝึกตน ช่มจิต และรักษาใจ บังคับตัวเองเพื่อลดและละกิเลส และรักษาสัจจะ ชันติ แปลว่า อดทน ไม่ใช่เพียงแต่อดทนกับคำพูดหรือการกระทำของผู้อื่นที่เราไม่พอใจ แต่หมายถึงการอดทนอดกลั้นต่อการบีบบังคับของกิเลส จาคะ แปลว่า เสียสละ บริจาคสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่ในตน โดยเฉพาะกิเลสเพราะนั่นคือสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่กับตน ละนิสัยไม่ดีต่างๆ ธรรม 4 ประการ คือ สัจจะ ทมะ ชันติและจาคะดังกล่าวมานี้ มุ่งหมายให้นำไปใช้ในชีวิตการครองเรือนของบุคคลทั่วไป โดยยึดถือเป็นคุณธรรมพื้นฐานของจิตใจในการที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีงามกับคนทั้งหลายที่จะอยู่ร่วมกันหรือติดต่อเกี่ยวข้องกับให้เหมาะสมตามฐานะนั้นๆ เพื่อประโยชน์สุขทั้งแก่ชีวิตของตนเองและแก่ชีวิตของคนอื่นๆ ในสังคม

สรุปได้ว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริง ประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมาทั้งกาย วาจา ใจต่อตนเองและผู้อื่น รวมตลอดทั้งต่อหน้าที่การงานและคำมั่นสัญญา ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ คือ 1) มีความประพฤติตรงทั้งต่อหน้าที่ต่อวิชาชีพ 2) ตรงต่อเวลา 3) ไม่ใช่เสีห้กลดคดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม 4) รับผิดชอบต่อตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง 5) รักษาคำพูดหรือคำมั่นสัญญา

องค์ประกอบที่ 2 การเป็นผู้ให้บริการ

ในปัจจุบันแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการรับใช้สังคม (Servant Leadership) ได้รับความนิยมและแพร่หลายในต่างประเทศ สำหรับประเทศไทย

ได้มีงานเขียนที่กล่าวถึงแนวคิดนี้อยู่บ้างแต่ไม่มากนักโดยใช้คำในภาษาไทยว่า ภาวะผู้นำแบบรับใช้ หรือภาวะผู้นำใฝ่บริการ ทั้งนี้เนื่องจากต้องการจะสื่อความหมายของภาวะผู้นำในเชิงบวก และแนวคิดดังกล่าวไม่ใช่เรื่องของการรับใช้ผู้อื่นเพียงอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องของหลักพฤติกรรมที่เอาใจใส่ผู้อื่น การปฏิบัติตามหลักจริยธรรม หลักการสนใจต่อความเจริญก้าวหน้าของผู้ตามและในขณะเดียวกันก็ให้ความสนใจต่อการเติบโตขององค์กรด้วย สิ่งเหล่านี้ล้วนอยู่ภายใต้แนวคิดของภาวะผู้นำแบบรับใช้สังคม ดังรายละเอียดและแนวคิดที่น่าเสนอ ต่อไปนี้

2.1 ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Stewardship and Servant Leadership)

ได้มีนักการศึกษาหลายท่านศึกษาและจากผลการศึกษาของ Lussier and Achua (2000, pp. 319–393; อ้างถึงในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2553, หน้า 30) พบว่า ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) และผู้นำแบบผู้รับใช้สังคม (Servant Leadership) แสดงให้เห็นความเปลี่ยนแปลงในผู้นำที่มีต่อผู้ตาม หลักการสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนี้คือ ผู้นำมีการสั่งการน้อยลงและมีการบริการบุคคลอื่นมากขึ้น ภาวะผู้นำแบบผู้ดูแลรับผิดชอบทีมงานและผู้นำแบบผู้รับใช้สังคม เป็นการจัดการให้บุคคลอื่นก่อนตัวเอง และเมื่อรวมกันแล้วก็จะเป็นรูปแบบตัวอย่างของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในสาขาอาชีพใดๆ ก็ตาม ธรรมชาติและความสำคัญของภาวะผู้นำแบบ Stewardship และ Servant Leadership

1.1 Stewardship เป็นการให้ความสำคัญกับการให้อำนาจผู้ตามเป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำที่มุ่งไปที่พนักงาน ซึ่งจะทำให้พวกเขามีอำนาจที่จะตัดสินใจและควบคุมงานของตน

1.2 Servant Leadership คือ ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ของตนเป็นการเสียสละเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น โดยการช่วยเหลือให้พวกเขาเหล่านั้นพัฒนาความเป็นมืออาชีพ และพัฒนาทางอารมณ์ การทำให้ผู้อื่นบรรลุความต้องการ ถือเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดของภาวะผู้นำแบบ Servant Leadership

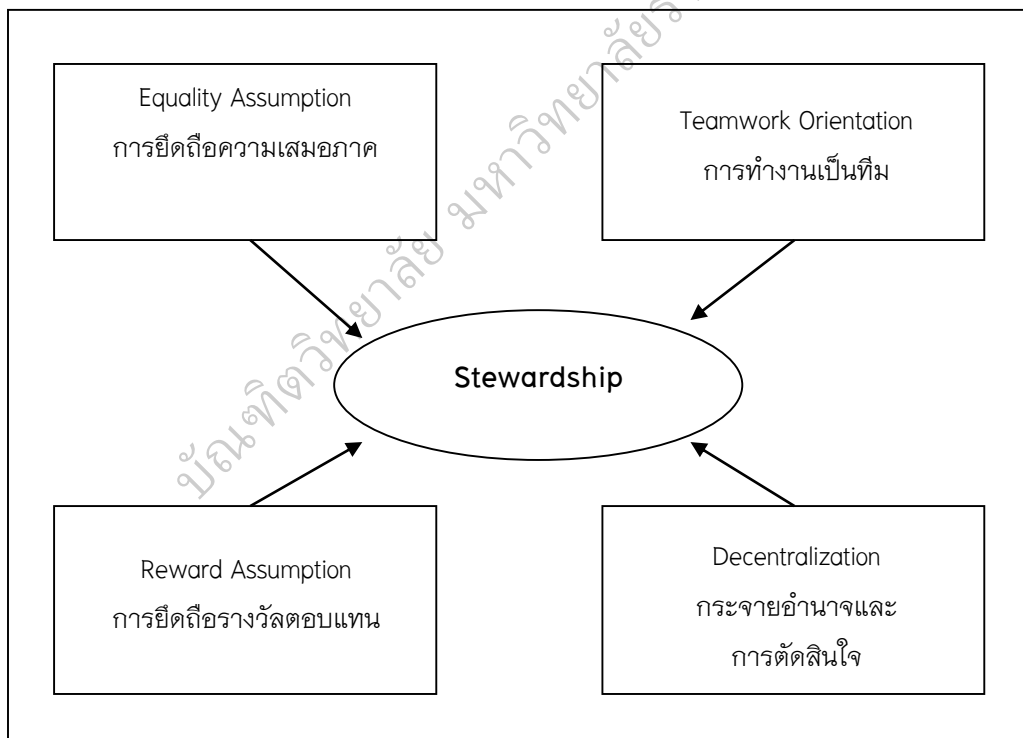
ทั้ง Stewardship และ Servant Leadership มีความสัมพันธ์กับแนวคิดหรือหลักการการจัดการทีมด้วยตนเอง เพราะว่าผู้นำทั้งสองแบบให้ความสำคัญกับการให้อำนาจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเดิมเน้น

ให้ผู้ตามรับผิดชอบมาจากผู้นำและทำตามผู้นำ อย่างไรก็ตามในมุมมองใหม่ มองผู้นำว่าเป็นเสมือนผู้อำนวยการความสะดวกและผู้รับใช้ผู้อื่น ดังนั้นการสั่งการหรือควบคุมจึงต้องน้อยลง และเน้นการช่วยให้ผู้ตามทำงานของเขาให้มากขึ้น แทนที่จะเป็นการให้ลูกน้องช่วยทำงานของผู้จัดการ

2.2 แนวคิดภาวะผู้นำบนพื้นฐานของผู้นำแบบผู้ดูแลรับผิดชอบที่มงาน

(Stewardship)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในแนวคิดของ Stewardship นั้น ผู้นำจะนำโดยปราศจากการบังคับหรือควบคุมผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามทำงานด้วยกันในสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนซึ่งกันและกันในอันที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ภาวะสำคัญที่ทำให้เกิด Stewardship ตั้งอยู่บนคุณค่าที่สนับสนุน 4 ประการ ดังแสดงไว้ในภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 โครงสร้างพื้นฐานของ Stewardship

ที่มา : Lussier and Achua (2001, p. 392 อ้างถึงในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2553, หน้า 30)

2.2.1 การให้ความสนใจอย่างจริงจังกับการทำงานเป็นทีม ทำงานด้วยกัน กำหนดเป้าหมายร่วมกัน บทบาทของผู้นำจะมีการชื่อน้อย ให้การสนับสนุนในด้านกระบวนการเพื่อสร้างจิตวิญญาณที่เข้มแข็งของทีม ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทหลักในการที่จะผลักดันให้แต่ละบุคคลไปในทิศทางที่ต้องการ

2.2.2 การกระจายอำนาจและการตัดสินใจ เมื่ออำนาจและการตัดสินใจถูกกระจายไปให้พนักงาน การปฏิบัติงานองค์การย่อมจะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จอย่างสูง ถ้าผู้ร่วมงานมีอำนาจและมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างผู้จัดการและผู้ตาม

2.2.3 การยึดถือความเสมอภาค เมื่อมีความเสมอภาคระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นผู้ร่วมงานที่เท่าเทียมกันมากกว่าการบังคับ ผู้นำหาโอกาสที่จะรับใช้ผู้อื่นแทนที่จะสั่งการ คุณธรรมซึ่งส่งเสริมความสำเร็จ คือ ความซื่อสัตย์ ความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.2.4 การยึดถือรางวัลตอบแทน การมอบความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นให้กับพนักงาน องค์การต้องออกแบบการให้รางวัลตอบแทนเสียใหม่เพื่อตอบแทนการทำงานจริงๆ พนักงานที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น เมื่อได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นก็จะมุ่งมั่นเพิ่มขึ้นเพราะได้รับแรงจูงใจและจะทุ่มเทให้กับองค์การ

ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) จะเป็นที่รู้จักดีไม่ใช่เพราะผลงานอันยิ่งใหญ่ของผู้นำ แต่เพราะเป็นผู้ให้อำนาจแก่ผู้อื่นให้บรรลุงานอันยิ่งใหญ่ ผู้นำแบบนี้จะเป็นสิ่งดีที่สุดในองค์การที่จะประสบความสำเร็จในปัจจุบัน เพราะไม่เพียงแต่เป็นผู้นำ แต่ยังเป็นผู้ฝึกสอนให้กับผู้ตาม การให้ความสนใจกับผู้ตาม/พนักงานเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้ผู้ตามเป็นคนดี มีความคิดสร้างสรรค์ ชยันขันแข็ง และอุทิศตนให้กับงาน

สรุปได้ว่า แนวคิดภาวะผู้นำบนพื้นฐานของผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) คือ การให้ความสนใจอย่างจริงจังกับการทำงานเป็นทีม การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การยึดถือความเสมอภาค และการยึดถือรางวัลตอบแทน

2.3. แนวคิดภาวะผู้นำบนพื้นฐานของผู้นำแบบผู้รับใช้สังคม (Servant Leadership)

แนวคิดพื้นฐานของผู้นำแบบผู้รับใช้สังคม คือ การใช้ภาวะผู้นำโดยยึดจุดยืนทางศีลธรรมที่เข้มแข็ง ปฏิบัติงานด้วยความเชื่อที่ว่าเรามีหน้าที่ทางศีลธรรมต่อพนักงาน เป็นโอกาสที่จะรับใช้คนที่ต่ำกว่าเราไม่ใช่เป็นคนที่สูงกว่า สิ่งที่เป็นแนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สังคม ประกอบด้วย 4 ประการ คือ

2.3.1 การช่วยเหลือผู้อื่นให้ค้นพบศักยภาพภายในตัวเอง การได้ค้นพบความเข้มแข็งของจิตใจและศักยภาพของบุคคลในการที่จะสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นเห็นอกเห็นใจในสภาพที่เกิดกับผู้อื่น ดังนั้น คนที่มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สังคมจึงไม่กลัวที่จะแสดงให้เห็นถึงความเปราะบางของตนเอง

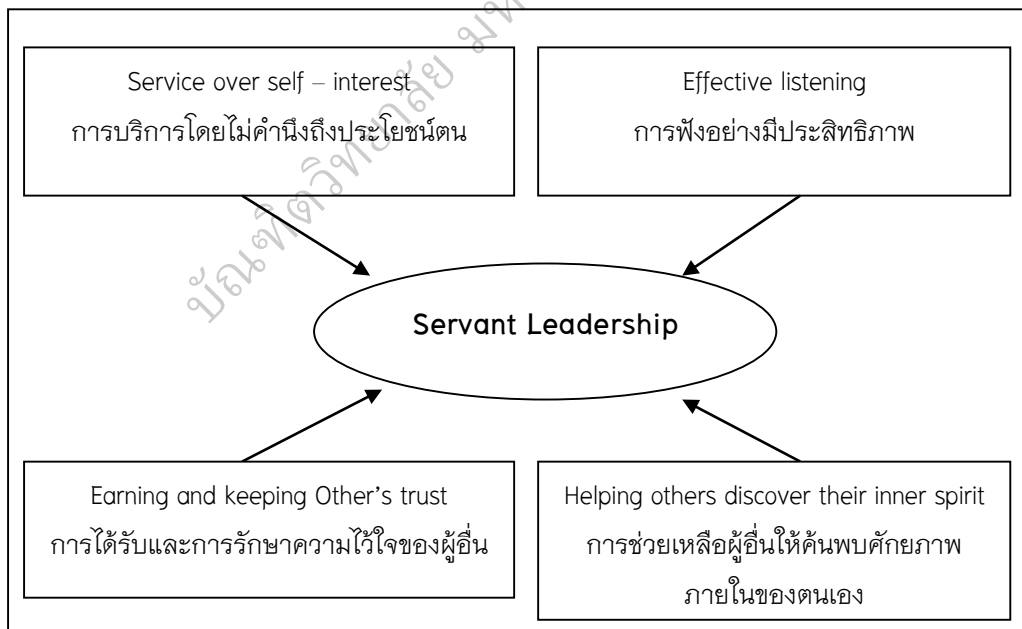
2.3.2 การได้รับและการรักษาความไวเนื้อเชื้อใจของผู้อื่น ผู้นำแบบผู้รับใช้สังคมได้รับความไวใจเพราะมีสัจจะและความจริงใจต่อคำพูด ไม่มีวาระซ่อนเร้น และพร้อมที่จะสละอำนาจ รางวัล เกียรติยศ หรือการครอบครอง

2.3.3 การให้บริการโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง คือ มีความประสงค์ที่จะช่วยบุคคลอื่นมากกว่าต้องการได้อำนาจและการควบคุมบุคคลอื่นทำในสิ่งที่ถูกเพื่อบุคคลอื่น ตัดสินใจโดยยึดประโยชน์ของกลุ่มยิ่งกว่าส่งเสริมประโยชน์ของตน

2.3.4 การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สังคมจะไม่บอกให้กลุ่มทำอะไร แต่จะฟังปัญหาของกลุ่มอย่างตั้งใจ เฝอญหน้าและมีส่วนร่วมกับกลุ่มเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะปฏิบัติ จะสร้างความมั่นใจให้ผู้อื่น

จากแนวคิดพื้นฐานทั้ง 4 ประการข้างต้น สามารถแสดงได้ดัง

ภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 โครงสร้างพื้นฐานของ Servant Leadership

ที่มา : Lussier and Achua (2001, p.393; อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2553, หน้า 31)

ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการทั้ง แบบ Stewardship และ Servant Leadership เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความเหมือนกัน บางครั้งใช้แทนกันได้ แต่มีสิ่งที่แตกต่างกัน คือ Stewardship กล่าวถึงเรื่องของพนักงาน การให้ความสนใจอย่างจริงจังกับการทำงานเป็นทีม การกระจายอำนาจและการตัดสินใจ การยึดถือความเสมอภาค และการยึดรางวัลตอบแทน ส่วน Servant Leadership กล่าวถึงเรื่อง การให้บริการโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง การได้รับและการรักษาความไว้วางใจของผู้ที่รับการฟังอย่างมีประสิทธิภาพและการช่วยเหลือผู้อื่นให้ค้นพบศักยภาพในตนเอง จึงอาจสรุปได้ว่า Stewardship ให้ความสำคัญกับพนักงานและการบริหารงานบริการ ส่วน Servant Leadership ให้ความสำคัญกับการบริการที่มุ่งช่วยเหลือบุคคลอื่นด้วยความจริงใจและพยายามหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการให้บริการ

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการบริการ ไว้ดังนี้
สมิต สัจฉกร (2546, หน้า 15) ได้กล่าวถึงการบริการว่า เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในงานด้านต่างๆ เพราะการบริการคือการให้ความช่วยเหลือ หรือการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ไม่มีการดำเนินงานใดๆ ที่ปราศจากบริการ ทั้งในภาครัฐราชการและภาคธุรกิจเอกชน ความสำเร็จของการบริการ อาจพิจารณาได้ใน 2 ด้าน คือ ถ้ามีบริการที่ดีจะเกิดผลอย่างไร และถ้ามีบริการที่ไม่ดีจะเกิดผลอย่างไร การบริการที่ดีจะส่งผลให้ผู้รับบริการมีความคิดและความรู้สึกในทางบวก ทั้งต่อตัวผู้ให้บริการและหน่วยงานที่ให้บริการ คือ ความชอบ ความพึงพอใจ เช่น รู้สึกชื่นชมในตัวผู้ให้บริการ รู้สึกนิยมนิยมนหน่วยงานที่ให้บริการ พูดถึงผู้ให้บริการและหน่วยงานในทางที่ดี ส่วนการบริการไม่ดี จะส่งผลให้ผู้รับบริการมีทัศนคติในทางลบ ทั้งต่อตัวผู้ให้บริการและหน่วยงานที่ให้บริการ รู้สึกไม่ชอบและไม่พึงพอใจ เช่น รังเกียจตัวผู้ให้บริการ ไม่เลื่อมใสศรัทธาในหน่วยงานที่ให้บริการ พูดถึงผู้ให้บริการและหน่วยงานไปในทางไม่ดี

ธีรกิตติ นวรัตน์ ณ อยุธยา (2547, หน้า 196) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ในการให้บริการว่า มักจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ หรือให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้ แนวคิดด้านกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การต้องยึดถือลูกค้าเป็นหลักในการวางกลยุทธ์ กล่าวคือ จะต้องทราบความต้องการของลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจน กำหนดกลยุทธ์ที่ทำให้สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งชั้น โดยลูกค้ามีความพึงพอใจ และสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ สร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่เน้นความ

เป็นเลิศในการให้บริการผู้นำขององค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลว่าในระยะยาวจะทำอย่างไร จึงจะสร้างคุณภาพของการบริการที่เหนือกว่า พร้อมทั้งเน้นให้พนักงานทุกคนเข้าใจถึงความสำคัญของลูกค้า และคุณภาพของการบริการ กำหนดมาตรฐานคุณภาพของการบริการไว้ในระดับสูงแต่มีความเป็นไปได้ มีระบบติดตามการปฏิบัติงานในการให้บริการ และวัดความพึงพอใจของลูกค้า มีระบบการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เป็นที่น่าพอใจของลูกค้า

สมวงศ์ พงศ์สถาพร (2550, หน้า 50) อธิบายให้เห็นว่า คุณภาพการให้บริการสามารถสะท้อนการปฏิบัติและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างเด่นชัดที่สุด สอดคล้องกับทัศนะของGronroos (1990, p. 54) ที่ว่า คุณภาพเชิงเทคนิค (Technical Quality) และคุณภาพเชิงหน้าที่ (Functional Quality) เป็นมิติคุณภาพที่ส่งผลกระทบต่อไปถึงทั้งความคาดหวังและการรับรู้ต่อคุณภาพการให้บริการ นอกจากนี้คุณภาพการให้บริการจะมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับของคุณภาพเชิงเทคนิคและคุณภาพเชิงหน้าที่ ทั้งนี้ Gronroos ได้กล่าวถึงเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพการบริการว่าสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ตามหลัก 6 ประการ กล่าวคือ

1. การเป็นมืออาชีพและการมีทักษะของผู้ให้บริการ (Professionalism and Skill) เป็นการพิจารณาว่าผู้รับบริการสามารถรับรู้ได้จากการเข้ารับบริการจากผู้ให้บริการที่มีความรู้และทักษะในงานบริการซึ่งสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีระบบและแบบแผน
2. ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ให้บริการ (Attitude and Behavior) ผู้รับบริการจะเกิดความรู้สึกพอใจจากการที่ผู้ให้บริการสนใจที่จะแก้ไขปัญหาให้อย่างเร่งด่วน
3. การเข้าพบได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นในการให้บริการ (Accessibility and Flexibility) ผู้รับบริการจะพิจารณาสถานที่ตั้งของการให้บริการและเวลาที่ได้รับการบริการ รวมถึงระบบการบริการที่จัดเตรียมไว้เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการ
4. ความไว้วางใจและความเชื่อถือได้ (Reliability and Trustworthiness) หลังจากที่ได้รับบริการเป็นที่เรียบร้อยแล้วผู้รับบริการจะพิจารณาว่ามีความเชื่อถือและไว้วางใจผู้ให้บริการเพียงใด การให้บริการจะต้องปฏิบัติตามข้อตกลงที่ทำไว้ร่วมกัน
5. การแก้ไขปัญหาการฉีกกลับสู่ภาวะปกติ (Recovery) ผู้รับบริการจะพิจารณาจากการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้าหรือเหตุการณ์ที่ผิดปกติและการ

ให้บริการสามารถแก้ไขสถานการณ์นั้นๆ ได้ทัน่วงที่ด้วยวิธีการที่เหมาะสมซึ่งทำให้สถานการณ์กลับสู่สภาวะปกติ

6. ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ (Reputation and Credibility) ผู้รับบริการจะเชื่อถือในชื่อเสียงของผู้ให้บริการจากการที่ผู้ให้บริการดำเนินกิจการด้วยดีมาตลอด

Gronroos (1990, pp. 40 – 42) ได้อธิบายแนวคิดในเรื่องคุณภาพที่ลูกค้ารับรู้ว่าเป็นคุณภาพการให้บริการว่า เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสิ่งต่างๆ ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. คุณภาพที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการคาดหวัง (Expected Quality) ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การสื่อสารทางการตลาด (Marketing Communication) ภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) การสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word-of-Mouth Communication) และความต้องการของลูกค้า (Customer Need)

2. คุณภาพที่เกิดจากประสบการณ์ในการใช้บริการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Experiences Quality) ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) คุณภาพเชิงเทคนิค (Technical Quality) และคุณภาพเชิงหน้าที่ (Functional Quality)

Cronin and Taylor (1992); Oliver (1993) ; Ziethaml, Parasuraman, and Berry (1985) ได้เสนอแนวคิดพื้นฐานเรื่องคุณภาพการให้บริการว่าประกอบไปด้วย 3 แนวคิดหลัก คือ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นเรื่องของการเปรียบเทียบประสบการณ์การรับบริการของผู้รับบริการกับความคาดหวังของผู้รับบริการในช่วงเวลาที่มารับบริการ 2) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) เป็นส่วนขยายของบริการ กระบวนการบริการ และองค์กรที่ให้บริการที่สามารถตอบสนองความคาดหวังหรือทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ 3) ค่านิยมของลูกค้า (Customer value) สามารถวัดได้โดยการพิจารณาจากความพึงพอใจของผู้รับบริการ

2.4 ภาวะผู้นำการให้บริการ

2.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำการให้บริการ

ผู้บริการและผู้นำทั้งสองบทบาทนี้สามารถอยู่ร่วมกันได้ในคนเดียวกันในทุกระดับและทุกบริบทจริงหรือไม่ (Greenleaf, 1970, p. 89) ข้อความดังกล่าวเป็นคำถามที่ Greenleaf ให้ความสนใจ ต่อมาเขาได้อธิบายว่า ผู้บริการ (Servant) และผู้นำ

(Leader) มีความหมายตรงข้ามกัน เมื่อคำทั้งสองถูกนำมาอยู่ด้วยกันในทางสร้างสรรค์ พบว่าสามารถไปด้วยกันได้และเกิดขึ้นได้จริง นั่นคือแนวคิดภาวะผู้นำไปบริการนั่นเอง (Spears, 2004, p. 178) ละม้าย กิตติพร (2555, หน้า 58-59) ได้สรุปและจัดกลุ่มนิยามภาวะผู้นำการให้บริการของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ให้นิยามภาวะผู้นำการให้บริการไว้ค่อนข้างแคบ และเฉพาะเจาะจงโดยเน้นที่การรับใช้และให้บริการคนอื่นเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ นิยามการให้บริการของคนที่ภาวะผู้นำการให้บริการ คือ การรับใช้หรือให้บริการผู้อื่นเป็นการลงทุนเพื่อการพัฒนาชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้อื่นเพื่อการประสบความสำเร็จในงาน และการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน

กลุ่มที่ 2 ให้นิยามภาวะผู้นำการให้บริการในมุมมองที่กว้างขึ้นโดยเน้นการปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์และเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น Autry (2000, อ้างถึงในสัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2553, หน้า 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการให้บริการเป็นการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ (Being Useful) และกระทำตนให้เป็นทรัพยากร (Being Resource) ความรับผิดชอบของผู้นำ คือ การทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่ว่านั้นก็คือนำตนเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากร เป็นผู้บริการ ซึ่งต้องรับใช้ ต้องสร้างชุมชนที่สามารถปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน Daft (2002, p. 114) กล่าวว่า ผู้นำการให้บริการคือการมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้คือการช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ

กลุ่มที่ 3 ให้นิยามภาวะผู้นำการให้บริการในหลายมิติทั้งด้าน วิสัยทัศน์ของผู้นำ คุณธรรม จริยธรรม การบริการและการคุ้มครองดูแลรักษา (Guardianship) ตลอดจนการให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือ (Engagement Building) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน Greenleaf อธิบายความหมายของภาวะผู้นำการให้บริการว่าเป็นการปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายให้บริการเป็นอันดับแรก จากนั้นจึงนำ ซึ่งการนำเป็นผลพวงจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและองค์กร ผู้นำการให้บริการอาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้ โดยภาวะผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (Collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล (Foresight)

การฟังและการใช้อำนาจทางศีลธรรม รวมถึงการมอบอำนาจด้วย Yukl (2002, p. 256) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการให้บริการไว้ว่า เป็นการแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตามทั้งในด้านการบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำการให้บริการหมายถึงการให้บริการเป็นอันดับแรกและกระตุ้น สัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของการยอมรับนับถือศักดิ์ศรี การสร้างกลุ่มและ ทีม การฟังเพื่อร่วมงานและพนักงาน ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2546, หน้า 91) สรุปว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นผู้นำที่เน้นการรับใช้บุคคลและสังคม เป็นผู้สร้างองค์กรที่มี วัฒนธรรมที่เน้นจริยธรรม สิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำแบบนี้ก็คือ จะต้องเป็นผู้ที่เสียสละ มีคุณธรรมสูง ประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นๆ ไว้วางใจผู้ตามทำให้ สัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีขึ้น บังอร ไชยเฟือก (2550, หน้า 78) ได้นิยามภาวะผู้นำ ใฝ่บริการไว้ว่า เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าความสำคัญขององค์การ และเป็นบุคคลที่ให้คุณค่ากับความดีงาม คุณธรรม จริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด และพิชาวีร์ เมฆขยาย (2550, หน้า 41) ได้นิยามภาวะผู้นำใฝ่ บริการไว้ว่า เป็นพฤติกรรมการให้บริการเพื่อร่วมงาน หรือผู้ตามเป็นอันดับแรก เพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคลเหล่านั้นโดยใช้อำนาจทางศีลธรรมซึ่งเกิดจากการ ประพฤติปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรม กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่ง กันและกัน รวมถึงการมอบอำนาจแก่บุคคลเหล่านั้นเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ของกลุ่ม

จากการให้นิยามภาวะผู้นำการให้บริการของนักวิชาการทั้ง 3 กลุ่ม จึงพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการให้บริการ หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารในการให้บริการ หรือมอบอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เพื่อสนองตอบความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานซึ่งอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง โดยการประพฤติ ปฏิบัติตามหลักศีลธรรม กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นการเพิ่มคุณค่าและพัฒนาเพื่อร่วมงาน สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2.4.2 กระบวนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการให้บริการ

ในปัจจุบันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและ ผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากเมื่อเทียบกับในอดีต การบริหารที่เน้นการให้ความร่วมมือ

การเน้นให้รางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของแทนที่ด้วยการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับ
ผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมี
การเปลี่ยนแปลง แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่การมีคุณธรรมจริยธรรมของ
ผู้นำซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาศักยภาพของตนเอง เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่ง
เพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อ
ความสำเร็จขององค์กรโดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด หากมองในแง่
การควบคุมผู้ตามแล้ว Daft ได้แยกผู้นำออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) ผู้นำแบบนี้
จะเน้นการสั่งการและควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้น เฉื่อยชา
ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเอง แต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น
2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้นำแบบนี้
จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้น
ในการทำงานมากขึ้น
3. ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะ คือ
จะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองจากที่เน้นการควบคุมผู้ตามเป็นการมอบหมาย
ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ให้ผู้ตามมากขึ้น
4. ผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำการให้บริการ (Servant Leadership)
เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุม แต่จะเลือกรับใช้ผู้ตาม
โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำการให้บริการ ที่เริ่มนำมาใช้ใน
ค.ศ. 1970

นอกจากนี้ Yukl (2002, p. 261) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบ
พื้นฐานของผู้นำการให้บริการว่าอยู่ที่ความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม
หมายถึง การบำรุง การทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนอง
ความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และ
รับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ประารถนา
ที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อ
ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ด้อยกว่าจะได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือใน
ตัวผู้ตามความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเองเป็น
แบบทดสอบที่ดีที่สุดของการเป็นผู้นำการให้บริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดของผู้บริหาร คือ

เมื่อเขาได้รับการดูแลและรับใช้แล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลรับใช้แล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่

ผู้นำการให้บริการพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนอื่น ด้วยการรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับ ให้เกียรติ พยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ และไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ผู้นำการให้บริการจะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ ดูแลแต่ไม่ควบคุม จะกระจายข้อมูลข่าวสารให้แก่ผู้ตามจะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ผู้อื่นมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตนเอง

ภาวะผู้นำการให้บริการอาจจัดอยู่ในกลุ่มของแนวคิดภาวะผู้นำทางจริยธรรม (Ethical Leadership) เพราะการรับใช้ผู้ตามเป็นความรับผิดชอบตามธรรมชาติของผู้นำและเป็นสิ่งจำเป็นของภาวะผู้นำทางจริยธรรม การรับใช้ในที่นี้หมายถึง การทะนุบำรุง (Nurturing) การป้องกัน (Defending) และการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำ การให้บริการต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตามและช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น เจริญฉลาดขึ้น และเต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำเพียงแต่เข้าใจผู้ตามและตอบสนองสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำต้องยืนหยัดในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้งผู้นำต้องมอบอำนาจแก่ผู้ตามและผู้นำต้องมีความสุจริต (Honest) และเปิดเผย (Open) กระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยมและแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตาม การกระทำข้างต้นจะทำให้ผู้นำได้รับความไว้วางใจผู้ตาม (Yukl, 2002, p. 230)

Greenleaf (2008, p. 195) ระบุว่าภาวะผู้นำการให้บริการต้องประกอบด้วยค่านิยมที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การรับใช้ ผู้นำตระหนักว่าสังคมที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่มีความสามารถมากกว่า รับใช้ผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่าอย่างไม่มีเงื่อนไข กล่าวคือ ผู้นำจะรักและรับใช้ผู้อื่นเพื่อให้ชีวิตผู้อื่นเจริญงอกงาม 2) การนำ ผู้นำตระหนักว่าทุกคนเป็นคนสำคัญและมีความหมาย ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและจิตสำนึกของชุมชน แทนการบีบบังคับโดยการใช้กำลังหรือควบคุมบงการ 3) การให้คุณค่ากับอิสริภาพและศักดิ์ศรีของบุคคล 4) การเชื่อในพรสวรรค์และความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล ผู้นำจะแสวงหาวิธีการพัฒนาพรสวรรค์ของผู้อื่นขึ้นชมจุดเด่น และมอบอำนาจแก่ผู้อื่นในการใช้พรสวรรค์ของบุคคลเหล่านั้นอย่างเต็มที่

5) การสร้างความเจริญให้ผู้อื่นและตนเองในทุกด้าน ผู้นำจะเห็นคุณค่าของการเยียวยา และการเรียนรู้ว่าเปรียบเสมือนพรสวรรค์ที่มีประโยชน์และจำเป็นต่อมวลมนุษยชน ผู้นำจะทำตนเป็นแบบอย่างและหาวิธีการที่จะนำองค์การและผู้อื่นให้เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการเยียวยาและกระบวนการเจริญงอกงาม นอกจากนี้จะมีการรับใช้แล้ว ผู้นำการให้บริการยังมีลักษณะเด่นอีกอย่างคือ การมีแนวคิดในการทำงานแบบองค์รวม (A Holistic Approach to Work) และสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการให้บริการเป็นผลที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปฏิบัติ วิธีทางของความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน และภาวะผู้นำ ปัจจุบันผู้คนมุ่งแสวงหาวิธีการ พัฒนาการทำงานเข้ากับความเจริญงอกงามส่วนตัว (Personal Growth) และความเจริญงอกงามทางจิตวิญญาณ (Spiritual Growth) เป็นการรวมองค์ประกอบพื้นฐานที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำให้เข้ากับการบริการผู้อื่น การปฏิบัติดังกล่าวแม้จะดำเนินการไปอย่างเชื่องช้า แต่ก็หยั่งรากลึกแก่สังคม จนในที่สุด Greenleaf ที่เปรียบเสมือนผู้เจียรไนความคิดในการเชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับการให้บริการ จึงค้นพบหัวใจสำคัญนั่นคือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (The Great Leader) ต้องรับใช้ผู้อื่นก่อน

2.4.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการให้บริการ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการให้บริการสรุปได้ ดังนี้

บั้งอร ไชยเผือก (2550, หน้า 58) ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำใ้บริการและบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ซึ่งมี 10 ด้าน ได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเยียวยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และการสร้างกลุ่มชน ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ การสร้างมโนทัศน์ความรับผิดชอบร่วมกัน การโน้มน้าวใจ การมองการณ์ไกล การฟัง การเยียวยารักษา การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน การสร้างกลุ่มชน การเห็นอกเห็นใจ และการตระหนักรู้

สรายุทธ ก้นหลง (2553, หน้า 127) ทำการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการให้บริการของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบหลักจากสูงไปหาลำดับต่ำ คือ การสร้างความร่วมมือร่วมใจ การมีวิสัยทัศน์ และการคุ้มครองดูแลรักษาและโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\text{Chi-Square} = 26.84$, ค่า $df = 28$, $p = 0.53$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.96$, $RMSEA = 0.00$)

ละม้าย กิตติพร (2555, หน้า 87) ทำการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการให้บริการจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ของนักการศึกษา ได้ 5 องค์ประกอบ คือ การวางแผน การให้บริการ การเพิ่มคุณค่า ความมุ่งมั่นพัฒนา และการสื่อสาร

องค์ประกอบภาวะผู้นำการให้บริการในทัศนะของ Greenleaf & Lawrence, และ Page & Wong จากการพิจารณาแนวคิดของ Greenleaf (1977) ในงานเขียนต่างๆ ในปี ค.ศ. 1995 และ ค.ศ. 1998 Larry C. Spears ผู้บริหารสูงสุดของ The Robert K. Greenleaf Center for Servant-leadership ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำใ้บริการออกเป็น 10 คุณลักษณะ (Spears, 2002, 2004) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Spears & Lawrence (2002); Greenleaf (2008) และ Page & Wong (2003) ดังต่อไปนี้

- 1) การฟัง (Listening)
- 2) การมีความรู้สึกร่วม (Empathy)
- 3) การเยียวยารักษา (Healing)
- 4) การตระหนักรู้ (Awareness)
- 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion)
- 6) การสร้างกระบวนทัศน์ (Conceptualization)
- 7) การมองการณ์ไกล (Foresight)
- 8) การรับผิดชอบดูแล (Stewardship)
- 9) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (Commitment to The growth of People) และ
- 10) การสร้างชุมชน (Building Community)

จากแนวคิดที่เป็นการริเริ่มของ Greenleaf ต่อมา มีนักวิจัยอีกจำนวนหนึ่งที่พยายามศึกษาเพื่อระบุคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำการให้บริการอย่างเป็นระบบ เช่น Irving (2005) ได้รวบรวมคุณสมบัติหรือองค์ประกอบเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำการให้บริการ ที่มีผู้จำแนกไว้หลายแนวคิด ตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 1990 จนถึง ปี ค.ศ. 2003 ได้แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำการให้บริการออกเป็น 2 ประการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) และการมีศีลธรรม (Moral) Buchen (1998, p. 157) แบ่งภาวะผู้นำการให้บริการออกเป็น 4 ประการ คือ ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (Self-identity) ความสามารถในการสร้างประโยชน์ (Capacity for Reciprocity) การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Builders) และการมุ่งอนาคต (Preoccupation with the Future)

Farling and Other (1999) ได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ (Vision) การมีอิทธิพล (Influence) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความไว้วางใจ (Trust) และการให้บริการ (Service) Laub (1999, p. 110) ได้จำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำการให้บริการไว้ 6 ประการ คือ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Value People) การพัฒนาผู้อื่น (Develop People) การสร้างชุมชน (Build Community) การแสดงความน่าเชื่อถือ (Display Authenticity) การแสดงภาวะผู้นำ (Provide Leadership) และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Share Leadership) Russell (2001, p. 96) ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำการให้บริการว่าประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ คือ การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความเชื่อมั่น (Trust) การให้บริการ (Service) การเป็นตัวอย่างที่ดี (Modeling) การเป็นผู้ริเริ่ม (Pioneering) การเห็นคุณค่าผู้อื่น (Appreciation of Others) และการมอบอำนาจ (Empowerment) Patterson (2003, p. 39) ได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการให้บริการ 7 ประการ คือ ความรัก (Love) ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ความไว้วางใจ (Trust) การมอบอำนาจ (Empowerment) และการให้บริการ (Service)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าทั้งความเหมือนและความแตกต่าง ซึ่งแต่ละแนวคิดก็ได้อธิบายภาวะผู้นำการให้บริการโดยเน้นที่องค์ประกอบในธรรมชาติของตนเอง ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดดังกล่าวได้ว่า การให้บริการ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกหรือกระทำการในการให้บริการหรือมอบอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานซึ่งอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง โดยใช้การปฏิบัติตามหลักศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นการเพิ่มคุณค่าและพัฒนาเพื่อนร่วมงานสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้ดังต่อไปนี้ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มุ่งอนาคต 2) ความไม่เห็นแก่ตัว มีความเสียสละ 3) การทำตัวน่าเชื่อถือ รักษาคำพูด มีความซื่อสัตย์ 4) การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 5) การมีความเข้าใจและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่น 6) ความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น 7) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไปและตระหนักรู้ตนเอง 8) การใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าใช้อำนาจ 9) การกระจายและมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน 10) การมีศีลธรรมประจำตัว 11) การเปิดเผย จริงใจ 12) การอุทิศ

ตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่น และ 13) การมุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายใน
องค์การ

องค์ประกอบที่ 3 ความไว้วางใจ

Lewis (1991, p. 174) เชื่อว่า ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจของประชาชนเกิด
จากอิทธิพลของพฤติกรรมทางจริยธรรมที่แสดงถึงความมีศักดิ์ศรี (Integrity)
ความเปิดเผย (Openness) ความจงรักภักดี (Loyalty) ความสามารถ (Competence) และ
ความเสมอต้นเสมอปลาย (Consistency) ในการบริหารจัดการ ความมีศักดิ์ศรี (Integrity)
เป็นคุณค่าทางจริยธรรมเบื้องต้นบนพื้นฐานของความรับผิดชอบในการกระทำตามคุณค่า
และความเชื่อที่ถูกต้องที่ควร ในที่นี้ ความมีศักดิ์ศรี หมายถึง ความซื่อสัตย์ (Honesty) และ
การยึดหลักความจริง (Truthfulness) (Hosmer, 1995, p. 80) ความซื่อสัตย์ (Honesty)
ได้รับการยกย่องและให้ความสำคัญมากที่สุด ในสถานที่ทำงาน ความมีศักดิ์ศรีเป็นหนึ่งใน
ในหลัก 5 ประการของ The Code of Ethics of the American Society for Public
Administration (ASPA, 1994, pp. 4-5) การสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจและ
ทำให้เกิดความยั่งยืนนั้น เจ้าหน้าที่ของรัฐควรแสดงให้เห็นถึงความมีศักดิ์ศรีส่วนบุคคล
องค์ประกอบหนึ่งของความมีศักดิ์ศรี คือ ภาวะผู้นำทางจริยธรรม ซึ่งแสดงออกถึง
พฤติกรรมส่วนตัวและกลยุทธ์องค์กรในการสร้างความเชื่อใจไว้วางใจอย่างยั่งยืน
ภาวะผู้นำทางจริยธรรม คือ กลยุทธ์หลักในการสร้างองค์การที่มีจริยธรรม (Ethical
Organization) เนื่องจากมีผลอย่างยิ่งต่อบรรยากาศด้านจริยธรรมภายในองค์กรและ
จริยธรรมพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำคือ ความไว้วางใจที่ลงทุนไปในต้นทุนทางสังคม
Argyris (1999, p. 80) กล่าวว่า เพื่อสร้างความไว้วางใจต่อผู้อื่น บุคคลต้อง
มอบความรับผิดชอบของตัวเองให้กับผู้อื่น ความไว้วางใจเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่การเพิ่มขึ้น
ของต้นทุนทางสังคม ความไว้วางใจในองค์การจะพัฒนาขึ้นเมื่อสมาชิกทำงานของตนเองให้ดี
ที่สุดเท่าที่จะทำได้ และองค์การได้จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้กับ
สมาชิก สมาชิกและผู้นำต่างก็แสดงสิ่งดีๆ ร่วมกัน การสื่อสาร คือการสร้างความเข้าใจ
(O'Connor & McDermott, 1996, p. 216) การได้รับความไว้วางใจในองค์การหมายความว่า
สมาชิกยอมรับพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ไว้วางใจ ซึ่งเกิดขึ้นขึ้นจากความซื่อสัตย์และ

ความน่าเชื่อถือ ผู้นำที่น่าไว้วางใจจะแสดงพฤติกรรมที่สมาชิกขององค์กรสามารถพึ่งพาได้ สมาชิกเชื่อว่าผู้นำเป็นพวกเดียวกันและไม่เป็นศัตรู เช่น ผู้นำที่น่าไว้วางใจจะถูกมองว่าเป็นผู้ที่ห่วงใยสมาชิกขององค์กร และจะร่วมสร้าง ความสามัคคีกับสมาชิก ผลที่ตามมาคือจะเกิดระบบของความเชื่อถือต่อการกระทำและคำพูดของผู้นำที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ทำอย่างที่คุณพูด) ผู้นำจะทำงานเพื่อประโยชน์ของเหล่าสมาชิกในองค์กร และผู้นำจะเป็นคนที่มีความสำคัญที่สุด เมื่อความไว้วางใจของสมาชิกต่อผู้นำเพิ่มขึ้น สภาพของความไว้วางใจที่มีต่อกันจะพัฒนาและต้นทุนทางสังคมจะเพิ่มขึ้น ถึงแม้ว่าความไว้วางใจสามารถสร้างขึ้นได้ แต่ความไว้วางใจก็ถูกทำลายลงได้โดยการกระทำเพียงครั้งเดียว และเมื่อสูญเสียความไว้วางใจแล้ว ก็ยากที่จะสร้างมันขึ้นมาใหม่ให้เหมือนเดิมได้

Kouzes and Posner (1987, p. 207) ชี้ให้เห็นว่า เมื่อผู้นำไม่ได้รับความไว้วางใจ สมาชิกก็จะมีทัศนคติต่อผู้นำลดลง ก่อให้เกิดความวุ่นวายความแตกแยก ซึ่งเป็นผลเสียต่อความมั่นคงขององค์กร

Robbins (2000, p. 69) ได้นำเสนอข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความไว้วางใจไว้หลายประการ ดังนี้ 1) ความไม่ไว้วางใจทำให้สูญเสียความไว้วางใจ (Mistrust Drives Out Trust) บุคคลที่มีความไว้วางใจต่อบุคคลอื่นจะแสดงออกโดยการเปิดเผย ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องเพราะมีความตั้งใจจริง ส่วนบุคคลที่ไม่มีความไว้วางใจต่อบุคคลอื่นจะไม่เปิดเผยข้อมูลหรือไม่แสดงความคิดเห็น มีพฤติกรรมฉวยโอกาสหาประโยชน์ให้กับตนเอง การกระทำของบุคคลเหล่านี้จะทำให้บุคคลที่มีความไว้วางใจ เกิดความรู้สึกไม่ไว้วางใจขึ้น ดังนั้น บุคลากรที่ไม่มีความไว้วางใจจำนวนเล็กน้อย ก็อาจจะเป็นพิษภัยต่อทั้งองค์กรได้ 2) ความไว้วางใจก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust Begets Trust) การแสดงออกถึงความไว้วางใจของบุคคลจะก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันเพิ่มขึ้น ผู้นำที่มีศักยภาพจะเพิ่มความไว้วางใจให้เกิดขึ้นที่ละน้อยโดยการจำกัดขอบเขตการลงโทษหรือไม่ใช้การลงโทษเลยเมื่อเกิดความไว้วางใจขึ้นแล้วในองค์กร 3) ตำแหน่งที่สูงขึ้นมักเป็นโอกาสให้ทำในสิ่งที่ไม่น่าไว้วางใจ (Growth Often Makes Distrust) ตำแหน่งที่สูงขึ้นทำให้ผู้นำฉวยโอกาสแสวงหาอำนาจและความรับผิดชอบเพื่อส่งเสริมตำแหน่งของตนเองในสภาพเช่นนี้ ผู้นำมักแก้ปัญหาแบบตายตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อหลีกเลี่ยงการตรวจสอบจากผู้มีระดับสูงกว่า และมักทิ้งปัญหาที่เกิดจากความไม่น่าไว้วางใจให้กับผู้สืบทอดตำแหน่ง ดังนั้น ผู้นำจึงควรอยู่ในตำแหน่งเป็นวาระสั้น เพื่อหลีกเลี่ยงผลที่ตามมาจากการตัดสินใจหรือการกระทำที่ไม่น่าไว้วางใจของตนเอง 4) การลดขนาดองค์กรเป็นการทดสอบระดับ

ความไว้วางใจ (Decline or Downsizing Test the Highest Levels of Trust) การลดคนหรือขนาดองค์กร มักทำลายสภาพแวดล้อมที่มีความไว้วางใจเพราะการปลดบุคลากรขององค์กรออกไปมีผลทำให้บุคลากรที่เหลืออยู่เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน สูญเสียความจงรักภักดี และความไว้วางใจในองค์กร 5) ความไว้วางใจเสริมสร้างความสามัคคี (Trust Increases Cohesion) ความไว้วางใจจะยึดเหนี่ยวบุคคลให้อยู่ร่วมกันด้วยความเชื่อมั่น เชื่อถือซึ่งกันและกัน หากบุคคลใดเกิดปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลือ เขาจะรู้สึก มั่นใจว่าจะได้รับการช่วยเหลือทันที และเมื่อพบกับปัญหาหรืออุปสรรค สมาชิกในกลุ่มจะร่วมมือกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มร่วมกัน 6) ความไม่ไว้วางใจทำลายกลุ่มของตนเอง (Mistrust Destroys Self Groups) เมื่อสมาชิกกลุ่มไม่ไว้วางใจบุคคลในกลุ่ม พวกเขาจะไม่ยอมรับและตีตัวออกห่าง และเริ่มสนใจความต้องการของตนเองมากกว่า ความต้องการของกลุ่ม ดังนั้น สมาชิกในกลุ่มไม่ไว้วางใจกันมักเกิดความเคลือบแคลงสงสัย สมาชิกอื่นๆ ในกลุ่ม แต่ละบุคคลจะปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง และไม่เปิดเผยข้อมูลให้กับสมาชิกในกลุ่ม ปฏิบัติงานเหล่านี้จะทำลายกลุ่มในที่สุด 7) ความไม่ไว้วางใจลดผลผลิต (Mistrust Generally Reduces Productivity) ไม่อาจกล่าวได้ว่า ความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มผลผลิต แต่ความไม่ไว้วางใจมักก่อให้เกิดการลดผลผลิตอยู่เสมอ ความไม่ไว้วางใจทำให้เกิดความยุ่งยากในการสร้างเป้าหมายร่วมกัน บุคลากรในองค์กรเหล่านี้จะตอบสนองโดยการปิดบังข้อมูลข่าวสาร และเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา เขาจะหลีกเลี่ยงการขอความช่วยเหลือเพราะกลัวว่าบุคคลอื่นจะได้ประโยชน์จากเขา บรรยากาศของความไม่ไว้วางใจจะทำให้เกิดความขัดแย้งและการประสานงานล่าช้า

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีความไว้วางใจในองค์กร

การศึกษาความไว้วางใจในเชิงองค์ความรู้ทางจิตวิทยานั้น ได้รับการค้นคว้าวิจัยอย่างกว้างขวางจากบรรดานักวิชาการในฐานะที่ความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่ส่งผลหรือมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ในขณะที่การศึกษาความไว้วางใจในองค์กรนั้นจะมีไม่มากนัก ตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาความไว้วางใจ ได้แก่ งานของ Mayer, Davis and Schoorman (1995, p. 261) ซึ่งสรุปการวิจัยไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในองค์กรมี 3 ปัจจัยประกอบด้วย 1) ความสามารถ (Ability) คือ ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถในการโน้มน้าวให้เกิด

สิ่งต่างๆ หรือการโน้มน้าวผู้อื่น (2) ความเมตตากรุณา (Benevolence) คือ ความรู้สึกที่
 อยากจะทำสิ่งที่ดีมีคุณค่าให้กับผู้ที่ไว้วางใจเรา และ(3) ความตรงไปตรงมาหรือความ
 ซื่อสัตย์ (Integrity) ซึ่งเป็นความสม่ำเสมอในการปฏิบัติตนด้วยความจริงใจ ตรงไปตรงมา
 นอกจากนี้ นักวิจัยทั้งสามยังได้รวบรวมคุณลักษณะและจิตลักษณะที่ก่อให้เกิดความ
 ไว้วางใจ พบว่า ปัจจัยที่มีอยู่ในตัวของผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ (Trustee) ซึ่งจะส่งผลให้เกิด
 ความไว้วางใจจากผู้อื่น (Truster) ได้แก่ ปัจจัยด้านสัมพันธภาพ (Past Interactions) ในงาน
 ของ Boyle and Bonacich (1970, p. 195) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม (Participation)
 ศักยภาพ (Competence) ความสอดคล้องกัน (Consistency) ความรอบคอบ
 (Discreetness) ความยุติธรรม (Fairness) ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความภักดี (Loyalty)
 การเปิดเผย (Openness) การรักษาสัญญา (Promise Fulfillment) ความเป็นมิตร
 (Receptivity) ในงานของ Butler (1991, p. 80) พบปัจจัยด้านความซื่อสัตย์ (Trustworthy
 Intentions) และความสามารถ (Ability)

ในการศึกษาของ Cook and Wall (1980, p. 238) พบว่าปัจจัยที่จะส่งผลให้
 เกิดความไว้วางใจได้แก่ ปัจจัยด้านความสามารถ (Ability) และการแสดงความเอาใจใส่
 (Intentions to Produce) ปัจจัยด้านการเปิดเผย (Openness) การแสดงความเป็นพวกพ้อง
 (Ownership of Feelings) ประสบการณ์ (Experience) และวัฒนธรรมกลุ่ม (Group Norm)
 จากการศึกษาของ Farris, Senner and Butterfield (1973, p. 218) ปัจจัยด้านสมรรถนะ
 (Competence) และความซื่อสัตย์ (Integrity) ในงานวิจัยของ Lieberman (1981, p. 325)
 ปัจจัยด้านการรับรู้ความสามารถ (Judgement of Competence) และเป้าหมายกลุ่ม (Group
 Goals) จากข้อค้นพบของ Ring and Van de Ven (1992, p. 45) รวมถึงปัจจัยด้าน
 ความสามารถ (Ability) และการมีค่านิยมสอดคล้อง (Value Congruence) ในงานของ Sitkin
 and Roth (1993, p. 39) เป็นต้น

สรุปแล้ว มี 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ความสามารถ (Ability) ความเมตตากรุณา
 (Benevolence) และความซื่อสัตย์ (Integrity) ที่สามารถอธิบายการเกิดความไว้วางใจได้ดี
 ที่สุด เนื่องจากทั้ง 3 ปัจจัยหลักนี้ มาจากการศึกษาการรับรู้ในผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ
 โดยตรง จากงานวิจัยเชิงประจักษ์ของ Mayer, Davis and Schoorman

Robbins and Coulter (2003, p. 269) มีข้อเสนอแนะให้ผู้ปฏิบัติเพื่อ
 ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจดังนี้ 1) Practice Openness คือ การตัดลึนใจ การปฏิบัติและ

การดำเนินงานอย่างโปร่งใส เปิดเผย และไม่มีวาระซ่อนเร้น 2) Be Fair คือ การให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 3) Speak Your Feeling คือ การพูด หรือการแสดงออกซึ่งความรู้สึกที่แท้จริง ไม่เสแสร้ง 4) Tell the Truth คือ การบอกหรือการพูดความจริงกับผู้ใต้บังคับบัญชา แม้จะเป็นเรื่องในทางลบ 5) Show Consistency คือ การปฏิบัติตนสม่ำเสมอ อยู่ในร่องในรอย ไม่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลาหรือพลั่วไปตามสถานการณ์ 6) Fulfill Your Promises คือ การรักษาพันธะและคำมั่นสัญญาที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 7) Maintain Confidences คือ การเก็บและรักษาความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา 8) Demonstrate Competence คือ การแสดงศักยภาพและความสามารถในด้านต่างๆ ตลอดจนการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และ 9) Leading Through Empowerment คือ การเพิ่มพลังอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นถึงความมีศักดิ์ศรี ความจงรักภักดี ความสามารถ ความเมตตากรุณา ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเปิดเผย โปร่งใส จริงใจ มีความมั่นคงสม่ำเสมอในคำพูดและการกระทำ มีความเป็นธรรม มีการใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ และจัดกระทำได้อย่างเหมาะสม มีความผูกพันและเต็มใจที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ 1) มีความซื่อตรง มีความมั่นคงและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 2) มีทักษะทั้งในงานและมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีความสามารถ มีความชำนาญ มีประสบการณ์ และคุณสมบัติที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะใช้ในการทำงานและมนุษยสัมพันธ์ 3) มีความสามารถในการพยากรณ์ และมีวิจารณญาณในการแก้ไขปัญหา 4) มีความผูกพันและมีความเต็มใจที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกายและจิตใจ และ 5) ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์ประกอบที่ 4 ความยุติธรรม

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ทรงมีพระราชดำรัสถึงความหมายของความยุติธรรมไว้ว่า “คำว่ายุติธรรมนั้นเป็นคำที่แปลว่าการตกลงพิจารณาในทางที่ถูกต้องตามธรรมะ แล้วธรรมะนี้ก็หมายความว่าสิ่งที่ควรที่จะปฏิบัติ นำความเจริญแก่มวลมนุษย์ ในการปฏิบัตินี้ก็จะต้องมีความเที่ยงตรง และปราศจากอคติ ซึ่งพูดกันมากกว่าทุกคน

ที่จะปฏิบัติงานต้องปราศจากอคติ อันนี้ก็ต้องเข้าใจเหมือนกัน คำว่าอคตินี้แปลว่าอะไร อคติ แปลว่าเป็นทางที่ไม่ควรไป อะ ก็หมายถึง ไม่ คติ แปลว่า ไป เป็นทางที่ไม่ควรไปดูจะเป็นในทางลบมากกว่า แต่ว่าก็ต้องลบในสิ่งที่ไม่ดี และก็ส่งเสริมในสิ่งที่ดี สิ่งที่ดีคือความ ยุติธรรม สิ่งที่ไม่ดีก็คืออคติ อคตินี้จะต้องทราบว่ามีเหตุที่ทำให้ไปในทางที่ไม่ดีหลายอย่าง ถ้าชอบอะไรโดยไม่ได้พิจารณาทำให้เกิดความยุติธรรมไม่ได้ ก็เป็นอคติอย่างหนึ่ง ถ้าไม่ชอบอะไรก็เป็นทางที่จะทำให้ความยุติธรรมเสียไป เพราะว่าถ้าเราตัดสินอะไรโดยที่ว่า เพราะว่าเรามีความชอบ หรือชอบใจ ถูกใจ มันก็ทำให้ความคิดของเราไม่เที่ยงตรง ถ้าเราไม่ชอบอะไรก็ทำให้ไม่เที่ยงตรงเหมือนกัน ไม่ได้ไปตามกระบวนการของความยุติธรรม ถ้าเรากลัวอะไร เช่น กลัวอิทธิพล หรือกลัวสิ่งใดก็ตาม ก็เป็นสิ่งที่ทำให้เราไม่มีความ ยุติธรรมได้ เราจึงต้องกล้าหาญ ต้องไม่มีความหวาดกลัวต่ออะไรเลย จะต้องสามารถที่จะ ปฏิบัติโดยไม่นึกถึงว่า ถ้าเราพูดอย่างนี้ ปฏิบัติอย่างนี้ก็จะป็นภัย ฉะนั้นก็เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะ ให้ไม่กลัวภัย นอกจากนั้นสิ่งที่สำคัญก็จะต้องไม่ให้ความไม่รู้มาครอบงำเรา เราจะต้อง ค้นคว้าให้ลึกซึ้ง พิจารณาให้รอบคอบ ถึงจะปฏิบัติหน้าที่ผู้พิพากษาได้ อคติ 4 อย่างนี้เป็น สิ่งที่สำคัญ เราก็เอาไปพิจารณาดู เราปราศจากอคติทั้ง 4 นี้ เราจะสามารถที่จะปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้พิพากษาได้อย่างดี ฉะนั้นก็ต้องทบทวนอยู่เสมอว่าอย่าให้ความชอบใจ ความไม่ชอบใจ ความกลัว หรือความไม่รู้มาครอบงำเรา ถ้าปฏิบัติในการเว้นอคติ 4 อย่างนี้ก็เป็นทางที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้ผลดี เป็นเกียรติเป็นศรีแก่ตัวและแก่สถาบัน ความยุติธรรมจะทำให้เกิดประโยชน์ผลดีต่อประชาชนทั่วไป ตลอดจนประเทศชาติ จะมีชื่อเสียง

ความหมายของความยุติธรรม จากพระราชดำรัสนี้ คือ การพิจารณา ตัดสิน คดีความตามหลักธรรมอย่างเที่ยงธรรม ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ มี 4 อย่าง คือ 1) ลำเอียง เพราะรัก เรียก ฉันทาคติ 2) ลำเอียงเพราะชัง เรียก โทษาคติ 3) ลำเอียงเพราะหลง เรียก โมหาคติ และ 4) ลำเอียงเพราะกลัว เรียก ภัยาคติ

ประสิทธิ์ โสวิไลกุล (2540, หน้า 35) กล่าวว่า สิ่งที่เราเรียกว่าความยุติธรรมสูงสุด ที่ทุกคนแสวงหาขอมขึ้นอยู่กับมาตรฐานด้านจิตใจของมนุษย์ผู้จะบันดาลให้มีกฎหมายและ ใช้กฎหมายนั้น อันจะก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่สังคม

กนกอร สมปราชญ์และคณะ (2546, หน้า 128) กล่าวว่า ผู้นำควรมีพื้นฐาน ในการแสวงหาความยุติธรรม อิสรภาพและความเท่าเทียมกันของมนุษย์ เนื่องจากเป็นผู้ที่ มีความรับผิดชอบต่อสังคม จึงต้องมีอิสระและเสรีภาพ ไม่ถูกครอบงำหรืออิทธิพลใดๆ

จากนักการเมืองหรือผู้มีอิทธิพลที่ไม่ชอบธรรม ทั้งความคิดและการกระทำ นอกจากการมองเห็นความต้องการขององค์การ หน่วยงานชุมชนและสามารถจัดการตอบสนองความต้องการที่แท้จริงขององค์การและสังคมได้ ต้องรู้ตน รู้คน รู้งาน ประสานความคิด วุฒิชัย เต็งพงศธร (2549, หน้า 37) กล่าวว่า "ความยุติธรรม" แปลตามตัวอักษรได้ว่าถูกต้องตามหลักธรรม คนจะได้รับผลดีจากการทำตามหลักธรรม และจะได้รับผลร้ายหรือถูกลงโทษจากการกระทำผิดหลักธรรมะ

วิโรจน์ วงษ์ทน (2550, หน้า 84) ความยุติธรรมตามแนวคิดของ โสเครตีส หมายถึง การแสดงออกในรูปของการกระทำที่เคารพสิทธิของผู้อื่น และการไม่ยอมทำ ความชั่วต่อผู้อื่น คนที่ยุติธรรมไม่จำเป็นต้องตอบแทนการกระทำที่ อยุติธรรมด้วยความยุติธรรม ผู้ปกครองต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม และทำให้สังคมมีความยุติธรรมและสามารถให้ความยุติธรรมกับสังคม ถ้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้ ถ้าผู้ปกครองในสังคมใดไม่มีความยุติธรรมหรือไม่กล้าที่จะทำให้ความยุติธรรมเป็นที่เชื่อถือของสังคมหรือมีสองมาตรฐาน สังคมนั้นย่อมไม่มีความสุขแน่นอน

นงลักษณ์ วิรัชชัย และรุ่งนภา ตั้งจิตจรเจริญกุล (2551, หน้า 36) กล่าวว่า ความยุติธรรม หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงถึงการให้เกียรติในความเป็นมนุษย์การยอมรับ และเข้าใจในอารมณ์ ความรู้สึก ความคิดของผู้อื่น การคิดและการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาค เท่าเทียมกันและมีความเที่ยงตรงในการตัดสินใจ

ดวงเด่น นุเรมรัมย์ (2552, หน้า 46) กล่าวว่า ความยุติธรรม หมายถึง การปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรง สอดคล้องกับความเป็นจริง และเหตุผลความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม และความชอบด้วยเหตุผล ตัวอย่างเช่น การไม่เห็นผิดเป็นชอบ การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจรักใคร่ โกรธเกลียด กลัว หลง

โสภณ รัตนากร (2553, หน้า 90) กล่าวว่า ความยุติธรรมอาจหมายถึง ความสุจริต ความเป็นธรรม ความชอบธรรม ความชอบด้วยกฎหมาย ความถูกต้องตามกฎหมาย สิทธิตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนประเพณี และการปฏิบัติตามหน้าที่ ความยุติธรรมคลุมถึงความประพฤติทั้งหมดของคนเรา แต่หลักความยุติธรรมเป็นหลักที่กว้างกว่าหลักกฎหมาย ความยุติธรรมตามกฎหมายแค่ว่าความยุติธรรม โดยทั่วไป กล่าวคือ เป็นความยุติธรรมที่มีอยู่ในขอบเขตของกฎหมายหรือการใช้กฎหมาย ความยุติธรรมหรืออยุติธรรมเกิดขึ้นเมื่อมีการใช้กฎ หรือระเบียบข้อบังคับไม่ว่ากฎนั้นจะเป็นกฎหมายหรือข้อบังคับ หรือระเบียบประเพณีที่ปฏิบัติกันมาในสังคมหรือหมู่คณะ

ความอยุติธรรมเกิดจากการใช้กฎหรือข้อบังคับนั้นโดยลำเอียงและความอยุติธรรมอาจเกิดขึ้นจากกฎหรือระเบียบข้อบังคับนั่นเองไม่เป็นธรรม ความอยุติธรรมเช่นนี้เป็นความอยุติธรรมในสาระหรือเนื้อหาของกฎหรือระเบียบข้อบังคับนั่นเอง

สุขุม นวลสกุล และโกศล โรจนพันธ์ (2539, หน้า 67) ได้สรุปทรรศนะเกี่ยวกับความยุติธรรมของ Plato และ Aristotle ซึ่งปรากฏอยู่ในหนังสือ The Republic ว่าความยุติธรรมไม่ได้มีความหมายแค่ว่า ความเที่ยงธรรมหรือการไม่ลำเอียงตามความเข้าใจทั่วไป แต่หมายถึงสิ่งที่ เป็น “สัมมาธรรม” (Common Good) ที่จะบันดาลความสุขให้กับคนและรัฐ และอธิบายถึงความยุติธรรมว่า “สิ่งที่ประเสริฐในบรรยากาศการเมืองคือ ความยุติธรรมและความยุติธรรมประกอบขึ้นในสิ่งที่มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมผลประโยชน์ร่วม” ความยุติธรรมเกี่ยวพันกับองค์ประกอบสองประการคือ สิ่งที่กำหนดให้และบุคคลซึ่งถูกกำหนดให้เป็นเจ้าของสิ่งที่กำหนดให้ นั้น ความยุติธรรมจะบังเกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่มีความเท่าเทียมกัน ได้รับสิ่งที่กำหนดให้แบบเดียวกัน

เสถียร หอมขจร (2540, หน้า 97) กล่าวว่า Thomas Hobbs ได้แสดงทรรศนะว่า ในสภาวะธรรมชาติซึ่งปราศจากรัฐบาลนั้น ไม่มีเกณฑ์ที่จะตัดสินว่าอะไรคือ ความยุติธรรมหรือความอยุติธรรม อะไรผิดอะไรถูก พฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคล เพราะฉะนั้น ความยุติธรรมหรือความอยุติธรรมจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้มีข้อตกลงหรือสัญญาแล้ว ผลของการทำสัญญาประชาคมเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดอำนาจร่วม เมื่อมีอำนาจร่วมก็มีกฎหมาย กฎหมายจึงเป็นคำสั่งขององค์อธิปัตย์ซึ่งกำหนดขึ้นมาเพื่อให้มนุษย์ทุกคนปฏิบัติตามสัญญา ผู้ละเมิดกฎหมายจึงเป็นผู้ไม่ปฏิบัติตามสัญญาซึ่งความอยุติธรรมก็เกิดขึ้น และความหมายของคำว่าความยุติธรรมก็ไม่มีอะไรมากกว่าการไม่ปฏิบัติตามสัญญา สำหรับความยุติธรรมนั้นก็คือสิ่งที่ไม่ยุติธรรม (Unjust) นั่นเอง

ปรีชา ช้างขวัญยืน (2549, หน้า 116) กล่าวว่า Pitagorus นักปราชญ์ ชาวกรีก ได้กล่าวถึงความยุติธรรมไว้ว่า “ความยุติธรรม คือ จำนวนที่คุณตัวมันเองหรือกำลังสอง เพราะกำลังสองเป็นเลขจำนวนที่สมดุลที่สุด เนื่องจากประกอบขึ้นเป็นส่วนประกอบเท่าๆกันทุกส่วน ดังนั้น เมื่อความยุติธรรมเป็นจำนวนยกกำลังสองเพราะเหตุว่าทุกส่วนเท่ากัน รัฐที่ยุติธรรมจึงต้องเป็นรัฐที่ทุกส่วนเท่ากันหรือเสมอภาคกัน

Cobb (1994, p. 38) กล่าวถึง การเป็นผู้นำทางการศึกษาว่าต้องเคารพศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ต้องมีอิสรภาพและความยุติธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำ

ต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the Right Thing) เมื่อเผชิญกับสถานการณ์จำเป็นต้องเลือกตัดสินใจ ต้องใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม เพราะการเป็นผู้นำต้องมีหลักการ มีวินัย มีความอดทนต่อปัญหาอุปสรรคทั้งปวง เหลือสิ่งอื่นใดต้องมีพฤติกรรมจริยธรรม โดยอาศัยเกณฑ์เพื่อพิจารณาว่าเป็น “สิ่งที่ถูกต้อง” เช่น ถูกต้องตามกฎหมาย หรือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสังคมหรือไม่ มีความสมดุลกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่ และเรารู้สึกอย่างไรกับตนเอง นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพื่อตรวจสอบพฤติกรรมจริยธรรมผู้นำเพิ่มเติม เช่น

- 1) ประเด็นนั้นเป็นความจริงหรือไม่
- 2) การกระทำนั้นยุติธรรมกับผู้เกี่ยวข้อง
- 3) มีประโยชน์ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ
- 4) เหตุการณ์เช่นนี้หรือวิธีการนี้เป็นการสร้างมิตรภาพหรือทำลายมิตรต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือไม่

จากความคิดเห็นของนักคิด นักทฤษฎีต่างๆ ซึ่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความยุติธรรม อาจสรุปได้ว่าความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกให้เห็นถึงความสุจริต ความเป็นธรรมปราศจากอคติ ความชอบธรรม ความชอบด้วยเหตุผล ความชอบด้วยกฎหมาย ความถูกต้องตามกฎหมาย เคารพสิทธิตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนประเพณีและก้ำกัวยุติธรรมในสิ่งที่ถูกต้อง ประกอบด้วยพฤติกรรมบ่งชี้ต่อไปนี้ คือ 1) การไม่เห็นผิดเป็นชอบ 2) การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจรักใคร่ โกรธเกลียด กลัว หลง 3) แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม 4) การทำให้สังคมมีความยุติธรรมและสามารถให้ความยุติธรรมกับสังคม และ 5) กล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้

องค์ประกอบที่ 5 ความผูกพันต่อองค์การ

สूपินดา ศิวานนท์ (2545, หน้า 59) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การว่าเปรียบเสมือนตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในที่สุดแล้วองค์การนั้นก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

Steers (1977, p. 138) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ มีจุดร่วมที่เหมือนกันกับสมาชิกองค์การคนอื่นๆ และเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติงานภารกิจขององค์การ ความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์การโดยปกติทั่วไป อันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์การโดยปกติตรงที่พฤติกรรม

ของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริงจะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ และ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

Angle and Perry (1981, p. 178) กล่าวว่า หากสมาชิกในองค์การไม่มีความผูกพันต่อองค์การแล้วจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาสำคัญ ดังนี้ 1) ปัญหาการลาออกจากงาน มีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันต่อองค์การของสมาชิก 2) ปัญหาการขาดงาน พบว่า คนที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีแรงจูงใจอยากมาทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ และ 3) ปัญหาการมาทำงานสาย พบว่า คนที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง จะมาทำงานตรงเวลามากกว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ

Mowday, Steers and Porter (1982, p. 12) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่หนาแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตนเองเพื่อสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสภาพที่ดี, p.36) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึง พฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมานั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ โดยบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง จะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การมากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อยกว่าหรือต่ำกว่า

Hellrigel and others (2001 อ้างถึงในขจรมาภรณ์ ปลื้มจิตร, 2547, หน้า 120) กล่าวว่า ผู้บริหารให้ความสนใจความผูกพันต่อองค์การมาก เพราะความผูกพันต่อองค์การและการเปลี่ยนงานมีความสัมพันธ์กันสูง ถ้าสมาชิกในองค์การมีความผูกพันต่อองค์การอย่างเข้มแข็งก็จะลาออกน้อยลง ความผูกพันต่อองค์การที่มีมากจะสัมพันธ์กับการขาดงานน้อยลงและทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ใส่ใจในงานมากขึ้น นอกจากนี้บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การมีแนวโน้มที่จะไปสู่เป้าหมายขององค์การโดยตรงและมีผลทางบวกต่อการวัดประสิทธิภาพขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์การในระดับผู้บริหาร หากมีความผูกพันต่อองค์การสูงแล้ว ความผูกพันต่อองค์การจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลทุ่มเทความพยายามใน

การบริหารงานอย่างเต็มที่และสอดคล้องกับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์การที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่เป็นผลให้องค์การเจริญก้าวหน้า ส่วนในระดับผู้ปฏิบัติงานนั้น ความผูกพันต่อองค์การจะเป็นแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานในองค์การได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของขององค์การด้วยนั่นเอง นอกจากนี้พนักงานขององค์การใดที่มีความผูกพันต่อองค์การจะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์การนานกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การในแง่ของบุคคลเป็นความรู้สึกอย่างลึกซึ้งที่มีพื้นฐานมาจากองค์การ มิใช่เกิดจากความต้องการภายในตัวหรือความต้องการของตัวบุคคล กล่าวโดยสรุป ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งบ่งชี้ถึง ความทุ่มเทและความพยายามของพนักงานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายตลอดจนเป็นตัวบ่งบอกถึงอัตราการลาออก การขาดงาน และการมาทำงานสายของพนักงานในองค์การด้วย

แนวคิดและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ

มีนักวิชาการศึกษาแนวคิดและปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การหลายคน แต่ยังไม่สามารถชี้ชัดถึงแนวคิดและปัจจัยที่ชัดเจนได้ ทักษะที่แตกต่างกันของนักวิชาการมีดังนี้

Allen and Meyer (1993, p. 35) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย โครงสร้าง 3 ลักษณะ คือ 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 2) ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์การทางเลือกที่มีของบุคคลและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานอยู่กับองค์การนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน และ 3) ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานของสังคมเป็นความผูกพันเกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การ แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์การ

Steers (1977, p. 68) ได้เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การโดยได้แบ่งแบบจำลองออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) ปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์การ

(Antecedents of Commitment) 2) ความผูกพันต่อองค์การ (Commitment) และ 3) ผลของความผูกพันต่อองค์การ (Outcomes of Commitment)

องค์ประกอบในด้านปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์การนั้น Steers ได้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การ และระดับตำแหน่งงาน เป็นต้น
2. ลักษณะของงาน (Job Characteristics) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบอยู่ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ช่วงชั้นการบังคับบัญชา ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ผลป้อนกลับของงาน และความคาดหวังในโอกาสความก้าวหน้า เป็นต้น
3. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับทราบและเรียนรู้เมื่อเข้าไปทำงานภายในองค์การ ได้แก่ ทักษะที่มีต่อกลุ่มสมาชิกในองค์การ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความพึงพอใจขององค์การ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ เป็นต้น

Mowday, Steers and Porter (1982, p. 342) ได้สรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การมี 4 องค์ประกอบ คือ 1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การ ระดับการศึกษา และความต้องการประสบความสำเร็จ 2) ลักษณะของงานและบทบาทในการปฏิบัติงาน เช่น งานที่ทำเป็นงานที่มีคุณค่า มีบทบาทที่เด่นชัด และบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง สิ่งเหล่านี้มีความผูกพันโดยตรงกับความผูกพันต่อองค์การ 3) โครงสร้างขององค์การ ซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นระบบที่มีแบบแผน มีหน้าที่ที่เด่นชัด มีการกระจายอำนาจ การให้ผู้ร่วมงานมีการตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้นับว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ และ 4) ประสบการณ์ในงานเป็นเหตุการณ์ต่างๆที่บุคคลพบในระหว่างการทำงาน เช่น การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา การที่รู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ สิ่งเหล่านี้นับว่ามีอิทธิพลสนับสนุนต่อความผูกพันต่อองค์การ

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นถึงความรู้สึกเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ อย่างเต็มความสามารถทำงานเพื่อ

องค์การ และความปรารถนาที่จะรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์การไว้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ต่อไปนี้ 1) เต็มใจที่จะทำงานและใช้ความพยายามเพื่อให้องค์การ ประสบความสำเร็จ 2) องค์การที่ทำงานอยู่เป็นองค์การที่ดีที่สุด 3) ถ้าเป็นการทำงาน เพื่อองค์การจะรับงานที่ได้รับมอบหมายทั้งหมด 4) ค่านิยมขององค์การและค่านิยมส่วนตัว มีความคล้ายคลึงกัน 5) ภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 6) องค์การทำให้ได้แสดง ศักยภาพอย่างเต็มที่ 7) รู้สึกดีใจที่ได้รับเลือกมาทำงานในองค์การ 8) รู้สึกเป็นห่วงอนาคต ขององค์การ

จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ไว้ในเบื้องต้น ผู้วิจัยจึงสรุป องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม นิยามและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาดังตาราง 8

ตาราง 8 องค์ประกอบและพฤติกรรมบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา

องค์ประกอบ	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
1. ความซื่อสัตย์	พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม และตรงต่อความเป็นจริง ประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ทั้งกาย วาจา ใจต่อตนเองและผู้อื่น รวมตลอดทั้งต่อหน้าที่การงานและคำมั่นสัญญา	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความประพฤติตรงทั้งต่อหน้าที่ต่อวิชาชีพ 2. ตรงต่อเวลา 3. ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม 4. รับรู้หน้าที่ของตนเองและปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ถูกต้อง 5. รักษาคำพูดหรือคำมั่นสัญญา
2. การเป็นผู้ให้บริการ	พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นถึงการกระทำการในการให้บริการหรือมอบอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานซึ่งอยู่เหนือ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลมุ่งอนาคต 2. ไม่เห็นแก่ตัวมีความเสียสละ 3. ทำตัวน่าเชื่อถือ รักษาคำพูด มีความซื่อสัตย์ 4. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 5. เข้าใจและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่น 6. ความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
	<p>ผลประโยชน์ของตนเอง โดยใช้อำนาจทางศีลธรรม กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกัน และกัน เป็นการเพิ่มคุณค่า และพัฒนาเพื่อนร่วมงาน สร้างความรู้สึกเป็นส่วน หนึ่งของกลุ่ม เพื่อนำไปสู่ การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน</p>	<p>7. ตระหนักถึงในเรื่องราวทั่วไปและตระหนัก รู้ตนเอง</p> <p>8. สามารถโน้มน้าวใจมากกว่า ใช้อำนาจ</p> <p>9. กระจายและมอบอำนาจ ในการปฏิบัติงาน</p> <p>10. มีศีลธรรมประจำตัว</p> <p>11. เปิดเผย จริงใจ</p> <p>12. อุทิศตนเพื่อสนองตอบ ความต้องการของผู้อื่น</p> <p>13. มุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนในองค์การ ที่ยึดคุณธรรมเป็นพื้นฐาน</p>
3. ไว้วางใจ	<p>พฤติกรรมที่ผู้บริหาร สถานศึกษาแสดงออกให้ เห็นถึงความมีศักดิ์ศรี ความ จงรักภักดีความสามารถ ความเมตตากรุณา ความมี มนุษยสัมพันธ์ความเปิดเผย โปร่งใส จริงใจ มีความ มั่นคงสม่ำเสมอในคำพูด และการกระทำ มีความเป็น ธรรมมีการใช้วิจารณญาณ ในการตัดสินใจและจัด กระทำอย่างเหมาะสม มี ความผูกพันและเต็มใจที่จะ ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนให้โอกาส</p>	<p>1. มีความซื่อตรง ความมั่นคงและ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน</p> <p>2. มีทักษะทั้งในงานและมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีความสามารถ มีความชำนาญ มีประสบการณ์และคุณสมบัติ ที่เหมาะสมและเพียงพอ ที่จะใช้ใน การทำงานและมนุษยสัมพันธ์</p> <p>3. มีความสามารถในการพยากรณ์ และมีวิจารณญาณในการแก้ไขปัญหา ได้ดีและเหมาะสม</p> <p>4. มีความผูกพันและมีความเต็มใจ ที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกาย และจิตใจ</p> <p>5. ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ ผู้ตามในการมีส่วนร่วมและ</p>

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
	แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ	การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ กับผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชา
4. ความยุติธรรม	พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นถึงความสุจริต ความเป็นธรรมปราศจากอคติ ความชอบธรรม ความชอบด้วยเหตุผลความชอบด้วยกฎหมาย ความถูกต้องตามกฎหมาย เคารพสิทธิ์ตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนประเพณี และการปฏิบัติหน้าที่ กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง	<ol style="list-style-type: none"> 1. การไม่เห็นผิดเป็นชอบ 2. การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจรักใคร่ โกรธเกลียด กลัว หลง 3. แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม 4. ทำให้สังคมมีความยุติธรรมและสามารถให้ความยุติธรรมกับสังคม 5. กล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้
5. ความผูกพันต่อองค์การ	พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นถึงความรู้สึกเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ อย่างเต็มความสามารถทำงานเพื่อองค์การ และความปรารถนาที่จะรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์การไว้	<ol style="list-style-type: none"> 1. เต็มใจที่จะทำงานและใช้ความพยายามเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ 2. องค์การที่ทำงานอยู่เป็นองค์การที่ดีที่สุด 3. ถ้าเป็นการทำงานเพื่อองค์การจะรับงานที่ได้รับมอบหมายทั้งหมด 4. ค่านิยมขององค์การและค่านิยมส่วนตนมีความคล้ายคลึงกัน 5. ภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 6. คิดว่าองค์การทำให้ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยาม	พฤติกรรมบ่งชี้
		7. รู้สึกดีใจที่ได้รับเลือกมาทำงาน ในองค์การ 8. รู้สึกเป็นห่วงอนาคตขององค์การ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ตอนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในยุคปัจจุบันหรือยุคโลกาภิวัตน์ ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นเร่งด่วน โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำสูงสุดในสถานศึกษา จะต้องมีความตระหนักในปัญหาของความเสื่อมถอยทางด้านคุณธรรมจริยธรรมของคนในสังคมในยุคปัจจุบัน และพยายามปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนรอบข้างและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเรียนรู้และปรับตัวเองให้ทันกระแสความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นการศึกษาเป็น 4 ประเด็น คือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ปัจจัยที่เอื้อและสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบของรูปแบบ หมายถึง ลักษณะหรือปัจจัยที่สนับสนุนให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ สามารถสื่อความหมายและนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997, pp. 20-21) ได้แบ่งองค์ประกอบของรูปแบบออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. สถาบัน (Institution) หมายถึง ระบบที่สังคมกำหนดแนวทางหรือวิธีการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน เช่น บทบาท (Role) ความคาดหวัง (Expectation)
2. บุคคล (Individual) หมายถึง บุคคลในสถาบันซึ่งบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในอันที่จะดำเนินการให้ภารกิจของสถาบันบรรลุเป้าหมาย เช่น บุคลิกภาพ (Personality) ความต้องการ (Need Disposition)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า รูปแบบที่ดีและมีประสิทธิภาพสามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผล จำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่หลายปัจจัยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการศึกษาในครั้งนั้นๆ แต่โดยรวมพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบมี 2 ส่วน คือ สถาบัน (Institution) และบุคคล (Individual)

สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้น ดร.บิลเกอซ ได้นำเสนอตัวแบบ 4 V (The 4-V Model) ของผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นกรอบคิดที่เชื่อมโยงประสานภายใน (ความเชื่อและค่านิยม) กับภายนอก (พฤติกรรมและการกระทำ) ด้วย

จุดมุ่งหมายที่กล้าหาญทำความดีร่วมกัน ซึ่งตัวแบบ 4 V มีองค์ประกอบดังนี้ 1) ค่านิยม (Values) 2) วิสัยทัศน์ (Vision) 3) เสียง (Voice) 4) คุณธรรม (Virtue) (พิพัฒน์ นนทนาครณ์, 2556, หน้า 125-126)

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมีการพัฒนาทั้งภายใน (ความเชื่อและค่านิยม) และภายนอก (พฤติกรรมและการกระทำ) ควบคู่กันไป โดยผู้นำจะต้องยึดมั่นในค่านิยม วิสัยทัศน์ การสื่อสาร และคุณธรรมให้ปรากฏสู่สาธารณชน

2.2 ปัจจัยที่เอื้อและสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเพื่อกำหนดปัจจัยเอื้อหรือสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิด ทฤษฎีเชิงระบบของการวิจัยในครั้งนี้ โดยจะนำเสนอ ดังต่อไปนี้

สุพล วังสินธ์ (2534, หน้า 13-14) ได้แบ่งประเภทขององค์ประกอบที่มีผลต่อการพัฒนาจริยธรรมออกเป็น 3 ประกอบ ดังนี้ 1) องค์ประกอบทางสภาพแวดล้อม 2) องค์ประกอบทางกายภาพ และ 3) องค์ประกอบทางบุคลิกภาพ

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2539, หน้า 78-92) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบต่างๆ ในการฝึกฝนหรือปฏิบัติการในทางจริยธรรมว่าต้องทำองค์ประกอบต่างๆ ให้ครบถ้วน โดยแบ่งองค์ประกอบต่างๆ ออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) องค์ประกอบภายนอก คือ สิ่งแวดล้อมตัวบุคคลนั้นอยู่หรือเรียกว่า องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม ซึ่งมีทั้งฝ่ายรูปธรรมและนามธรรม ทางด้านรูปธรรมนั้นเห็นได้ชัดเจน เช่น ปัญหาต่างๆ ไป สถานการณ์ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น ล้วนมีอิทธิพลต่อจริยธรรมของบุคคลทั้งสิ้น ส่วนองค์ประกอบนามธรรม เช่น ค่านิยมทางสังคมไม่ว่าจะเป็นค่านิยมชอบบริโภค ค่านิยมชอบโก้ ถ้าสังคมมีค่านิยมผิดพลาดการปฏิบัติจริยธรรมก็ยากที่จะเกิดขึ้นได้ แต่กลับจะเกิดปัญหาทางจริยธรรมขึ้น การแก้ไขส่งเสริมองค์ประกอบภายนอกจึงต้องทำทั้งฝ่ายรูปธรรมและนามธรรม 2) องค์ประกอบภายใน หรือปัจจัยภายในของตัวบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานทางการศึกษา และเป็นพื้นฐานของตัวจริยธรรม มี 3 ประการ คือ จิตสำนึกในการศึกษา แรงจูงใจ และความรู้จักคิด (โยนิโสมนสิการ)

ดุจเดือน พันธุนาวัน (2550, หน้า 58) ได้ประมวลองค์ความรู้เกี่ยวกับผลวิจัยด้านจริยธรรมในวัยผู้ใหญ่ จากพฤติกรรมของคนในหลากหลายอาชีพ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยเชิงเหตุด้านจิตลักษณะที่สำคัญต่อพฤติกรรมจริยธรรมของผู้ใหญ่ ได้แก่ ลักษณะมุ่งอนาคต ความสามารถในการควบคุมตน ทักษะที่ดีต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ทักษะที่ดีต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เหตุผลเชิงจริยธรรม และการมีสุขภาพจิตดี ส่วนปัจจัย ด้านสถานการณ์ที่สำคัญ ได้แก่ การสนับสนุนจากคนรอบข้าง การเห็นแบบอย่างจากคนรอบข้างในการแสดงพฤติกรรมที่น่าปรารถนา

สุธาสิณี แม้นญาติ (2554, หน้า 188) ได้ศึกษาเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะ 2) ปัจจัยด้านสถานการณ์ 3) ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม และ 4) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, หน้า 340-341) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้นำ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ ผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมทางจริยธรรมที่แตกต่างกัน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะผู้นำได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ รอบตัวที่ส่งผลต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่มีจริยธรรมหรือไม่มีจริยธรรมแตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีดังนี้ 1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคล (Person Factors) ได้แก่ ผลกระทบจากครอบครัว ค่านิยมความเชื่อทางศาสนา มาตรฐานส่วนบุคคล และความต้องการส่วนตน 2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (Organization Factors) ได้แก่ นโยบาย กฎระเบียบขององค์การ พฤติกรรมของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน และวัฒนธรรมองค์การ 3) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Factors) ได้แก่ กฎระเบียบ กฎหมายของรัฐและบรรทัดฐานและค่านิยมทางสังคม

Kohlberg (1976, pp. 31-53) พบว่า ก่อนที่จะปลูกฝังลักษณะการมีเหตุผลเชิงจริยธรรมในชั้นสูงซึ่งเชื่อว่าสามารถพัฒนาได้นั้น บุคคลจะต้องมีความพร้อมทางด้านจิตใจ 3 ด้าน คือ 1) มีสติปัญญา หรือเฉลียวฉลาดดีพอสมควร 2) มีสุขภาพจิตดี 3) มีประสบการณ์ทางสังคมกว้างขวางพอสมควร

Magnusson and Endler, 1977; Tett and Bennett, 2003 (อ้างถึงในจุดเดือน พันธุมนาวิน, 2550, หน้า 33-34) ได้เสนอว่า พฤติกรรมของบุคคลอาจมีสาเหตุมาจาก 4 สายหลัก ได้แก่

หนึ่ง สาเหตุด้านสถานการณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงเหตุภายนอกตัวบุคคล เช่น บุคคลรอบข้าง กฎระเบียบ ปทัสถานทางสังคม การเห็นตัวแบบ สื่อ และการอบรมเลี้ยงดู เป็นต้น ซึ่งสาเหตุเหล่านี้อาจเป็นได้ทั้งการเอื้ออำนวยหรือส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมของบุคคล หรือขัดขวางมิให้เกิดพฤติกรรมก็ได้

สอง สาเหตุด้านจิตใจ ซึ่งเป็นสาเหตุที่อยู่ภายในตัวบุคคล เช่น สติปัญญา เหตุผลเชิงจริยธรรม ลักษณะมุ่งอนาคตควบคุมตน และความเชื่ออำนาจในตน เป็นต้น ซึ่งจะเป็นตัวควบคุมสั่งการตัวหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ถึงแม้สถานการณ์ช่วย แต่ถ้ามองจิตใจเข้มแข็งบุคคลก็จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมน่าปรารถนาได้ เปรียบเสมือน “ใจเป็นนาย กายเป็นบ่าว”

สาม สาเหตุที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ที่บุคคลกำลังเผชิญอยู่ร่วมกับจิตใจของบุคคลในขณะนั้น สาเหตุนี้ตรวจสอบได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ เช่น การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง เป็นต้น ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล

สี่ สาเหตุด้านจิตลักษณะตามสถานการณ์ เป็นจิตใจของบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ เป็นพลวัตร จิตใจเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่บุคคลเผชิญ ทิศนคติที่ดีต่อพฤติกรรมหนึ่งๆ เป็นจิตลักษณะตามสถานการณ์ที่สำคัญ อาจเปลี่ยนแปลงได้ เช่น ทิศนคติที่ดีต่อการดื่มสุรา อาจเปลี่ยนแปลงได้เมื่อบุคคลอยู่ในต่างสถานการณ์หรืออยู่ในปทัสถานทางสังคมที่ต่างกันในแต่ละช่วงเวลา เป็นต้น

Bass (1985, pp. 378- 390) พบว่า พฤติกรรมของผู้ผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลยิ่งขึ้นหรือได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งสัดส่วนของการแสดงความเป็นผู้นำดังกล่าวจะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ 1) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีแต่ละท้องถิ่น 2) สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร และ 3) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

Ajzen and Madden (1986, p. 18) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การที่เกี่ยวกับ จริยธรรมจะส่งผลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่จะทำให้เป็นที่นิยมชมชอบ

Cohen (1970, p. 314) แสดงความคิดเห็นว่า บรรยากาศองค์การที่เน้น จริยธรรมมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมอย่างแน่นนอน ไม่เฉพาะแต่พฤติกรรมที่เป็นคุณ ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่แสดงออกเท่านั้น

Key (1970, p.211) กล่าวว่า วัฒนธรรมจริยธรรมเป็นกุญแจสำคัญในการ กำหนดพฤติกรรมจริยธรรม

Dickson, Smith, GroJean and Ehrhart (2001, pp. 54) ได้วิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การที่เกี่ยวกับจริยธรรม : ผลลัพธ์ต่อค่านิยมผู้นำและการปฏิบัติที่สะท้อน กลับมายังพวกเขา ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การจะมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ของ องค์การ รวมถึงองค์ประกอบจริยธรรมที่ไม่บันทึกไว้อย่างชัดเจน

Campbell and Bond (1982, as cited in Huitt, 2002, p. 49) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดพัฒนาการด้านจริยธรรมนั้น เป็นปัจจัยที่ผสมผสานกัน ได้แก่

- 1) พันธุกรรม 2) ประสบการณ์ในวัยเด็ก 3) การแสดงออกของผู้ใหญ่ 4) อิทธิพลเพื่อน
- 5) กายภาพทางสังคมและสิ่งแวดล้อม 6) สื่อสารมวลชน 7) สิ่งที่ถูกอบรมสั่งสอน
- 8) สถานการณ์เฉพาะและบทบาทที่ต้องแสดงออกสืบเนื่อง

Robbins and Coulter (2003, p. 271) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อแนวคิด จริยธรรมของผู้บริหารมี 4 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะ 2) โครงสร้างขององค์การ

3) วัฒนธรรมองค์การ และ 4) ความเข้มข้นของประเด็นจริยธรรม

Johnson (2003, p. 39) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้แก่ 1) คุณลักษณะเฉพาะบุคคลซึ่งมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความมุ่งหมาย (Purpose) ความรู้ (Knowledge) อำนาจหน้าที่ (Authority) และความไว้วางใจ (Trust) 2) สถานการณ์

Dubrin (2004, p. 158) ได้กล่าวถึงสิ่งเริ่มต้นหรือแหล่งข้อมูลสำคัญที่ทำให้ เกิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจนบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ

- 1) ระดับของความต้องการ 2) ระดับขั้นของการพัฒนาจริยธรรม และ 3) สถานการณ์

Brown and Trevino (2006, p. 114) สรุปว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมของผู้บริหาร ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล และ 2) ด้านสถานการณ์

Northouse (2007, p. 230) ได้สรุปปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรม ไว้ 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) คุณลักษณะผู้นำ (The Character of the Leadership)

2) การแสดงออกของผู้นำ (The Action of the Leader) 3) เป้าหมายของผู้นำ (The Goals of the Leader) 4) ความซื่อสัตย์ของผู้นำ (The Honesty of the Leader) 5) การใช้อำนาจของผู้นำ (The Power of the Leader) 6) ค่านิยมของผู้นำ (The Values of the Leader)

จากผลการศึกษาแนวคิดและตัวแบบเชิงทฤษฎีของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อหรือสนับสนุนต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ ดังตาราง 9

ตาราง 9 การสังเคราะห์ปัจจัยเอื้อหรือสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ที่	แหล่งข้อมูล/ องค์ประกอบ	สพล วังสินธ์ (2534)	พระราชธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตโต) (2539)	ดวงเดือน พันธุมนานิน (2550)	ศุภาสินี แฉ่นนภาดิ (2554)	ชัยเสถียร พรหมศรี (2557)	Kohiberg (1976)	Magnusson and Endler (1977)	Bass (1985)	Alzen and Madden (1986)	Cohen (1998)	Key (1970)	Pickett (2001)	Dickson et al. (2001)	Campbell and Bond (2002)	Robbins and Coulter (2002)	Johnson (2003)	Dubrin (2004)	Brown and Trevino (2006)	Northouse (2007)	Karriane Kalshoven (2010)	รวม
1	สติปัญญา						✓															1
2	สุขภาพจิต						✓	✓														2
3	ประสบการณ์ทางสังคม						✓															1
4	สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ	✓	✓			✓			✓													4
5	สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ	✓	✓			✓			✓													4
6	คุณลักษณะของผู้นำ			✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
7	บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						10
8	วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม	✓	✓	✓								✓	✓		✓							6
9	การกระทำ ตามทำนองคลองธรรม																				✓	1
10	พันธกิจ														✓							1
11	ประสบการณ์ในวัยเด็ก														✓							1
12	การแสดงออกของผู้ใหญ่														✓					✓		2
13	อิทธิพลเพื่อน														✓							1
14	อิทธิพลครอบครัว			✓																		1
15	กายภาพทางสังคมและสิ่งแวดล้อม														✓							1
16	สื่อมวลชน														✓							1
17	สิ่งที่ถูกอบรมสั่งสอน														✓							1
18	สถานการณ์			✓	✓		✓								✓	✓	✓	✓	✓			8
19	โครงสร้างขององค์การ															✓						1
20	ความเข้มข้นของประเด็นศีลธรรม															✓						1
21	ระดับความต้องการ																		✓			1
22	ระดับขั้นของการพัฒนาการ จริยธรรม																		✓			1

ตาราง 9 (ต่อ)

ที่	แหล่งข้อมูล/ องค์ประกอบ	สพล รังลิษฐ์ (2534)	พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตโต) (2539)	คจเดือน พันธุเมทิน (2550)	สชกลินี แม้นฤติ (2554)	ชัยสิทธิ์ พรหมศรี (2557)	Kohlberg (1976)	Magnusson and Endler (1977)	Bass (1985)	Alzen and Madden (1986)	Cohen (1998)	Key (1970)	Pickett (2001)	Dickson et al. (2001)	Campbell and Bond (2002)	Robbins and Coulter (2002)	Johnson (2003)	Dubrin (2004)	Brown and Trevino (2006)	Northouse (2007)	Karimne Kalshoven (2010)	รวม		
23	ลักษณะที่เป็นที่ยอมรับ																					✓	1	
24	การใช้อำนาจอำนาจของผู้นำ																						✓	2
25	บรรทัดฐาน ค่านิยม ของสังคม																						✓	1
26	คุณค่าทางศาสนา					✓																		1
27	พื้นฐานทางวัฒนธรรม																							1
28	การให้รางวัล การลงโทษ			✓																				1
29	เป้าหมายของผู้นำ																						✓	1
30	จิตลักษณะ			✓				✓																2
31	มาตรฐานส่วนบุคคล					✓																		1

จากผลการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อหรือสนับสนุนต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากนักวิชาการไทยและต่างประเทศ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้คัดเลือกปัจจัยที่มีนักวิชาการกล่าวถึงอย่างน้อย 7 ท่านหรือร้อยละ 35 ขึ้นไป ได้แก่ ปัจจัยคุณลักษณะ ปัจจัยสถานการณ์ และปัจจัยบรรยากาองค์การทางจริยธรรม แต่ผู้วิจัยเห็นว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม เป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาดังนั้นผู้วิจัยจึงนำปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมซึ่งมีความถี่ 6 มาเพิ่มอีก 1 ปัจจัยและ ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มปัจจัยที่เอื้อหรือสนับสนุนต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ปัจจัยภายในองค์การ และ 2) ปัจจัยภายนอกองค์การ ซึ่งมีสาระสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยภายในองค์การ หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำและสิ่งแวดล้อมภายในองค์การที่เป็นเป็นปัจจัยเอื้อหรือสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 ปัจจัยที่เป็นคุณลักษณะส่วนตัวของผู้มาได้แก่ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ระดับการพิจารณาศีลธรรม ความเชื่ออำนาจแห่งตน และการควบคุมตนเอง

1.2 ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่

1.2.1 ปัจจัยด้านสถานการณ์ในองค์การ ประกอบด้วย การสร้างแบบอย่างจริยธรรม บริบทจริยธรรมในองค์การ และความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม

1.2.2 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม ประกอบด้วย ทัศนคติทางสังคมในองค์การ รูปแบบองค์การ ความมั่นคงและความไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อมในองค์การ

1.2.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม ประกอบด้วย จรรยาบรรณ การยึดหลักคุณธรรม การบังคับตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อการกระทำ การให้รางวัล และการดูแลเอาใจใส่พฤติกรรมจริยธรรม

2. ปัจจัยภายนอกองค์การ หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การที่เป็นปัจจัยเอื้อหรือสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีทั้งเป็นรูปธรรมและนามธรรม

2.1 ปัจจัยภายนอกองค์การที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม สภาพเศรษฐกิจ การเมือง ศาสนา วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี สื่อมวลชน ตลอดจนความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี

2.2 ปัจจัยภายนอกองค์การที่เป็นนามธรรม ได้แก่ ค่านิยมทางสังคมในด้านต่างๆ เป็นต้นว่า ค่านิยมชอบบริโภค ค่านิยมชอบใกล้ชิดชอบเอาหน้า ค่านิยมชอบเสี่ยงโชค ชอบการพนัน ค่านิยมนับถือเงินเป็นพระเจ้า ค่านิยมยึดหลักระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม ซึ่งเมื่อแต่ละคนมีค่านิยมเป็นแบบใด ก็จะกลายเป็นค่านิยมทางสังคมแล้วกลับไปมีอิทธิพลต่อคนในสังคมนั้น ถ้าสังคมมีค่านิยมที่ไม่ดีหรือผิดพลาด การปฏิบัติที่เป็นจริยธรรมก็ยากที่จะเกิดขึ้นได้

2.3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นผลงานที่นักวิชาการได้ศึกษาไว้ สามารถสรุปได้ว่ากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง ขั้นตอนในการพัฒนาภาวะผู้นำที่จะส่งผลให้ผู้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่สังคมต้องการ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและสังคมส่วนรวมเป็นหลัก ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปและสังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการพัฒนา

ภาวะผู้นำเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน
 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังตาราง 10

ตาราง 10 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำจากการศึกษาผลงานของนักวิชาการ

ที่	นักวิชาการ/แหล่งที่มา	กระบวนการพัฒนา
1	ปรีชา วิหคโต (2524, หน้า 10-13)	ประกอบด้วย 4 ขั้น ดังนี้ 1) กำหนดรายละเอียดพฤติกรรม 2) การแสวงหาแนวทางแก้ไข 3) การทดลอง 4) ปรับปรุงหรือนำไปปฏิบัติจริง
2	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 67)	ประกอบด้วย 6 ขั้น ดังนี้ 1) วิเคราะห์สภาพการณ์ ปัญหาและความต้องการที่ต้องฝึกอบรม 2) กำหนดสมรรถภาพ/ความสามารถ 3) พัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรม 4) จัดและดำเนินการฝึกอบรม 5) การนำเสนอ กำหนดเนื้อหาสาระและ 6) ประเมินผลการอบรม
3	วิเชียร ชิวพิมาย (2539, หน้า 17)	ประกอบด้วย 6 ขั้น ดังนี้ 1) ขั้นเตรียมการ 2) ขั้นประเมินก่อนดำเนินการ 3) ขั้นดำเนินการ 4) ขั้นการฝึกปฏิบัติ 5) ขั้นประเมินผลการดำเนินงานและ 6) ขั้นวิเคราะห์การดำเนินงาน
4	ชัยญา อภิบาลกุล และคณะ (2545, หน้า 11)	เรียกว่า “เรียนรู้สู่การปฏิบัติ” (SINTPAE Model) ประกอบด้วย 5 ขั้น ดังนี้ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การฝึกอบรมแบบเข้ม 3) การฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้นแบบ 4) นำความรู้และทักษะที่ได้รับไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาตนเองและ 5) ติดตามประเมินผลเป็นระยะ
5	เบญจพร แก้วมีศรี (2545, บทคัดย่อ)	ประกอบด้วย 7 ขั้น คือ ขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการประเมินผลการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำ และขั้นการประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นพัฒนาจะกล่าวถึงแนวคิด สาระการพัฒนา วัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมพัฒนาและผลที่ต้องการ

ตาราง 10 (ต่อ)

ที่	นักวิชาการ/แหล่งที่มา	กระบวนการพัฒนา
6	บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 273)	ประกอบด้วย 9 ชั้น คือ หลักการพัฒนาระดับผู้นำทีม จุดประสงค์การพัฒนาระดับผู้นำทีม วิธีการพัฒนาระดับผู้นำทีม การพัฒนาระดับผู้นำทีมภาคทฤษฎี การประเมินผล การพัฒนาระดับผู้นำทีมภาคทฤษฎี การพัฒนาระดับผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การประเมินผลการพัฒนาระดับผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การสัมมนาเพื่อนำเสนอผลการพัฒนาระดับผู้นำทีมและการสรุปผลการพัฒนาระดับผู้นำทีม
7	อุทัย ไล้วมั่นคง (2553, หน้า 86)	ประกอบด้วย 4 ชั้น ดังนี้ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การออกแบบการพัฒนา 3) การดำเนินการพัฒนา 4) การประเมินผลการพัฒนา
8	Goldstein (1993 as cited in Milkovich & Boudreau, 1994, p. 494)	ประกอบด้วย การศึกษาความต้องการจำเป็น การฝึกอบรม และการพัฒนา และการประเมินผล
9	Castetter and Yung, 2000, p.182)	รูปแบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Model of Personnel Development Process) ไว้ 5 ชั้น คือ ชั้นกำหนดสภาพ (Position Holders) ชั้นการวินิจฉัยปัญหา (Diagnostics) ชั้นออกแบบ (Design) ชั้นปฏิบัติการ (Operations) และชั้นประเมินผล (Evaluation)
10	Kouzes and Posner, 2002, p.251)	ประกอบด้วย 1) การท้าทายรูปแบบ (Challenging The Process) 2) การดลบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision) 3) การสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติ (Enabling Others to Act) 4) การสร้างวิถีทางต้นแบบ (Modeling the Way) และ 5) การส่งเสริมกำลังใจ (Encouraging the Heart)

จากผลการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงได้สรุปและสังเคราะห์เป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังตาราง 11

ตาราง 11 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ที่	แหล่งข้อมูล/ ชั้นการพัฒนา	ปรีชา วิหคโต (2524)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	วิเชียร ชิวพิมาย (2539)	ชัญญา อภิบาลกุล และคณะ(2545)	เบญจพร แก้วมณีศรี (2545)	อุทัย ไถวัฒน์คง (2553)	บุญมี ก่อบุญ (2553)	Goldstein (1993)	Casteter and Yung (2000)	Kouzes. and Posner (2002)	รวม
1	สร้างความตระหนัก/วิเคราะห์สภาพปัญหา		✓	✓		✓			✓	✓		5
2	การประเมินความต้องการและจำเป็น		✓	✓		✓	✓		✓	✓		6
3	การวางแผน			✓		✓						2
4	การออกแบบการพัฒนา		✓			✓	✓			✓	✓	5
5	การประเมินก่อนพัฒนา			✓								1
6	การดำเนินการปฏิบัติ/พัฒนา		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
7	การดลบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม										✓	1
8	การเรียนรู้ด้วยตนเอง				✓							1
9	การสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติ			✓							✓	2
10	การฝึกอบรม				✓							1
11	การฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้นแบบ				✓							1
12	การนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปใช้ ปฏิบัติงาน				✓							1
13	การประเมินผลการพัฒนา		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		8
14	การวิเคราะห์การดำเนินการ			✓								1
15	การส่งเสริมกำลังใจ										✓	1
16	หลักการพัฒนา						✓					1

ตาราง 11 (ต่อ)

ที่-	แหล่งข้อมูล/ ชั้นการพัฒนา	ปรีชา วิหคโต(2527	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2535)	วิเชียร ชิวพิมาย (2538)	ชัยญา อภิบาลกุล และคณะ(2545)	เบญจพร แก้วมีศรี (2545)	อุทัย ไถ่มั่นคง (2553)	บุญมี ก่อบุญ (2553)	Goldstein(1993)	Casteter and Yung(2000)	Kouzes. and Posner(2002)	รวม
17	จุดประสงค์การพัฒนา							✓				1
18	วิธีการพัฒนา							✓				1
19	การสัมมนานำเสนอผลงาน							✓				1
20	การสรุปผลการพัฒนา							✓				1
21	กำหนดรายละเอียดพฤติกรรม	✓										1
22	แสวงหาแนวทางแก้ไข	✓										1
23	การทดลอง	✓										1
24	ขั้นปรับปรุงหรือนำไปปฏิบัติจริง	✓										1

จากตาราง 11 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้คัดเลือกชั้นการพัฒนาที่นักวิชาการกล่าวถึงอย่างน้อย 4 ท่าน หรือร้อยละ 35 ขึ้นไป ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงได้กำหนดกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ชั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การตระหนักในปัญหาและความจำเป็น (Realize Problem : R)

เป็นการสร้างการรับรู้ สังเกต วิเคราะห์ วิจารณ์ พิจารณาและสรุปผลจนเกิดความตระหนักในปัญหาและความจำเป็น ยอมรับ ศรัทธาและเชื่อประโยชน์ของจริยธรรม เล็งเห็นความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นที่ 2 การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา (Urgency Assessment : U)

เป็นการวิเคราะห์และประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจากนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด จากบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

สถานศึกษา จากความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและจากการประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยตนเอง จนเกิดการรับรู้ถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นที่ 3 การออกแบบวิธีการพัฒนา (Good-thing Design : G)

เป็นการกำหนดแนวทางและวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากการวิเคราะห์และประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในขั้นที่ 2 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การออกแบบวิธีการพัฒนา การออกแบบเนื้อหาสาระในการพัฒนา การออกแบบวิธีการในการพัฒนา การเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา การเตรียมวัสดุ-อุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา การกำหนดคุณสมบัติของวิทยากรหรือผู้ดำเนินการพัฒนา การกำหนดระยะเวลาในการพัฒนา การออกแบบแนวทางการวัดผลประเมินผล

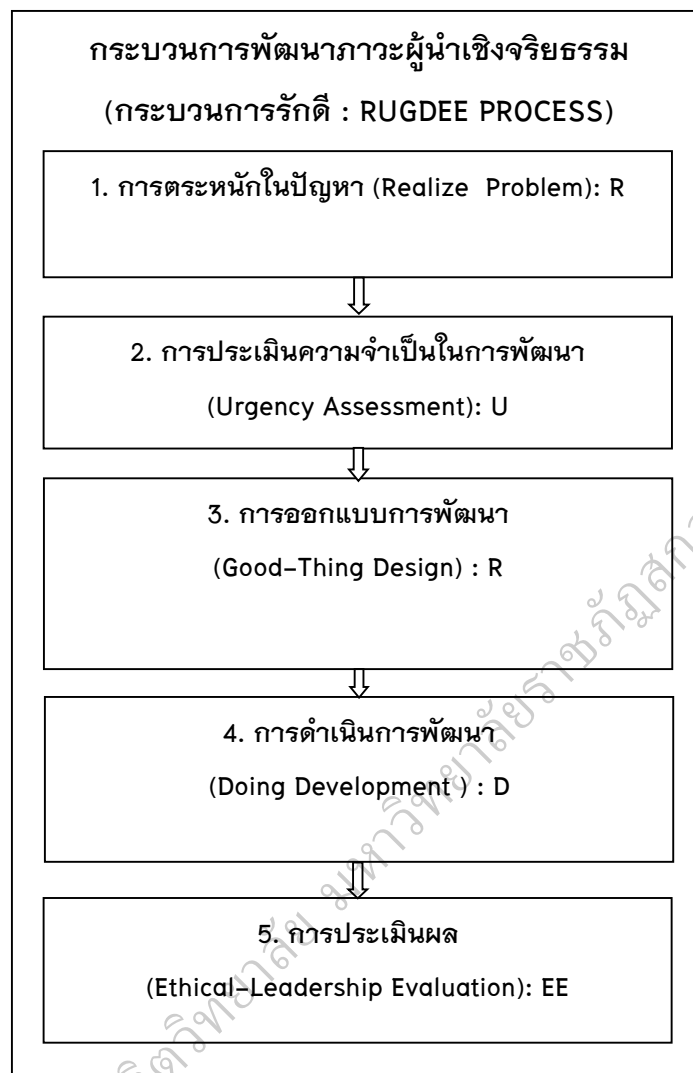
ขั้นที่ 4 การดำเนินการพัฒนา (Doing Development : D)

เป็นการนำแนวทางที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 3 ไปสู่ปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การดำเนินกิจกรรมจำเป็นก่อนการพัฒนา การดำเนินกิจกรรมจำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนา การดำเนินกิจกรรมจำเป็นหลังการเข้ารับการพัฒนา

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการพัฒนา (Ethical-leadership Evaluation: EE)

เป็นการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาว่าบรรลุตามจุดหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมากน้อยเพียงใด ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนามีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การประเมินในระหว่างการพัฒนา การประเมินและติดตามผลหลังการพัฒนา

โดยผู้วิจัยเรียกกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ได้จากการสังเคราะห์นี้ว่า “กระบวนการรักดี : RUGDEE PROCESS” และได้สรุปกระบวนการดังกล่าว ดังภาพประกอบ 17



ภาพประกอบ 17 สรุปกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.4 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาจริยธรรมแม้จะเป็นเรื่องที่ยากแต่ก็มีนักวิชาการและองค์กรต่างๆ เสนอแนวทางที่จะดำเนินการพัฒนาและเสริมสร้างจริยธรรมให้มีประสิทธิภาพและมีความเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น จากผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง มีแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปลูกฝังและพัฒนาจริยธรรมอยู่หลายแนวทางด้วยกัน ผู้วิจัยสรุปแนวทางการพัฒนาจริยธรรมเป็นประเด็นเกี่ยวกับลักษณะเด่น จุดเน้น สาระสำคัญ หรือวิธีการ ซึ่งมีทั้งแนวคิด ทฤษฎีของต่างประเทศและในประเทศได้ ดังต่อไปนี้

2.4.1 วิธีปลูกฝังและพัฒนาจริยธรรมของนักการศึกษาและนักจิตวิทยาต่างประเทศ

นักการศึกษาและนักจิตวิทยาต่างประเทศได้เสนอแนวทางสำคัญสรุปได้ดังนี้

ชัยพร วิชชาวุธและธีระพร อุวรรณโณ (2536, หน้า 90-105) ได้สรุปวิธีพัฒนาจริยธรรมของนักการศึกษาและนักจิตวิทยาต่างประเทศไว้ 4 วิธี ดังนี้

1. การปลูกฝังจริยธรรมด้วยการกระจ่างค่านิยม

การกระจ่างค่านิยมด้วยการทำค่านิยมให้กระจ่าง (Value Clarification ย่อว่า VC) เป็นวิธีสอนจริยธรรมที่ใช้กันในประเทศสหรัฐอเมริกา

แนวความคิดพื้นฐาน ผู้ที่เสนอกระบวนการ VC กลุ่มแรก ได้แก่ Rath, Harmin and Simon ถือว่าค่านิยม คือ หลักการประพฤติปฏิบัติของบุคคลต่อสิ่งต่างๆ ถือว่าดีงามถูกต้องและควรแก่การยึดถือ กระบวนการ VC มีจุดมุ่งหมายให้ผู้เรียนค้นพบด้วยตนเองว่าหลักการประพฤติปฏิบัติของตนเองต่อสิ่งต่างๆ เป็นอย่างไร ความหมายของค่านิยมในกระบวนการ VC ตรงกับความหมายของจริยธรรม ดังนั้น กระบวนการ VC ซึ่งเป็นกระบวนการทำให้เกิดความกระจ่างแจ้งในค่านิยมของตนเอง จึงเป็นกระบวนการกระจ่างจริยธรรมของตนเองด้วย และถือได้ยิ่งกว่ากระบวนการ VC ก็คือ กระบวนการปลูกฝังจริยธรรม

ในทรรศนะของนักทฤษฎี VC ค่านิยมเกิดจากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และจะแสดงออกมาในรูปของความเชื่อ ทศนคติ พฤติกรรม และความรู้สึก พฤติกรรมที่แสดงออกมาบางส่วนเท่านั้นที่เชื่อได้ว่าเป็นการแสดงออกของค่านิยม

นักทฤษฎี VC ได้เสนอเกณฑ์ 7 ประการสำหรับตัดสินว่าพฤติกรรมที่แสดงออกมาได้สะท้อนค่านิยมของบุคคลนั้นหรือไม่ เกณฑ์ 7 ประการมีดังนี้

1. การเลือกกระทำอย่างอิสระ ไม่มีการบังคับ
2. การเลือกจากทางเลือกหลายๆ ทาง
3. การเลือกจากการพิจารณาผลของทางเลือกแต่ละทางแล้ว
4. การรู้สึกภูมิใจและมีความยินดีที่ได้เลือกกระทำสิ่งนั้น
5. การยืนยันการตัดสินใจเลือกของตนอย่างเปิดเผย
6. การกระทำตามที่ตนตัดสินใจเลือก
7. การกระทำพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก

วิธีการเสริมสร้างและพัฒนาจริยธรรม การปลูกฝังจริยธรรมตาม

แนวคิดพื้นฐานของนักทฤษฎี VC คือ การช่วยให้ผู้รับการปลูกฝังเกิดความกระจ่างในความเชื่อ ในทัศนคติ ในพฤติกรรม และในความรู้สึกของตนเอง หน้าที่ของผู้ปลูกฝังค่านิยม คือ การชี้แนะหรือจัดการให้มีการชี้แนะเพื่อให้เกิดการนึกคิดขึ้นมาว่า ความเชื่อทัศนคติ พฤติกรรม และความรู้สึกของตนที่มีต่อสิ่งหนึ่งๆ นั้นเป็นไปตามเกณฑ์ 7 ประการของกระบวนการค่านิยมหรือไม่ อย่างไรก็ตามวิธี VC มีปัญหาหลายประการที่สำคัญ คือ

1. VC มิได้กำหนดจริยธรรมที่ปลูกฝัง ในกระบวนการของ VC ผู้ปลูกฝังทำหน้าที่แค่คอยกระตุ้นให้เกิดการนึกคิดเกี่ยวกับค่านิยมหรือจริยธรรมเท่านั้น เมื่อเกิดการนึกคิดขึ้นแล้ว ผู้รับการปลูกฝังจะมีความรู้สึกนึกคิดเปลี่ยนแปลง
2. กระบวนการ VC สอนลัทธิสัมพัทธนิยม (Relativism) ในปรัชญา นั่นเอง ตามลัทธิสัมพัทธนิยม ความถูกต้องดีงามของสิ่งต่างๆ มิได้ขึ้นกับหลักการที่แน่นอน แต่แปรผันตามบุคคลและสภาพการณ์ต่างๆ การปลูกฝังลัทธิสัมพัทธนิยมอาจนำไปสู่การปฏิเสธจริยธรรมบางประการที่น่าจะเป็นจริยธรรมที่สมบูรณ์ และเป็นจริยธรรมที่ปฏิเสธไม่ได้ เช่น จะต้องกระทำตามกฎหมายไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น หากกฎหมายยังคงมีผลใช้บังคับอยู่ และจริยธรรมอื่นๆ ที่คนในสังคมเชื่อว่าควรจะมีอยู่ต่อไปและควรจะได้ถ่ายทอดให้เยาวชนในสังคมนำไปยึดถือเป็นหลักการประพฤติปฏิบัติ การปลูกฝังจริยธรรมสมบูรณ์และการถ่ายทอดจริยธรรมของสังคมจะเกิดได้ยากมากด้วยวิธีการ VC

2. การปลูกฝังจริยธรรมด้วยเหตุผล

ผู้เสนอทฤษฎีให้เหตุผลทางจริยธรรม (Moral Reasoning ย่อว่า MR) เป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย คือ Kohlberg

แนวความคิดพื้นฐาน ในทฤษฎีของโคลเบอร์ก จริยธรรม หมายถึง กฎเกณฑ์ในการตัดสินความถูกต้องของการกระทำ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎเกณฑ์นี้ขึ้นอยู่กับพัฒนาการทางปัญญาซึ่งผูกพันกับอายุของบุคคล โคลเบอร์กได้ยึดถือทฤษฎีพัฒนาการทางปัญญาของ Piaget เป็นหลักการสร้างทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรม โดยแบ่งพัฒนาการออกเป็น 3 ระดับ ในแต่ละระดับยังแบ่งพัฒนาการออกเป็น 2 ชั้น รวมเป็น 6 ชั้น ดังนี้

ก. ระดับก่อนกฎเกณฑ์ (อายุประมาณ 2-12 ปี)

ชั้นที่ 1 ใช้การลงโทษเป็นเหตุผลในการตัดสินใจ

ชั้นที่ 2 ใช้การตอบสนองของความต้องการของตนเป็นเหตุผลในการตัดสินใจ

ข. ระดับกฎเกณฑ์สังคม (อายุตั้งแต่ 12 ปี ขึ้นไปโดยประมาณ)

ชั้นที่ 3 ใช้ การเป็นที่ยอมรับของสังคมเป็นเหตุผลในการตัดสินใจ

ชั้นที่ 4 ใช้ ระเบียบแบบแผนและกฎเกณฑ์ของสังคมเป็นเหตุผลในการตัดสินใจ

ค. ระดับเลขกฎเกณฑ์ของสังคม (อายุประมาณ 20 ปี ขึ้นไป)

ชั้นที่ 5 ใช้ สัญญาสังคมเป็นเหตุผลในการตัดสินใจ

ชั้นที่ 6 ใช้ หลักการจริยธรรมสากลเป็นเหตุผลในการตัดสินใจ

Kohlberg มีความเชื่อว่ากฎเกณฑ์ที่เราใช้ตัดสินความถูกต้องของการกระทำจะพัฒนาเป็นขั้นๆ จากขั้นต่ำกว่าไปสู่ขั้นสูงกว่าที่ละ 1 ขั้น ไม่มีการย้อนขั้น ไม่มีการข้ามขั้น และไม่มีการเร่งขั้น

ตามทฤษฎีของ Kohlberg จริยธรรมแต่ละขั้นเป็นผลของการคิดไตร่ตรอง ในการคิดไตร่ตรองจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล ข้อมูลที่นำมาพิจารณาส่วนหนึ่งเป็นความเข้าใจตนเองเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ และอีกส่วนหนึ่งเกิดจากประสบการณ์ทางสังคมที่ได้รับใหม่ โดยเฉพาะข้อมูลที่ได้รับฟังทฤษฎีของผู้อื่นซึ่งสูงกว่าระดับพัฒนาการของตน 1 ขั้น หากข้อมูลต่างๆ มีความขัดแย้งไม่ลงรอยกัน ความรู้สึกไม่สมดุลก็จะเกิดขึ้น ทำให้ผู้ตกอยู่ในสภาพไม่สมดุลนี้ต้องปรับตัวเองโดยการสำรวจและจัดระเบียบความคิดความเข้าใจของตนใหม่ มีการจำแนกประเด็นปัญหาต่างๆ ให้มีความชัดเจนและละเอียดมากขึ้น และมีการบูรณาการประเด็นต่างๆ เข้าด้วยกัน เป็นความเข้าใจใหม่ที่สามารถอธิบาย

สิ่งต่างๆ ได้ดีขึ้น กระบวนการจำแนกและบูรณาการจึงเป็นกลไกของการพัฒนาจริยธรรม ผลของกระบวนการนี้ทำให้เกิดความเข้าใจใหม่ขึ้นมาแทนที่ความเข้าใจเก่า ทำให้เกิดจริยธรรมใหม่ขึ้นมาแทนที่จริยธรรมเก่า จริยธรรมใหม่นี้จัดอยู่ในขั้นที่สูงกว่าจริยธรรมเก่า และแตกต่างจากจริยธรรมเก่าในเชิงคุณภาพอย่างสิ้นเชิง

วิธีการเสริมสร้างและพัฒนาจริยธรรม ตามทฤษฎีของทฤษฎี MR การปลูกฝังจริยธรรม คือการพัฒนาผู้เรียนให้มีกฎเกณฑ์การตัดสินใจความถูกต้องด้วยเหตุผลในระดับสูง และอย่างน้อยก็ให้อยู่ในระดับกฎเกณฑ์สังคม ตามทฤษฎีนี้การพัฒนาจริยธรรมไม่อาจกระทำด้วยการสอน ไม่อาจกระทำด้วยการแสดงตัวอย่างให้ดู และไม่อาจกระทำด้วยวิธีการเรียนรู้ต่างๆ จริยธรรมสอนกันไม่ได้ จริยธรรมพัฒนาขึ้นมาด้วยการนึกคิดของแต่ละคนตามลำดับขั้น และตามระดับพัฒนาการทางปัญญา ซึ่งผูกพันกับอายุ ดังนั้นหากไม่ถึงวัยอันควร จริยธรรมบางอย่างก็จะไม่เกิด กิจกรรมที่เป็นหัวใจของการพัฒนาจริยธรรมตามทฤษฎี MR ของโคลเบอร์ก คือ การอภิปรายแลกเปลี่ยนทรรศนะ

เมื่อเปรียบเทียบกับวิธี VC แล้ว วิธี MR เป็นการปลูกฝังจริยธรรมที่มีเป้าหมายและมีส่วนของการชักนำมากกว่าวิธี VC อย่างไรก็ตามสิ่งที่ถูกชักนำให้เปลี่ยนแปลงได้แก่ เหตุผลของการกระทำหรือไม่กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การเน้นที่เหตุผลนี้ทำให้เกิดปัญหาตามมา 2 ประการ คือ

1. เหตุผลทางจริยธรรมอาจไม่สัมพันธ์กับพฤติกรรม ทฤษฎี MR มิได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการให้เหตุผลทางจริยธรรมกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง การให้เหตุผลอาจไม่สัมพันธ์กับพฤติกรรมเลยก็ได้ เพราะพฤติกรรมหนึ่งๆ สามารถอธิบายด้วยเหตุผลได้ต่างๆ นานา และในทางกลับกันเหตุผลทางจริยธรรมหนึ่งๆ ก็สามารถอธิบายพฤติกรรมได้ต่างๆ นานา เช่นกัน

2. เหตุผลทางจริยธรรมอาจเป็นเพียงข้อแก้ตัว คนเราเรียนรู้ตั้งแต่เริ่มพูดได้ว่าพฤติกรรมทางวาจามีความสัมพันธ์กับผลกรรมที่บังเกิดกับตน เมื่ออยู่ในสภาพที่อาจได้รับผลกระทบทางลบซึ่งไม่น่าปรารถนา คนเราก็เรียนรู้ที่จะหลีกเลี่ยงผลกระทบเหล่านี้ และวิธีหนึ่งที่ใช้ได้ผล คือ การใช้คำพูดอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมของตน เช่น มิได้เจตนาทำ หรือทำเพื่อเจตนาอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งถือได้ว่าเป็นเจตนาดีบ้าง เหตุผลแก้ตัวทำนองนี้เรียนรู้ได้ไม่ยากความสามารถในการอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมตนเองเพื่อเอาตัวรอดนี้สัมพันธ์กับพัฒนาการทางปัญญา ผู้ที่ฉลาดกว่าและมีประสบการณ์มากกว่าก็จะ

สามารถหาเหตุผลอธิบายการกระทำทั้งของตนเองและของผู้อื่นได้อย่างแนบเนียน
สมเหตุสมผล และเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นมากกว่า

3. การปลูกฝังจริยธรรมด้วยการปรับพฤติกรรม

การปรับพฤติกรรม (Behavior Modification ย่อว่า BM) เป็น
การประยุกต์หลักการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล วิธี BM ใช้ได้ผลดีใน
การสร้างและรักษาพฤติกรรมที่พึงปรารถนาและในการลดพฤติกรรมไม่พึงปรารถนา
การพัฒนาจริยธรรมโดยการปรับพฤติกรรมนี้ เป็นไปตามทฤษฎี
การวางเงื่อนไขแบบการกระทำ (Operant Conditioning) ซึ่งผู้เสนอทฤษฎีนี้คือนักจิตวิทยา
ชาวอเมริกัน ชื่อ Burrhus F. Skinner

แนวความคิดพื้นฐาน วิธีการของ BM ตั้งอยู่บนรากฐานของความเชื่อ
ว่าพฤติกรรมของคนเราถูกควบคุมโดยเงื่อนไขการเสริมแรงและเงื่อนไขการลงโทษหาก
กำหนดให้พฤติกรรมหนึ่งๆ สัมพันธ์กับการได้รับสิ่งที่ผู้กระทำต้องการเป็นเงื่อนไข
การเสริมแรง พฤติกรรมกล้าแสดงออกก็จะเกิดด้วยความถี่สูงขึ้น ในทางกลับกันหาก
กำหนดให้พฤติกรรมดังกล่าวนี้ สัมพันธ์กับการได้รับสิ่งที่ไม่ต้องการเป็นเงื่อนไขการลงโทษ
พฤติกรรมก็จะค่อยๆ หดหายไป

วิธีการเสริมสร้างและพัฒนาจริยธรรม ตามแนวคิดนี้หากต้องการ
ปลูกฝังพฤติกรรมใดก็ต้องจัดเงื่อนไขต่างๆ เพื่อให้ผู้กระทำพฤติกรรมนั้นได้รับแรงเสริม
และถ้าหากต้องการลดพฤติกรรมใดก็ต้องจัดเงื่อนไขต่างๆ เพื่อให้ผู้กระทำพฤติกรรมนั้น
ไม่ได้รับแรงเสริม หรืออาจได้รับการลงโทษด้วยก็ได้ แต่นักทฤษฎี BM เสนอว่าควรใช้
เงื่อนไขการเสริมแรงมากกว่าเงื่อนไขการลงโทษ เพราะการลงโทษอาจทำให้เกิดผลเสีย
เช่น การลักลอบ การหลีกเลี่ยง ตลอดจนการต่อต้าน

ขั้นตอนของ BM ในการปลูกฝังพฤติกรรมที่พึงปรารถนาและ/หรือลด
พฤติกรรมไม่พึงปรารถนา อาจทำได้ดังต่อไปนี้

1. กำหนดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และ/หรือพฤติกรรมที่ไม่พึง
ปรารถนา
2. กำหนดผลกรรมที่ปลูกฝังจริยธรรมสามารถบันดาลให้เกิดกับ
ผู้กระทำได้ ควรเน้นที่ผลกรรมทางบวกให้มากที่สุด

3. นำพฤติกรรมในข้อ 1) และผลกรรมในข้อ 2) มาสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เรียกว่าเงื่อนไขการเสริมแรง และให้พฤติกรรมที่พึงปรารถนาได้รับแรงเสริม และให้พฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาไม่ได้รับแรงเสริม

4. ให้และระดับให้แรงเสริมตามเงื่อนไขในข้อ 3) แล้วติดตามสังเกตการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม

5. ประเมินผลและปรับปรุงเงื่อนไข

วิธีการปลูกฝังจริยธรรมด้วย BM แตกต่างจากวิธี VC และ MR โดย VC และ MR เน้นที่ความเข้าใจของบุคคลเกี่ยวกับกฎเกณฑ์การตัดสินใจความต้องการของพฤติกรรม แต่ BM เน้นที่พฤติกรรม จริยธรรมตามธรรมชาติของนักทฤษฎี BM เป็นกฎเกณฑ์ที่อยู่ภายนอกในรูปแบบเงื่อนไขการเสริมแรงและเงื่อนไขการลงโทษ อย่างไรก็ตามวิธี BM มีประเด็นปัญหาดังต่อไปนี้

1. BM ไม่คำนึงถึงความเข้าใจเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ ความถูกต้อง นักทฤษฎี BM เน้นเฉพาะพฤติกรรมที่แสดง เมื่อเปลี่ยนเงื่อนไขของการเสริมแรง และการลงโทษแล้วเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการก็เป็นที่น่าพอใจแล้ว นักทฤษฎี BM จะไม่สนใจว่า เกิดการเปลี่ยนแปลงในความเข้าใจเกี่ยวกับกฎเกณฑ์การตัดสินใจหรือไม่ ซึ่งเป็นการมองข้ามความสำคัญของความเข้าใจกฎเกณฑ์ทางจริยธรรม เป็นไปได้ว่าคนเราจำใจทำตามเงื่อนไขผลกรรมที่ครอบงำตนอยู่แต่ใจจริงแล้วต้องการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขนี้ให้เป็นไปตามที่ตนคิดว่าถูกต้องและดีงามกว่า

2. ความสามารถในการควบคุมเงื่อนไขของผลกรรมมีจำกัด ในแต่ละขณะบุคคลอยู่ภายใต้การครอบงำของเงื่อนไขการเสริมแรงและเงื่อนไขการลงโทษหลายเงื่อนไข ในกรณีที่เป็นักเรียน เงื่อนไขที่ครอบงำก็มี อาทิ เงื่อนไขการยอมรับของเพื่อน เงื่อนไขเสริมแรงและการลงโทษของครู ฯลฯ ดังนั้นหากครูใช้วิธี BM ในการปลูกฝังจริยธรรม สิ่งที่ครูทำได้จะจำกัดเฉพาะเงื่อนไขของครูเท่านั้น ส่วนเงื่อนไขอื่นๆ ย่อมยากแก่การเปลี่ยนแปลงนี้

4. การปลูกฝังจริยธรรมด้วยการเรียนรู้ทางสังคม

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning ย่อว่า SL) ถือว่าจริยธรรมเป็นความเข้าใจเกี่ยวกับกฎเกณฑ์สำหรับการประเมินความถูกต้องของพฤติกรรม กฎเกณฑ์เหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ ผู้เสนอทฤษฎีนี้คือนักจิตวิทยาชาวแคนาดา ชื่อ Albert Bandura

แนวความคิดพื้นฐาน การเรียนรู้ของมนุษย์ส่วนหนึ่งเกิดจากประสบการณ์ตรงของตนเอง ส่วนหนึ่งเกิดจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น เป็นการเรียนรู้ด้วยการสังเกต และอีกส่วนหนึ่งเกิดจากการฟังคำบอกเล่าและการอ่านสารบบที่กของผู้อื่น การเรียนรู้ประเภทหลังนี้ช่วยให้มนุษย์มีความรู้ว่าจะอะไรคืออะไรอย่างกว้างขวางและอย่างรวดเร็ว

ผลการเรียนรู้อยู่ในรูปของความเชื่อว่าจะสัมพันธ์กับอะไร อย่างไร โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกับผลกรรม ความเชื่อนี้ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง ทั้งนี้เป็นเพราะความสามารถในการสังเกตและในการคิดของมนุษย์ยังมีข้อบกพร่องอยู่มาก และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกับผลกรรมที่เกิดขึ้นจริงก็มีความซับซ้อน ความเชื่อของมนุษย์มีอิทธิพลในการกำเนิดพฤติกรรมของมนุษย์ จะเห็นได้จากตัวอย่างการยอมอดทนต่อความทุกข์ยากลำบากในปัจจุบันด้วยความเชื่อว่าจะทำให้มีความสุขในอนาคต และตัวอย่างการยอมตายเพื่อชีวิตที่ดีกว่าในภพต่อไป

วิธีการเสริมสร้างและพัฒนาจริยธรรม หลักการสำคัญของการปลูกฝังจริยธรรมในทฤษฎี SL คือ การจัดประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งได้แก่ ตัวอย่างและคำบอกให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อว่าจะพฤติกรรมอะไรนำไปสู่ผลกรรมอะไร และผลกรรมนั้นน่าปรารถนาเพียงไร การจัดเงื่อนไขสิ่งแวดล้อมทางสังคมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ จริยธรรมนี้จะต้องจัดให้มีความสอดคล้องกันทั้งประสบการณ์ตรง ตัวอย่างและคำบอก และถ้าคำบอกมีลักษณะเป็นการชี้แนะให้ผู้เรียนมองเห็นความสัมพันธ์ต่างๆ จากประสบการณ์ตรงและจากตัวอย่างที่ประสบด้วยแล้ว การเรียนรู้ก็จะเกิดในลักษณะที่ตรงเป้าและมีประสิทธิผลมากขึ้น

SL เป็นภาคขยายของทฤษฎี BM เน้นที่เงื่อนไขทางสังคมซึ่งอยู่ภายนอกบุคคล แต่ขณะเดียวกันก็เน้นที่ความเข้าใจของบุคคลเกี่ยวกับเงื่อนไขผลกรรมที่มีอยู่ในสังคม ทฤษฎี SL จึงมีความสมบูรณ์มากที่สุดในบรรดา 4 ทฤษฎีที่ได้เสนอมานี้ อย่างไรก็ตาม ทฤษฎี SL ก็มีประเด็นปัญหาที่จะต้องพิจารณา ดังนี้

1. การเน้นที่ผลกรรมเป็นการปลูกฝังลัทธิประโยชน์นิยมโดยตามทฤษฎี SL คนเราจะทำหรือไม่ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นอยู่กับความเชื่อของตนว่า ทำแล้วได้รับผลกรรมอะไรบ้าง หากคิดว่าจะได้รับกรรมทางบวกมากกว่า ก็จะทำ และหากคิดว่าจะได้รับผลกรรมทางลบมากกว่าก็จะไม่ทำ การสอนให้มนุษย์ตัดสินใจเช่นนี้ก็เท่ากับสอนว่า อะไรที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนจงทำ อะไรที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนจงอย่าทำ ความคิดเช่นนี้ทำ

พุทธทาสเรียกว่า ลัทธิประโยชน์ธิปไตย เป็นลัทธิที่ไม่น่าจะปลูกฝัง เพราะจริยธรรมหลายอย่างควรเป็นแบบปรมาตถธรรมาธิปไตย คือ เป็นแบบสมบูรณญาณต้องไม่ว่ากรณีใดๆ ปัญหาอยู่ที่ว่าสังคมปัจจุบันเรามีจริยธรรมที่เข้าเกณฑ์ดังกล่าวนี้ เพื่อจัดเป็นปรมาตถธรรมหรือไม่ หากมีก็สามารถนำจริยธรรมเหล่านั้นมาปลูกฝังตามวิธีการของ SL ได้

2. ผู้ปลูกฝังจริยธรรมต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง วิธี SL จะได้ผลมากน้อยเพียงใดอยู่ที่ผู้ปลูกฝังจริยธรรมได้ปฏิบัติตนตามที่พร่ำสอนหรือไม่ หากผู้ปลูกฝังจริยธรรมขาดการบังคับตนเองให้ทำตามที่ตนพร่ำสอนแล้ว จริยธรรมก็จะเกิดได้ยากแต่การบังคับตนเองก็มีใช้จะกระทำได้ง่ายๆ เช่นกัน

Donald C. Menzel ประธานสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งสหรัฐอเมริกา ได้เสนอเทคนิคที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างศักดิ์ศรีและจริยธรรมให้เกิดขึ้นในระดับบุคคลก่อนที่จะก้าวขึ้นไปสู่ในระดับของการเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม ซึ่งมี 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำต้นแบบที่ดี (Exemplary Leadership) กล่าวคือภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างสูงต่อองค์กรและการสร้างจริยธรรม ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนอย่างมีศักดิ์ศรีและมีจริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเมื่อผู้นำในองค์กรได้แนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตัวอย่างไร จำเป็นอย่างยิ่งที่ตนเองจะต้องทำในสิ่งที่ตนได้พูดอย่างเคร่งครัด

2. การฝึกอบรมจริยธรรม (Ethical Training) ซึ่งจำแนกได้ 2 แนวทางใหญ่ๆ คือ

2.1 แนวทางเชิงบังคับให้ปฏิบัติตาม (Compliance Model) หมายถึงรูปแบบของพฤติกรรมแบบต่างๆ ที่ถูกระบุว่าถูกต้องเหมาะสมและนำมากำหนดให้บุคคลทั่วไปต้องประพฤติตามเพื่อแสดงถึงการมีจริยธรรม

2.2 แนวทางเชิงศักดิ์ศรี (Integrity Model) หมายถึง รูปแบบที่มุ่งพัฒนาทักษะความสามารถของบุคคลในการที่จะเข้าใจ หยั่งรู้ ตระหนักถึงวิธีการปฏิบัติเพื่อสร้างและนำพาตนเองสู่การเป็นผู้มีจริยธรรม การฝึกอบรมรูปแบบนี้จึงเป็นการหาวิธีที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพยายามสร้างพฤติกรรมบางอย่างที่มีระดับความยากและสูงกว่า Compliance Model

3. ประมวลจริยธรรมและการปฏิญาณ (Codes and Oaths)

การจัดทำประมวลจริยธรรมหรือประเพณีปฏิบัติขององค์การ เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาควรจัดทำ หากต้องการส่งเสริมจริยธรรมในระยะยาว รวมทั้งการกำหนดเงื่อนไขและบทลงโทษเกี่ยวกับการกระทำอันเป็นปฏิปักษ์ต่อจริยธรรมเพื่อสื่อสารให้บุคลากรใหม่ประพฤติตนเองให้สอดคล้องกับจริยธรรมขององค์การ สำหรับการปฏิญาณหมายถึงการรวบรวมคำพูดเพื่อกล่าวยืนยันแสดงความมุ่งมั่นว่าบุคคลนั้นจะทำอะไร อาจใช้คำปฏิญาณเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการเป็นองค์การที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม เพราะอย่างน้อยจะได้ทราบว่าบุคลากรของเขามีความตั้งใจจะประพฤติตนในแนวทางใด

4. การตรวจสอบจริยธรรม (Ethical Audits) การตรวจสอบจริยธรรมเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลค่อนข้างสูง วิธีการตรวจสอบจริยธรรมอาจใช้แบบสำรวจและการสัมภาษณ์ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทั้งบุคคลภายในและภายนอก แต่ข้อควรตระหนักก็คือการตรวจสอบจริยธรรมนับเป็นเรื่องยากมากและต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการนำมาใช้ให้ได้ผลอย่างเที่ยงตรง

5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างจริยธรรมในองค์กรเพื่อเป็นรากฐานของการมุ่งไปสู่องค์กรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการ ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากร การว่าจ้าง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องที่ส่งผลต่อตัวบุคคลโดยตรง จึงควรเชื่อมโยงเรื่องจริยธรรมและศักดิ์ศรีเข้าไปในกิจกรรมต่างๆ ด้วย

2.4.2 วิธีในการพัฒนาจริยธรรมของนักการศึกษาและนักจิตวิทยาใน

ประเทศ

นักการศึกษาและนักจิตวิทยาในประเทศได้เสนอวิธีในการพัฒนาจริยธรรมของพอสรุปแนวทางสำคัญ ได้ดังนี้

เฉลิม ศรีผดุง (2524, หน้า 12-18) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาจริยธรรมของข้าราชการนั้นมีได้หมายความว่าข้าราชการไม่มีจริยธรรม แต่เป็นเพียงต้องการจะเน้นเรื่องจริยธรรมซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและได้ตระหนักถึงความสำคัญของจริยธรรม เพราะข้าราชการส่วนใหญ่อาจจะเป็นผู้มีจริยธรรมดีอยู่แล้ว การเสนอแนะในด้านวิธีการพัฒนาจริยธรรมนั้น

ควรจะขึ้นอยู่กับปัญหาและสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้นๆ ในที่นี้การแก้ปัญหาขึ้นอยู่กับสมมุติฐานที่ว่า ข้าราชการบางส่วนยังมีจริยธรรมไม่ดีเท่าที่ควร

วิธีการเสริมสร้างและพัฒนาจริยธรรมมี ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรม/สัมมนาเรื่องจริยธรรม การฝึกอบรม/สัมมนาเรื่องจริยธรรมนั้นเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ อาจใช้หัวข้อว่า “จริยธรรมสำหรับราชการ” หรืออาจหลีกเลี่ยงการใช้คำว่า “จริยธรรม” ก็อาจใช้หัวข้อ “การบริหารจิต” หรือหัวข้ออื่นๆ ทำนองเดียวกันนี้ตามความสามารถกับระดับของผู้เข้ารับการอบรม/สัมมนา ในเรื่องของการฝึกอบรมด้านจริยธรรมนั้นควรจะเริ่มดำเนินการในหลักสูตร

1.1 การปฐมนิเทศข้าราชการ เริ่มปลูกฝังจริยธรรมตั้งแต่ข้าราชการเข้ารับราชการใหม่ ควรบรรจุวิชาเกี่ยวกับจริยธรรมไว้ในหลักสูตรนี้ด้วย

1.2 หลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาต่างๆ หลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาต่างๆ ควรจะมีวิชาเรื่องจริยธรรมในการปฏิบัติราชการไว้ด้วย

อย่างไรก็ตามเทคนิคการฝึกอบรมนั้นสำคัญมาก เพราะเรื่องจริยธรรมมิใช่เพียงบอกว่าการเป็นข้าราชการที่มีจริยธรรมควรจะทำอย่างไร แต่เทคนิค การฝึกอบรมควรจะเน้นให้เกิดความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งหรือเข้าถึง (Insight) ในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง เทคนิคที่ว่านี้อาจเป็นไปในรูปของการยกกรณีศึกษามาให้ได้แลกเปลี่ยนความเห็น หรืออาจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาได้กระทำกิจกรรมร่วมกัน จากกิจกรรมนั้นๆ จะเป็นทางให้ผู้เข้ารับการอบรมสัมมนาได้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างชัดแจ้ง หรือเห็นคุณค่าแล้วจะนำไปปฏิบัติต่อไป

2. บทบาทผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาจริยธรรม การพัฒนาจริยธรรมนั้นผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีบทบาทอย่างมากและตลอดเวลา เพราะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังต้องเป็นผู้มีจิตใจสูง มีศรัทธาต่อหน้าที่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี คอยแนะนำตักเตือนในสิ่งที่ดิ่งาม คอยช่วยแก้ไข เมื่อมีความความผิดพลาดเกิดขึ้นทั้งในเรื่องการประพฤติและการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความปรารถนาดี

3. ตัวข้าราชการ นอกจากจะได้รับการพัฒนาในด้านจริยธรรม ในโครงการฝึกอบรม/สัมมนา จากผู้บังคับบัญชาแล้ว ข้าราชการเองต้องหันมาสำรวจตัวเองว่ามีคุณสมบัติในการเป็นข้าราชการดีหรือยัง มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานในหน้าที่หรือยัง หากไม่สามารถชี้ได้ว่าตนเองมีใจบกพร่องอย่างไรก็ควรจะให้เพื่อนร่วมงานชี้ให้เห็น

(Feedback) หรือให้ผู้บังคับบัญชาได้ชี้ให้เห็นเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป นอกจากนี้ควรจะได้ใช้โอกาสฟังการสนทนาธรรมให้เกิดแนวความคิดในเรื่องนี้ หรืออาจลองไปฝึกหัดนั่งสมาธิ สำหรับผู้นับถือศาสนาอื่นๆ ส่วนใหญ่มักไปโบสถ์อยู่เสมอ ข้าราชการที่เป็นพุทธศาสนิกชนควรจะปฏิบัติด้วย

4. สภาพแวดล้อม การพัฒนาจริยธรรมจะได้ผลดี ถ้าสิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวย เพราะหากสิ่งแวดล้อม เช่น ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจปฏิบัติงาน มีศีลธรรมประจำใจ มีศรัทธาต่อหน้าที่ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเป็นระบบ ไม่ล่าช้า ทุกคนปฏิบัติตามระเบียบ การปฏิบัติงานย่อมเป็นไปด้วยดี ทำงานได้ผลดีบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ทิตนา แชมมณี (2526, หน้า 16-73) ได้เสนอวิธีการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม โดยใช้ระบบคู่สัญญา ดังนี้

บุคคลใดที่มีความต้องการและตั้งใจจะพัฒนาตนเองในเรื่องใดก็ตาม สามารถดำเนินการตามระบบคู่สัญญาได้ ดังนี้

1. กำหนดเรื่อง/ปัญหา/จุดที่ต้องพัฒนา โดยการสำรวจตัวเองหรือขอข้อมูลเกี่ยวกับตนเองจากบุคคลอื่น
2. แสวงหาคู่สัญญาที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์
3. ตั้งปณิธานและขอคำแนะนำจากคู่สัญญา
4. วางแผนการดำเนินการโดยจัดทำเป็นโครงการ มีรายละเอียดของกระบวนการแก้ปัญหาครบถ้วน มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน
5. นำโครงการไปให้คู่สัญญา และทำสัญญากับคู่สัญญา
6. ลงมือปฏิบัติตามวิธีการที่กำหนดในโครงการ
7. บันทึกผลการปฏิบัติและส่งให้คู่สัญญารับรู้เป็นระยะๆ ตามที่ตกลงไว้กับคู่สัญญา

8. เมื่อครบกำหนดระยะเวลา ประเมินผลการปฏิบัติตลอดโครงการ

9. ถ้ายังไม่บรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย ปรับแผนการปฏิบัติให้เหมาะสมขึ้น และลงมือปฏิบัติต่อไป โดยต่อระยะเวลาของโครงการออกไป หรือถ้าได้ผลตามจุดมุ่งหมายทุกประการแล้ว แต่ผู้ปฏิบัติต้องการขยายขอบเขตการปฏิบัติต่อไปอีก อาจกำหนดจุดหมายใหม่ เพิ่มเติมวิธีการและดำเนินการต่อไป หรือถ้าปฏิบัติได้ผลสมบูรณ์แล้วก็อาจยุติโครงการในเรื่องนั้น แล้วเริ่มดำเนินการเรื่องใหม่ต่อไป

ยนต์ ชุ่มจิต (2546, หน้า 99-100, 106) ได้เสนอวิธีพัฒนาจริยธรรม โดยยึดแนวทาง ต่อไปนี้

วิธีการเสริมสร้างและพัฒนาจริยธรรม

1. ผู้บังคับบัญชาประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ผู้บังคับบัญชาต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรม จริยธรรม
2. ประชาสัมพันธ์ ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับจรรยา มารยาทของครูให้ครูทุกคนได้รับรู้ และนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง หากคนใดประพฤติตนไม่เหมาะสม เมื่อกล่าวตักเตือนแล้ว ยังไม่ดีขึ้น ก็ควรใช้มาตรการอย่างเด็ดขาดและจริงจัง
3. จัดกิจกรรม จัดกิจกรรมที่เป็นการสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมของครู โดยให้ครูได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ อย่างทั่วถึง
4. จัดสัมมนา จัดสัมมนาผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ให้เข้าถึงวิธีการสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมของครู และให้มีการทบทวนชี้แจงจริยธรรมแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ
5. ประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล ประกาศเกียรติคุณและให้รางวัลแก่ครูอาจารย์ ที่มีคุณธรรม จริยธรรมสูง ตลอดจนได้มีการส่งเสริมสวัสดิการแก่ครอบครัวของครูอาจารย์ ผู้มีจริยธรรม ปฏิบัติงานได้ดีเด่นมาตลอด
6. การสอบบรรจุและการปฐมนิเทศครูใหม่ การสอบบรรจุและการปฐมนิเทศครูใหม่ จะต้องบรรจุเรื่องคุณธรรมจริยธรรมของครูไว้ด้วย เพราะอย่างน้อยก็จะทำให้ครูได้รู้เรื่องหลักธรรมและการปฏิบัติที่ดีของครูบ้างตามสมควร
7. ทำวิจัย ทำการวิจัยในด้านคุณธรรม จริยธรรมของครู เพื่อหาทางปรับปรุงส่งเสริมต่อไป
8. จัดสื่อเผยแพร่ จัดทำเอกสาร ภาพยนตร์ ภาพเสียงที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมคุณธรรมสำหรับครูออกเผยแพร่ไปยังสถานศึกษาทุกสังกัด
9. การเลื่อนตำแหน่งและการพิจารณาความดีความชอบ ควรเลื่อนตำแหน่งโดยระบบชี้ และงดการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษเพราะระบบและวิธีการดังกล่าว ไม่เป็นการสร้างเสริมคุณธรรมอย่างแท้จริง การพิจารณาความดีความชอบควรจะเปลี่ยนเป็นการช่วยเหลือในเรื่องสวัสดิการต่างๆ หรือเป็นการมอบรางวัลประกาศเกียรติคุณ
10. หน่วยงานรับผิดชอบ ซึ่งได้แก่ ครูสภาหรือสถาบันวิชาชีพครู จะต้องเร่งรัดการพัฒนาวิชาชีพครูให้ก้าวหน้า ให้ทัดเทียมหรือดีกว่าอาชีพอื่น

กมลวรรณ มงคลศิริ (2533, หน้า 85-89) ได้เสนอการพัฒนาและเสริมสร้างจริยธรรมในวิชาชีพครู หรือนักการศึกษานอกระบบทำด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

1. จัดให้มีการประชุมสัมมนา และฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการพบปะหรือถกกันระหว่างบุคคลที่มีปัญหา หรือข้อข้องใจในเรื่องเกี่ยวกับจริยธรรม เพื่อหาข้อยุติหรือแนวทางต่างๆ ที่เป็นที่ยอมรับของผู้ประกอบวิชาชีพครูหรือนักการศึกษานอกระบบ

2. สนับสนุนให้มีการประหยัด ซึ่งครอบคลุมถึงการประหยัด ในการปฏิบัติงานตลอดจนการประหยัดโดยส่วนตัวและครอบครัว ความประหยัดย่อมจะทำให้ นักศึกษานอกระบบใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น รายได้เพียงพอและเหมาะสมกับรายจ่ายทำให้ การกอบโกย การเบียดบังเวลา การเบียดเบียนธรรมชาติ และบุคคลอื่นๆ ลดลงทั้งยังเป็นการลดช่องว่างระหว่างครูด้วยกันเองและระหว่างนักศึกษานอกระบบกับบุคคลอื่นๆ ในสังคม

3. การยกย่องชมเชย นักการศึกษานอกระบบที่มีจริยธรรม จรรยาบรรณ มีคุณธรรม เพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่นักศึกษานอกระบบโดยทั่วไป

4. การลงโทษ ในกรณีที่มีการกระทำผิดกฎ ข้อบังคับ หรือจริยธรรมของนักการศึกษานอกระบบ ผู้ที่กระทำผิดต้องได้รับการพิจารณาโทษอย่างจริงจัง ยุติธรรมและทัดเทียมกัน และข้อบังคับเกี่ยวกับจริยธรรมต้องครอบคลุม ทั้งสถาบันและบุคคล เพื่อป้องกันการหลีกเลียงในรูปแบบต่างๆ

5. การให้ความสำคัญต่อคะแนนจริยธรรมจนใช้เป็นคะแนนพื้นฐานตลอดหลักสูตรการศึกษา โดยกำหนดเกณฑ์ว่าพฤติกรรมใดที่พึงประสงค์จะได้คะแนนมาก ส่วนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์จะถูกตัดคะแนน

เสฐียรพงษ์ วรรณปก (2534, หน้า 43) กล่าวว่า จริยธรรมสอนกันไม่ได้ แต่ฝึกอบรมกันได้ การฝึกอบรมจริยธรรมจะต้องควบคู่ทั้ง 3 ด้าน ตามหลักไตรสิกขา เพราะว่า การจะพัฒนาหลักธรรมอะไรก็ตาม ต้องเอาหลักนี้มาจัดเพราะเป็นหลักสำหรับอบรมฝึกฝนขั้นต้น ได้แก่ 1) ปัญญาสิกขา คือ ความรู้ความเข้าใจในหลักการ เป้าหมาย เหตุผล วิธีการต่างๆ รู้ทุกอย่างเท่าที่จำเป็น สมมติว่าจะพัฒนาอะไรสักอย่าง ต้องรู้ก่อนว่าจะพัฒนาไปทำไม เป้าหมายเป็นอย่างไรและวิธีการพัฒนาจะทำอย่างไร 2) ศีลสิกขา คือ จะต้องทำพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความรู้ความเข้าใจนั้นด้วย คือ ต้องลงมือทำ

3) จิตตสิกขา คือ ต้องมีกำลังใจมั่นคงแน่วแน่ต่อเป้าหมาย คือ เมื่อทำ ต้องทำซ้ำๆ ซากๆ ต้องทำจนเป็นนิสัย ทำอะไรก็ต้องทำให้สำเร็จ ทั้งสามอย่างนี้ต้องทำไปพร้อมๆ กัน

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2538, หน้า 2-70) ได้เขียนตำรา “ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม : การวิจัยและพัฒนาบุคคล” ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมมี 3 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นดอกและผลของต้นไม้ ส่วนลำต้นและส่วนที่เป็นราก ถ้าเปรียบเทียบพฤติกรรมต่างๆ ของคนดีและคนเก่งเหมือนผลไม้บนต้น การที่จะได้ผลดกใหญ่หวานอร่อย ลำต้นและรากต้องสมบูรณ์ ลักษณะทางจิต 5 ประการ เปรียบเสมือนส่วนลำต้นของต้นไม้จริยธรรม ซึ่งเป็นสาเหตุของพฤติกรรม ลักษณะทางจิต 5 ประการนี้ คือ

1. ทศนคติ คุณธรรม ค่านิยม ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่กำลังพิจารณาอยู่นั้น
2. เหตุผลเชิงจริยธรรม หรือการเห็นแก่ผู้อื่น ส่วนรวม และหลักสากลมากกว่าการเห็นแก่ตัว
3. ลักษณะมุ่งอนาคต สามารถคาดการณ์ไกล สามารถควบคุมตนให้รอดได้รอดได้อย่างเหมาะสม
4. ความเชื่อในอำนาจตนว่า ทำดีได้ดี ทำชั่วจะต้องได้รับโทษ
5. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หรือความมุ่งมั่นบากบั่น ฝ่าฟันอุปสรรคจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ลักษณะทางจิตใจทั้ง 5 ประการนี้ ถ้ามีมากในบุคคลใด บุคคลนั้นจะเป็นผู้มีพฤติกรรมของคนดีและคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ ถ้าขาดลักษณะหลายประการมากเท่าใด บุคคลนั้นก็จะเป็นผู้ที่ไม่สามารถเป็นคนดีและคนเก่งได้

นอกจากจิตลักษณะ 5 ประการแล้ว พฤติกรรมของคนดีและคนเก่งจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อมีลักษณะจิตที่เป็นพื้นฐานทางจิตใจ 3 ประการ คือ

1. สติปัญญา คือความเฉลียวฉลาดเหมาะกับอายุ เมื่อเป็นผู้ใหญ่ก็มีความสามารถทางการคิดที่เป็นนามธรรมขั้นสูงได้
2. ประสพการณ์ทางสังคม หมายถึง การเข้าใจมนุษย์และสังคม รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
3. สุขภาพจิตดี หมายถึง การมีความวิตกกังวลน้อย หรือในปริมาณที่เหมาะสมกับเหตุการณ์

ลักษณะทางจิตที่เป็นพื้นฐานนี้เปรียบเสมือนรากสำคัญของต้นไม้ที่จะหาอาหารมาเลี้ยงลำต้น ซึ่งจะต้องมีความสมบูรณ์ เป็นสาเหตุสำคัญของการพัฒนาลักษณะทางจิต 5 ประการ ที่ลำต้น และพฤติกรรมของคนดีคนเก่งซึ่งเป็นผลไม่บนต้น

วิธีการเสริมสร้างและพัฒนาจริยธรรม

วิธีที่หนึ่ง หัวหน้าใช้เหตุผลเป็นตัวอย่าง โดยหัวหน้าควรใช้เหตุผลในขั้นที่สูงกว่าขั้นของลูกน้องหนึ่งขั้น ปนกับเหตุผลในขั้นของลูกน้องและขั้นที่สูงกว่าลูกน้องสองขั้น

วิธีที่สอง จัดกลุ่มเพื่อการพัฒนาเป็นวิธีการให้ลูกน้องพัฒนากันเอง โดยการจับกลุ่มทำงาน ประเภทกลุ่มย่อย จำนวน 3 ถึง 5 คน เพื่อใช้กลุ่มนี้พัฒนาลูกน้องคนหนึ่งที่มีเหตุผลเชิงจริยธรรมในระดับต่ำ โดยหัวหน้าต้องกำหนดตัวสมาชิกอื่นๆ ในกลุ่มเฉพาะผู้ที่ มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงกว่าลูกน้องคนนั้น 1 ขั้น เมื่อมีการปรึกษาหารือในการที่กลุ่มจะกระทำหรือไม่กระทำการสิ่งใด สมาชิกทั้งหมดที่เลือกมาจะใช้เหตุผลขั้นสูงเหมือนกันหมด ปกติจะบ่อยครั้ง จะทำให้ลูกน้องที่มีจริยธรรมต่ำได้ยินได้ฟังเหตุผล ในขั้นที่สูงกว่าตน 1 ขั้น บ่อยๆ และด้วยอิทธิพลบีบคั้นของกลุ่มที่จะไม่ยอมให้สมาชิกคนใดแตกกลุ่ม ลูกน้องคนนั้นก็ จะยอมรับเหตุผลขั้นที่สูงกว่าที่ตนใช้ 1 ขั้น

วิธีที่สาม การใช้สื่อในการพัฒนา วิธีการนี้ คือ การให้ลูกน้องที่มีจริยธรรมต่ำได้อ่านกรณีศึกษา ได้รับรู้รับทราบแบบอย่างการใช้เหตุผลในการตัดสินใจกระทำต่างๆ จากภายนอกทั้งที่เป็นเรื่องราวจากอดีต ปัจจุบันที่เกี่ยวกับการตัดสินใจกระทำของบุคคลที่มีหลักการที่สูงส่ง และผลดีที่เกิดขึ้นกับบุคคลนั้น ทั้งๆ ที่เขามิได้ต้องการหรือคาดหวังไว้ ก่อน แมแต่นวนิยายและภาพยนตร์ หัวหน้าควรส่งเสริมให้ลูกน้องได้สัมผัสเรื่องราวและตัวแบบที่มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงให้มากและบ่อยครั้ง จะได้ผลดีต่อการพัฒนาจิตใจทางด้านจริยธรรมมาก

วิธีการพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมทั้ง 3 ประการ ควรจะใช้ทั้ง 3 ผสานกันไป จะได้ผลดีที่สุดและเมื่อพัฒนาลูกน้องคนใดมาได้ระยะหนึ่งแล้ว ควรมีการประเมินว่า ลูกน้องคนนั้นสามารถใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมในขั้นที่สูงขึ้น 1 ขั้นแล้วหรือยัง ควรจะมีการตอกย้ำให้มั่นคง ต่อมาภายหลังจึงควรมีการพัฒนาให้สูงขึ้นต่อไปอีก 1 ขั้นถ้าจำเป็น การพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมของบุคคลนั้น ควรกระทำเมื่อเขามีพื้นฐานทางจิตใจที่เพียงพอก่อนจึงจะได้ผลดี

วิธีเสริมสร้างและพัฒนาจริยธรรม สำหรับการอบรมจริยธรรม

ลาโรซ บัวศรี (2544, หน้า 23) ได้เสนอข้อคิดไว้ทั้งในด้านวิชาการและด้านการปฏิบัติ มีสาระสำคัญกล่าวคือ

1. พิจารณาลักษณะหรือพื้นฐานของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม ถ้าเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์มาก ก็อาจใช้วิธีการ Didactic ซึ่งเป็นการ “บอกให้” อาจบอกในรูปแบบการบรรยาย การให้ฟังการอภิปราย การดูภาพยนตร์ ฟังการปลุกใจ การอ่านเอกสาร ฯลฯ ก็อาจเกิดความรู้และความเข้าใจอย่างซาบซึ้งจนอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติ ถ้าเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ยังไม่มาก อาจใช้วิธีการ Heuristic คือ ไม่บอกให้โดยตรงแต่ให้ค้นพบด้วยตนเอง หรือจะเรียกว่าเรียนโดยการกระทำ เช่น โดยการจัดปัญหาขึ้นแล้วให้ไปอ่านตำราบางเล่ม เพื่อหาคำตอบที่เหมาะสมตั้งปัญหาแล้วใช้วิธีการแห่งปัญญา (Method of Intelligence) เข้าดำเนินการแก้ปัญหาจนเป็นผลสำเร็จ การร่วมมือกัน ในรูปของการสัมมนาหรือการทำกิจกรรมเป็นหมู่ การปฏิบัติงาน ในห้องปฏิบัติการ การฝึกหัดการกระทำ การไปดูงานแล้วมาอภิปรายสรุปให้เกิดความรู้ รวมทั้งอาจใช้ทั้งวิธี Didactic และ Heuristic ร่วมกันสำหรับผู้เข้าอบรมทุกระดับ

2. ในการพัฒนาส่งเสริมและคงไว้ซึ่งการปฏิบัติตนตามแนวทางจริยธรรมในหมู่บุคคลเหล่าใดก็ตาม ต้องมีการอบรมชี้แจง และปฏิบัติตนกันเป็นระยะติดต่อกันเป็นเวลายาวนาน การจัดอบรมเพียงครั้งสองครั้ง ย่อมจะพัฒนาหรือส่งเสริมได้เล็กน้อย แต่ก็ยังเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี เนื่องจากเป็นการก่อให้เกิดความสนใจ บางคนอาจสนใจมากถึงกับไปศึกษาด้วยตนเองและปรับตัวเองให้อยู่ในแนวทางจริยธรรมก็อาจเป็นไปได้

3. ในแง่ของการต่อเนื่อง จะต้องอบรมให้ต่อเนื่องตลอดไป เช่น

3.1 ก่อนได้รับการแต่งตั้งเข้ารับราชการต้องได้รับการอบรมเรื่องจริยธรรมอย่างเข้มข้น

3.2 เมื่อเป็นข้าราชการแล้ว ควรให้มีการอภิปรายเป็นกลุ่มถึงเรื่องจริยธรรมและการปฏิบัติตนตามแนวจริยธรรมอยู่เสมอ

ไชย ฌ พล (2540, หน้า 166-167) ได้กล่าวไว้ในหนังสือก้าวสู่ธุรกิจสากลกับการบริหารด้วยระบบศรัทธาและจรรยาบรรณทางธุรกิจถึงแนวทางการพัฒนามโนธรรมและมาตรฐานพฤติกรรมของบุคคล ประกอบด้วย 1) การเตรียมบุคลากรเผชิญภาวะวิกฤตกำไร 2) การฝึกอบรม 3) การให้รางวัลและลงโทษ 4) การโยกย้ายและ

การเลื่อนตำแหน่ง 5) กลุ่มประสิทธิภาพ 6) การสร้างความสามัคคี 7) ศาสนกิจ
8) การพัฒนาตนเอง 9) การประเมินผล

ธัญญารัตน์ พงษ์พิตรทาน และคณะ (2542, หน้า 81) จากสถาบัน
ข้าราชการพลเรือนได้ศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมที่หน่วยงาน
จำนวน 252 หน่วยงาน ได้ดำเนินการ ผลการศึกษาพบว่า วิธีการพัฒนาคุณธรรมและ
จริยธรรมที่ได้ผลมากที่สุด คือ วิธีการจัดหลักสูตรฝึกอบรม รองลงมาคือ วิธีการทำ
กิจกรรมกลุ่ม วิธีสนทนาประกอบการซักถาม การสาธิตทำเป็นตัวอย่าง การทัศนศึกษา/
ดูงาน การประชุมเชิงวิชาการ การบรรยาย ตามลำดับ

ธนเศรษฐ์ จำปางาม (2543, หน้า 87) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนา
คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร ศึกษากรณี : วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร
จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า การที่จะทำให้ผู้บริหารมีคุณธรรมและจริยธรรม
ทางการบริหารได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมอบหมายงานและกระจายอำนาจอย่างเต็มที่ พร้อม
ทั้งให้มีการจัดกระทำภาระงานของแต่ละคน ควรให้ผู้ร่วมงานในการตัดสินใจในประเด็นที่
สำคัญ เพื่อหลีกเลี่ยงข้อกล่าวหาการใช้ระบบพรรคพวกในการบริหารงาน รวมทั้งให้มีการ
จัดทำคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้มีระบบการตรวจสอบ
ทางสังคม และที่สำคัญที่สุดผู้บริหารทุกตำแหน่งควรจะมาจากการเลือกตั้ง เพราะเป็น
วิถีทางในระบอบประชาธิปไตยและเป็นการเพิ่มความชอบธรรมในการบริหารงาน
ซึ่งบุคลากรทุกฝ่ายต้องยอมรับในกติกาและร่วมกันทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

สาโรช บัวศรี (2544, หน้า 132-134) ได้เสนอแนะวิธีการปลูกฝัง
จริยธรรมในหน่วยงานหรือในสถาบัน ดังนี้

วิธีการเสริมสร้างและพัฒนาจริยธรรม

1. ตั้งคณะกรรมการจริยธรรม ตั้งคณะกรรมการจริยธรรมขึ้นไว้เป็น
ประจำในหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษา ประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงานหรือ
สถาบันการศึกษาเป็นประธานผู้ทรงคุณวุฒิทางจริยธรรมและบุคคลที่เหมาะสมอื่น ๆ
เพื่อทำหน้าที่กำหนดแผนงานในเรื่องจริยธรรมตลอดทั้งปี และคอยควบคุมดูแลให้เป็นไป
ตามแผนที่กำหนด ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขแผนการปฏิบัติให้เหมาะสมยิ่งขึ้นเพื่อใช้ในปี
ต่อไป

2. จัดทำแผนงานด้านสร้างเสริม ในแผนงานที่จะจัดทำขึ้นต้องให้มีงาน
ด้านสร้างเสริมต่อไปนี้

2.1 สร้างบรรยากาศ สร้างบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการศึกษอบรมและการปฏิบัติเรื่องจริยธรรมขึ้นภายในหน่วยงาน เช่นผู้เป็นหัวหน้าทุกระดับต้องเข้าใจเรื่องจริยธรรมดีพอสมควรและต้องบังคับตนเองให้ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี รมรงค์เชิญชวนให้ทุกคนประพฤติตนตามแนวทางจริยธรรม จัดตั้งชุมนุมจริยศึกษาเพื่อให้ทุกคนได้พบปะสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับจริยธรรมหรือจัดกิจกรรมอื่นๆ

2.2 จัดอบรมจริยธรรม

2.3 จัดให้มีหน่วยงานแนะแนวทางจริยธรรม

3. จัดทำแผนงานด้านส่งเสริม ในแผนงานนี้ต้องมึงานด้านส่งเสริมดังต่อไปนี้

3.1 ก่อนบรรจุแต่งตั้งต้องอบรมจริยธรรมอย่างเข้มข้นเสียก่อน

3.2 อบรมข้าราชการประจำการเรื่อยๆ เป็นระยะ

3.3 การสอบเลื่อนระดับต้องสอบเรื่องจริยธรรมโดยถือเป็นเรื่อง

สำคัญ

3.4 การเลื่อนระดับหรือเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้พิจารณาเรื่องความประพฤติเป็นเรื่องสำคัญและจริงจัง

3.5 ทุกหน่วยงานต้องร่วมมือกันศึกษาและปฏิบัติธรรมโดยพร้อมเพรียงกันทั้งระบบ

4. จัดทำแผนงานด้านควบคุม ในแผนงานต้องมึงานด้านควบคุมดังต่อไปนี้

4.1 ลงโทษตามสมควรแก่กรณีอย่างเคร่งครัดสำหรับผู้ประพฤติผิดจริยธรรมหรือละเลย

4.2 ยกย่องสรรเสริญและให้เกียรติแก่ผู้ประพฤติดีเด่นในด้านจริยธรรม

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 189-190) ได้เสนอวิธีพัฒนาจริยธรรมไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. ให้ความรู้ความคิดที่สูงกว่า ให้เหตุผลใหม่ที่เหนือกว่าที่เป็นอยู่เขาจะนำไปเปรียบเทียบกับเหตุผลเดิม เพื่อให้เกิดความขัดแย้งหรือไม่สมดุลทางความคิด

ความไม่สมดุลจะเป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดมีการปรับโครงสร้างทางความคิดของเขา
เกิดความสมดุลใหม่จะช่วยให้เขาเข้าใจและยอมรับเหตุผลในขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามหลักของ
Piaget

2. การอบรมทางศาสนา เพราะคนเราศรัทธาในพระธรรมคำสอนของ
ศาสนาเป็นทุนเดิมอยู่แล้วเพื่อลดความเห็นแก่ตัว เพิ่มการเห็นแก่ส่วนรวมและมนุษยชาติ
3. การใช้อิทธิพลของกลุ่มให้เกิดความคล้อยตาม อาจใช้เพื่อนช่วย
ยกระดับจิตใจ ให้แสดงออกทางจริยธรรมในระดับเดียวกับเพื่อน กลุ่มเพื่อนจะเป็นสื่อเสนอ
ความรู้และเหตุผลใหม่ให้ในระดับที่สูงกว่าที่มีอยู่เดิม
4. การให้เลียนแบบจากตัวแบบ การจัดตัวแบบให้เกิดการเลียนแบบเป็น
วิธีการศึกษาวิธีการหนึ่งที่มนุษย์ใช้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ในชีวิตประจำวัน ตัวแบบจะมีลักษณะ
ดึงดูดและมีอิทธิพลให้คล้อยตามได้มาก ได้แก่ ผู้ใหญ่ เพื่อนร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ
ในชีวิตหน้าที่การงาน ได้รับรางวัล การยกย่อง ชมเชย ความก้าวหน้า
5. การให้แสดงบทบาท ควรที่จะให้ได้รับโอกาสสวมบทบาทอื่น
นอกเหนือจากที่เขาเป็นอยู่และบทบาทนั้นควรเกี่ยวข้องกับจริยธรรม การรับเอาความคิด
และความรู้สึกของคนอื่นจะก่อให้เกิดความคิดความเข้าใจแตกต่างไปจากเดิม ไม่ยึดอยู่
แต่ตนเอง ซึ่งเป็นไปตามหลักของ Lawrence Kohlberg

ชัย อุทัยภักตรากร (2545, หน้า 119-120) ได้ศึกษาเรื่องจริยธรรมใน
องค์กร : ศึกษากรณีกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคม
อุตสาหกรรมบางชัน ได้ให้ข้อเสนอแนะเรื่องการส่งเสริมจริยธรรมโดยเสนอแนะให้องค์กร
รัฐ และชุมชนให้ความสำคัญกับกิจกรรมเพื่อการส่งเสริมการปลูกฝังจริยธรรม เช่น
การสร้างสถาบันครอบครัวให้มีความแข็งแกร่งเป็นครอบครัวที่มีจริยธรรมเพื่อเป็น
แบบอย่างที่ดีของสมาชิกในครอบครัว ที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ การฝึกอบรมทั้งในองค์กรและ
ในชุมชนต่างๆ เพื่อให้เยาวชน บุคคลทั่วไป และบุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญ
ของการมีจริยธรรมที่ดีต่อองค์กร ชุมชน และประเทศชาติ

รัชณี หาญถาวรชัยกิจ (2547, หน้า 162) ได้ทำการศึกษาคความสัมพันธ์
ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับจริยธรรมในการทำงาน : กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ได้ให้ข้อเสนอแนะในการวิจัยให้
มหาวิทยาลัยปลูกฝังจริยธรรมในการทำงานให้มากยิ่งขึ้นโดยการจัดอบรมเกี่ยวกับการ
สร้างคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน การส่งเสริมให้บุคลากรที่อายุงานมากกว่าถ่ายทอด

ความรู้ ทักษะ และค่านิยมในการทำงานให้กับบุคลากรที่มีอายุ และอายุงานน้อยกว่า นอกจากนี้ควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีอายุน้อย และอายุมากมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สร้างบรรยากาศและสภาพการทำงานที่ดีให้กับบุคลากรที่อายุน้อยซึ่งยังคงมีความกระตือรือร้นได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่และเต็มประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2547, หน้า 115-116) กล่าวถึง แนวทางการส่งเสริมและการกระทำให้ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม กระทำได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ส่งเสริมโดยใช้วิธีการจากภายนอก หมายถึง ผู้นำระดับสูงขึ้นไป จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมหรือพัฒนาคุณธรรมให้แก่ผู้นำ ระดับรองลงมาอาจใช้วิธีการต่างๆ ต่อไปนี้ คือ

- 1.1 วิธีการให้ความรู้และพัฒนาความคิด กระทำได้ด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การประชุม อบรม สัมมนา เชิญวิทยากรมาให้ความรู้
- 1.2 วิธีการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวย โดยรักษาความสะอาด ปลูกต้นไม้ ดอกไม้ มีภาพและป้ายคำขวัญ คติเตือนใจ
- 1.3 วิธีการจูงใจ โดยการแนะนำ ชักจูง สร้างความสนใจ โนมนำใจคนไปในทางที่ดีงามด้วยการชี้แนะปัญหา
- 1.4 วิธีการทางวินัยและจรรยา กระทำโดยการปฏิบัติงานตามแนวทางของวินัยและแบบแผนการศึกษา ดำเนินการกับผู้กระทำความผิด มีการย้ำเตือนและติดตามผลอยู่เสมอ
- 1.5 วิธีการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง โดยผู้นำระดับสูงต้องปฏิบัติงาน วางตัว แต่งกาย และแสดงออกปฏิกิริยาต่างๆ ที่บ่งบอกถึงความเป็นผู้มีคุณธรรม
- 1.6 วิธีการใช้มนุษยสัมพันธ์และประชาสัมพันธ์ กระทำโดยติดต่อเป็นรายบุคคล แสดงความสนใจ และให้รู้ว่ารู้จักเขาดีในทุกด้าน

2. ส่งเสริมให้ผู้นำปฏิบัติด้วยตนเอง หมายถึง การแนะนำ ชักจูง หรือหาทางให้ผู้นำได้กระทำสิ่งต่อไปนี้

- 2.1 การศึกษาด้วยตนเอง เช่น การศึกษาค้นคว้า ทำความเข้าใจหลักธรรมะ ศึกษาผลงานหลักวิชาการต่างๆ หาความรู้จากแหล่งต่างๆ
- 2.2 ศึกษาจากผู้รู้ ด้วยการปรึกษาหารือ ขอคำอธิบายหรือร่วมงานตามโอกาส

2.3 ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย อาจทำโดยตั้งเป้าหมายและปฏิบัติตาม พยายามปฏิบัติเพื่อเอาชนะอุปสรรคจนสำเร็จ ผิดสมมติ เป็นต้น

ประทีป มากมิตร (2550, หน้า 85) ได้ทำการวิจัยเรื่องจริยธรรมของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า แนวทางในการส่งเสริมจริยธรรมของผู้บริหารระดับหัวหน้าภาควิชาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มี 8 แนวทางใหญ่ ได้แก่

- 1) การสนับสนุนด้านนโยบาย
- 2) มีการจัดฝึกอบรมจริยธรรม
- 3) จัดทำประมวลจริยธรรมหรือจริยธรรมวิชาชีพในองค์กร
- 4) มีการตรวจสอบจริยธรรม
- 5) มีการนำจริยธรรมเข้าเป็นส่วนหนึ่งสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 6) เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร
- 7) มีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านจริยธรรม
- 8) มีการจูงใจ

กมลทิพย์ ทองกำแหง (2554, หน้า 229-232) ได้นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนว่า ประกอบไปด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การนำตนเอง (ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในศักยภาพและอุดมการณ์ของตนเอง ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเป็นปกติ ต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น) 2) กลยุทธ์การนำผู้อื่น (ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน รู้ในความสามารถของแต่ละบุคคลเอบริหารคนให้เหมาะสมกับงาน นอกจากนั้นผู้บริหารต้องรู้จักจิตของผู้อื่น) 3) กลยุทธ์การนำองค์กร (ผู้บริหารต้องรอบรู้กับงานในความรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการวางแผน บรรลุบุคลากร อำนวยความสะดวกและติดตามผล)

จากวิธีการพัฒนาจริยธรรมของนักการศึกษาและนักจิตวิทยาของไทย และต่างประเทศดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาริวิจัย ดังตาราง 12

ตาราง 12 (ต่อ)

ที่	แหล่งข้อมูล/นักวิชาการ วิธีการพัฒนาจริยธรรม	เฉลิม ศรีผดุง (2524)	ทีटना แอมมณี (2526)	ยนต์ ชุมจิต (2526)	กมลวรรณ มงคลศิริ (2533)	เสฐียรพงษ์ วรรณปก (2534)	ดวงเดือน พันธุนาภิน (2538)	ไชย ณ พล (2540)	สาโรช บัวศรี (2544)	พิภพ ชั่งเงิน (2545)	ชัย อุทัยศักดิ์ (2545)	รัชนี ทาญญาวรรณกิจ (2547)	ภาวิตา ชาราศรีสุทธิ (2547)	ประทีป มากมิตร (2550)	กมลทิพย์ ทองกำแพง (2554)	Raths (อ้างถึงในชัยพร วิชาภูมและธีระพร อุวรรณโณ, 2536)	Kohlberg (อ้างถึงในชัยพร วิชาภูมและธีระพร อุวรรณโณ, 2536)	Burrhus F. Skinner (อ้างถึงในชัยพร วิชาภูมและธีระพร อุวรรณโณ, 2536)	Albert Bandura (อ้างถึงในชัยพร วิชาภูมและธีระพร อุวรรณโณ, 2536)	Donald C.Menzel(อ้างถึงใน ปานจิต จินตกุล,2549)	รวม	
10	ตรวจสอบจริยธรรม						✓							✓							✓	3
11	สำรวจตนเอง		✓				✓															2
12	แสวงหาคู่มือสัญญา		✓																			1
13	ศึกษา พัฒนาตนเอง		✓					✓					✓									3
14	จัดทำโครงการ/กิจกรรม พัฒนาจริยธรรม		✓				✓		✓						✓							4
15	ทำวิจัยในด้านคุณธรรม จริยธรรม			✓																		1
16	ให้มีหน่วยงานรับผิดชอบ เกี่ยวกับจริยธรรม			✓					✓													2
17	สร้างความตระหนักใน ค่านิยม/จริยธรรม														✓							1
18	จำแนกจริยธรรมที่ ต้องการพัฒนา						✓						✓		✓							3
19	แก้ไขปัญหาและพัฒนา จริยธรรมอย่างมีระบบ		✓				✓								✓							3

ตาราง 12 (ต่อ)

ที่-	แหล่งข้อมูล/นักวิชาการ วิธีการพัฒนาจริยธรรม	เฉลิม ศรีมงคล (2524)	ทีटना เข้มมณี (2526)	ยนต์ ชุมจิต (2526)	กมลวรรณ มงคลศิริ (2533)	เสฐียรพงษ์ วรรณปก (2534)	ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2538)	ไชย ณ พล (2540)	สาโรช บัวศรี (2544)	พิภพ ชั่งเงิน (2545)	ชัย อุทัยดีตรากร (2545)	รัชนี หาญถาวรชัยกิจ (2547)	ภาวิตา ธาราศรีสวัสดิ์ (2547)	ประทีป มากมิตร (2550)	กมลทิพย์ ทองกำแพง (2554)	Raths (อ้างถึงในชัยพร วิชาภูษิตและธีระพร อุวรรณโนม, 2536)	Kohlberg (อ้างถึงในชัยพร วิชาภูษิตและธีระพร อุวรรณโนม, 2536)	Burrhus F. Skinner (อ้างถึงในชัยพร วิชาภูษิตและธีระพร อุวรรณโนม, 2536)	Albert Bandura (อ้างถึงในชัยพร วิชาภูษิตและธีระพร อุวรรณโนม, 2536)	Donald C.Menzel(อ้างถึงใน ปานจิต จินดากุล,2549)	รวม
20	จัดให้มีระบบประเมินผล การพัฒนา	✓					✓														2
21	จัดทำแผนงานด้าน สร้างเสริมจริยธรรม				✓				✓						✓						3
22	จัดทำแผนงานด้าน ส่งเสริมจริยธรรม				✓				✓						✓						3
23	จัดทำแผนงานด้าน ควบคุมจริยธรรม				✓				✓						✓						3
24	ฝึกอบรมศีล สมาธิ ปัญญาตามหลักไตรสิกขา					✓				✓			✓								3
25	ใช้ทฤษฎีฐานไมเคิลธรรม กำหนดสิ่งที่ต้องพัฒนา						✓														1
26	ใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม พัฒนาตามลำดับขั้น						✓														1
27	ใช้อธิบายกลุ่มเพื่อ พัฒนาจริยธรรม						✓		✓												2
28	เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมอย่างต่อเนื่อง			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5

ตาราง 12 (ต่อ)

ที่	แหล่งข้อมูล/นักวิชาการ วิธีการพัฒนาจริยธรรม	เฉลิม ศรีผดุง (2524)	ทีटना เขมมณี (2526)	ยนต์ ชุมจิต (2526)	กมลวรรณ มงคลศิริ (2533)	เสฐียรพงษ์ วรรณปก (2534)	ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2538)	ไชย ณ พล (2540)	สกลรัช บัวศรี (2544)	พิภพ ชั่งเงิน (2545)	ชัย อุทัยศักดิ์ (2545)	รัชนี ทาญญาวรรักษ์กิจ (2547)	ภาวิตา ธาราศรีสฐิติ (2547)	ประทีป มากมิตร (2550)	กมลทิพย์ ทองกำแพง (2554)	Raths (อ้างถึงในชัยพร วิชาภูษิตและธีระพร อุวรรณโณ, 2536)	Kohlberg (อ้างถึงในชัยพร วิชาภูษิตและธีระพร อุวรรณโณ, 2536)	Burrhus F. Skinner (อ้างถึงในชัยพร วิชาภูษิตและธีระพร อุวรรณโณ, 2536)	Albert Bandura (อ้างถึงในชัยพร วิชาภูษิตและธีระพร อุวรรณโณ, 2536)	Donald C.MenzelZ(อ้างถึงใน ปานจิต จินตกุล,2549)	รวม
29	ถ่ายทอดความรู้ทาง จริยธรรมโดย ผู้ทรงคุณวุฒิ											✓				✓					2
30	ศึกษาดูงานผู้บริหาร ต้นแบบ โรงเรียนต้นแบบ												✓			✓					2
31	สร้างผลงานเกี่ยวกับ คุณธรรมจริยธรรม															✓					1
32	ประสานงานและสร้าง เครือข่ายทางจริยธรรม															✓					1
33	ใช้สื่อหรือกรณีศึกษาใน การพัฒนาจริยธรรม						✓														1
34	ปฏิบัติศาสนกิจอยู่เป็น ประจำและต่อเนื่อง					✓		✓													2
35	กำหนดนโยบายและ เป้าหมายในการพัฒนา							✓													1
36	กำหนดกลยุทธ์ในการ พัฒนาจริยธรรม															✓					1

ตาราง 12 (ต่อ)

ที่	แหล่งข้อมูล/นักวิชาการ วิธีการพัฒนาจริยธรรม	เดวิด คริมตง (2524)	ทีटना แซมมณี (2526)	ยนต์ ชุ่มจิต (2526)	กมลวรรณ มงคลศิริ (2533)	เสฐียรพงษ์ วรรณปก (2534)	ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2538)	ไชย ณ พล (2540)	สโรช บัวศรี (2544)	พิภพ ช้างเงิน (2545)	ชัย อุทัยดีตรากูร (2545)	รัชนี หาญถาวรชัยกิจ (2547)	ภาวิดา ธราตรีสุทธิ (2547)	ประทีป มากมิตร (2550)	กมลทิพย์ ทองกำแพง (2554)	Raths (อ้างถึงในชัยพร วิชชาภูมและธีระพร อุวรรณโน, 2536)	Kohberg (อ้างถึงในชัยพร วิชชาภูมและธีระพร อุวรรณโน, 2536)	Burthus F. Skinner (อ้างถึงในชัยพร วิชชาภูมและธีระพร อุวรรณโน, 2536)	Albert Bandura (อ้างถึงในชัยพร วิชชาภูมและธีระพร อุวรรณโน, 2536)	Donald C.MenzelZ(อ้างถึงใน ปานจิต จินตกุล,2549)	รวม
37	นำระบบคุณธรรมและ หลักธรรมมาประยุกต์ใช้ ในการบริหารจัดการ	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓						10
38	สร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับบุคคลในหน่วยงาน											✓									1
39	ประชาสัมพันธ์/การใช้ สื่อมวลชนเกี่ยวกับ จริยธรรม			✓									✓		✓						3
40	การสนับสนุน ด้านนโยบาย													✓							1
41	การนำจริยธรรมเข้าเป็น ส่วนสำคัญในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล													✓							1
42	การมีคณะกรรมการ หรือที่ปรึกษา ด้านจริยธรรม													✓							1

จากตาราง 12 การสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยคัดสรรวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่นักวิชาการกล่าวถึงมากที่สุดอย่างน้อย 6 ท่าน หรือร้อยละ 35 ได้แก่ การนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ การนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารจัดการและการฝึกอบรม/ประชุม/สัมมนา แต่ผู้วิจัยเห็นว่าทุกวิธีการที่นักวิชาการแต่ละท่านระบุไว้ล้วนแต่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารทั้งสิ้นแต่จะนำวิธีการใดมาใช้ก็นั้น ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยและองค์ประกอบด้านต่างๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งหรือยุคสมัยใดยุคสมัยหนึ่ง ซึ่งทั้ง 3 วิธีที่ได้จากการสังเคราะห์นั้น ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มวิธีการพัฒนาเป็น 2 ประเภท คือ 1) วิธีพัฒนาโดยตนเองและ 2) วิธีพัฒนาโดยบุคคลอื่นหรือสิ่งอื่น ซึ่งมีสาระสำคัญพอสรุป ได้ดังนี้

1. วิธีพัฒนาโดยตนเอง หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาด้วยตนเอง ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์ตนเอง บุคคลผู้มีความพร้อมจะพัฒนามีความตั้งใจและเห็นความสำคัญของการวิเคราะห์ตนเองเพื่อทำความรู้จักในตัวตนเอง ด้วยการพิจารณาเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมการแสดงออกของตนเอง จะช่วยให้บุคคลตระหนักรู้คุณลักษณะของตนเอง รู้จุดดีจุดด้อยของตน รู้ว่าควรคงลักษณะใดไว้

การวิเคราะห์ตนเอง กระทำได้ด้วยหลักการ ต่อไปนี้

1.1.1 การรับฟังความคิดเห็นเชิงวิพากษ์จากคำพูดและอากัปกิริยาจากบุคคลรอบข้าง เช่น จากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้ใกล้ชิดหรือบุคคลในครอบครัว

1.1.2 วิเคราะห์ตนเองเกี่ยวกับความคิด ความต้องการ เจตคติ การกระทำและผลการกระทำทั้งในอดีตและปัจจุบัน

1.1.3 ค้นหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ เช่น จากตำรา บทความ รายงานการวิจัยด้านพฤติกรรมศาสตร์หรือศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์และพัฒนาตนเองอย่างถ่องแท้

1.1.4 เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาจิตใจ (จิตใจและพฤติกรรมมนุษย์ เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้เช่นเดียวกับสรรพสิ่งทั้งหลายในโลก) ทำให้จิตใจได้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดปัญญาารู้ตนเองอย่างลึกซึ้งและแท้จริง

1.2 การศึกษาเรียนรู้ กระทำได้หลายวิธี ดังนี้

1.2.1 การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยการหาความรู้จากการอ่านหนังสือเกี่ยวกับปรัชญาศาสนา วรรณคดีที่มีคุณค่า หนังสือเกี่ยวกับจริยธรรมทั่วไป และจริยธรรมวิชาชีพ

1.2.2 การเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม และการคบหาบัณฑิตผู้ใส่ใจด้านจริยธรรม

1.2.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิตและจากประสบการณ์ในสถานที่ปฏิบัติงานประสบการณ์จริงเป็นโอกาสอันประเสริฐในการเรียนรู้จริยธรรมแห่งชีวิตที่ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้อย่างลึกซึ้งทั้งด้านเจตคติและทักษะการแก้ปัญหาเชิงจริยธรรม อย่างไรก็ตามขึ้นอยู่กับความพร้อมของบุคคล ผู้มีความพร้อมน้อยอาจจะไม่ได้ประโยชน์จากการเรียนรู้อันมีค่านี้เลย

1.3 การฝึกตน เป็นวิธีการพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรมด้วยตนเองขั้นสูงสุด เพราะเป็นการพัฒนาความสามารถของบุคคลในการควบคุมการประพฤติปฏิบัติของตนให้อยู่ในกรอบของพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของสังคม ทั้งในสภาพการณ์ปกติและเมื่อเผชิญปัญหาหรือขัดแย้ง

1.3.1 การฝึกวินัยขั้นพื้นฐาน เช่น ความขยันหมั่นเพียร การพึ่งตนเอง ความตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบ การรู้จักประหยัดและออม ความซื่อสัตย์ ความมีสัมมาคารวะ ความรักชาติฯ

1.3.2 การรักษาศีลตามความเชื่อในศาสนาของตน ศีลเป็นตัวกำหนดที่จะทำให้งดเว้นในการที่จะกระทำชั่วร้ายใดๆ อยู่ในจิตใจ ส่งผลให้บุคคลมีพลังจิตที่เข้มแข็งรู้เท่าทันความคิด สามารถควบคุมตนได้

1.3.3 การทำสมาธิ เป็นการฝึกให้เกิดการตั้งมั่นของจิตใจทำให้เกิดภาวะมีอารมณ์หนึ่งเดียวของกุศลจิตเป็นจิตใจที่สงบผ่องใสบริสุทธิ์เป็นจิตที่เข้มแข็ง มั่นคงแน่นอน ทำให้เกิดปัญญาสามารถพิจารณาเห็นทุกอย่างตรงสภาพความเป็นจริง

1.3.4 ฝึกการเป็นผู้ให้ เช่น การรู้จักให้อภัย รู้จักแบ่งปันความรู้ ความดีความชอบ บริจาคเพื่อสาธารณประโยชน์ อุทิศแรงกายแรงใจช่วยงานสาธารณะประโยชน์โดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ

- 1.4 การยึดถือหลักธรรมนำชีวิต การกระทำโดยยึดหลักธรรมต่างๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้น ควรจะประกอบด้วยหลักธรรม ดังนี้
- 1.4.1 ผู้นำควรอาศัยหลักธรรมเป็นเครื่องมือสร้างคุณภาพของตนให้เป็นผู้มีจิตใจสูง
 - 1.4.2 ผู้นำควรแสดงความศรัทธาในพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง โดยการปฏิบัติตามหลักธรรม
 - 1.4.3 ผู้นำควรหมั่นบริหารจัดการโดย ทำจิตให้เป็นสมาธิแน่วแน่ในกิจการงานที่ทำ และอบรมปัญญาให้เข้าถึงความจริงที่จะไม่ถูกหลอกหลวง
 - 1.4.4 ผู้นำควรเชื่อเรื่องกฎแห่งกรรม คำสั่งสอนที่ว่า “ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว”
 - 1.4.5 ผู้นำควรดำเนินชีวิตโดยรู้เท่าทันโลกธรรม 8 ลดอบายมุข ละอศติ 4 และประกอบด้วยทศพิธราชธรรม เจริญรอยตามเบื้องพระยุคลบาท
 - 1.4.6 ผู้นำควรพยายามศึกษาและยึดถือปฏิบัติในเรื่อง พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 อิทธิบาท 4 และคุณธรรม 4 ประการ
 - 1.4.7 ผู้นำควรเจริญมรณสติ “การเจริญมรณสติ หรือการมีสติระลึกถึงความตายอยู่เสมอ” เป็นหนทางเลิศหนทางหนึ่งที่จะยกจิตใจให้สูงขึ้น
 - 1.4.8 ผู้นำจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า จะไม่ใช้อำนาจเพื่อกบฏ โดยไม่คำนึงถึงผลเสียต่อระบอบราชการและส่วนรวม
 - 1.4.9 ผู้นำจะต้องไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว หรือพรรคพวก และมีความเมตตาปรานีเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยวิธีการพัฒนาโดยตนเอง เป็นวิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติควบคู่กับการดำเนินชีวิตประจำวันได้ แต่มีใช้เป็นการกระทำในลักษณะเสริมจลัน ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องจนเป็นนิสัย เพราะจิตใจของมนุษย์เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เฉากเช่นกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาซึ่งเป็นวิวัฒนาการมาจากภายในของตัวผู้บริหารสถานศึกษาเอง

2. วิธีพัฒนาโดยบุคคลอื่นหรือสิ่งอื่น หมายถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยบุคคลอื่นหรือสิ่งอื่นๆ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 วิธีการให้ความรู้และพัฒนาความคิด กระทำได้ด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การประชุม อบรม สัมมนา เจริญวิทยาการมาให้ความรู้

2.2 วิธีการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวย โดยรักษาความสะอาด ปลูกต้นไม้ ดอกไม้ มีภาพและป้ายคำขวัญ คติเตือนใจ

2.3 วิธีการจูงใจ โดยการแนะนำ ชักจูง สร้างความสนใจ โน้มน้าวใจคน ไปในทางที่พึงามด้วยการชี้แนะปัญหาและแนวทางแก้ไข

2.4 วิธีการตามระเบียบ กฎหมาย และแนวนโยบายที่เกี่ยวข้องโดยปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย และแนวนโยบายที่ทางราชการกำหนด มีการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ สร้างความตระหนัก และมีการลงโทษผู้ฝ่าฝืน ไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบกฎหมายอย่างจริงจัง

2.5 วิธีการทางวินัยและจรรยา กระทำโดยการปฏิบัติงานตามแนวทางของวินัยและจรรยาบรรณที่กำหนด ดำเนินการกับผู้กระทำความผิดวินัยและจรรยาบรรณอย่างเคร่งครัด มีการย้ำเตือนและติดตามผลอยู่เสมอ

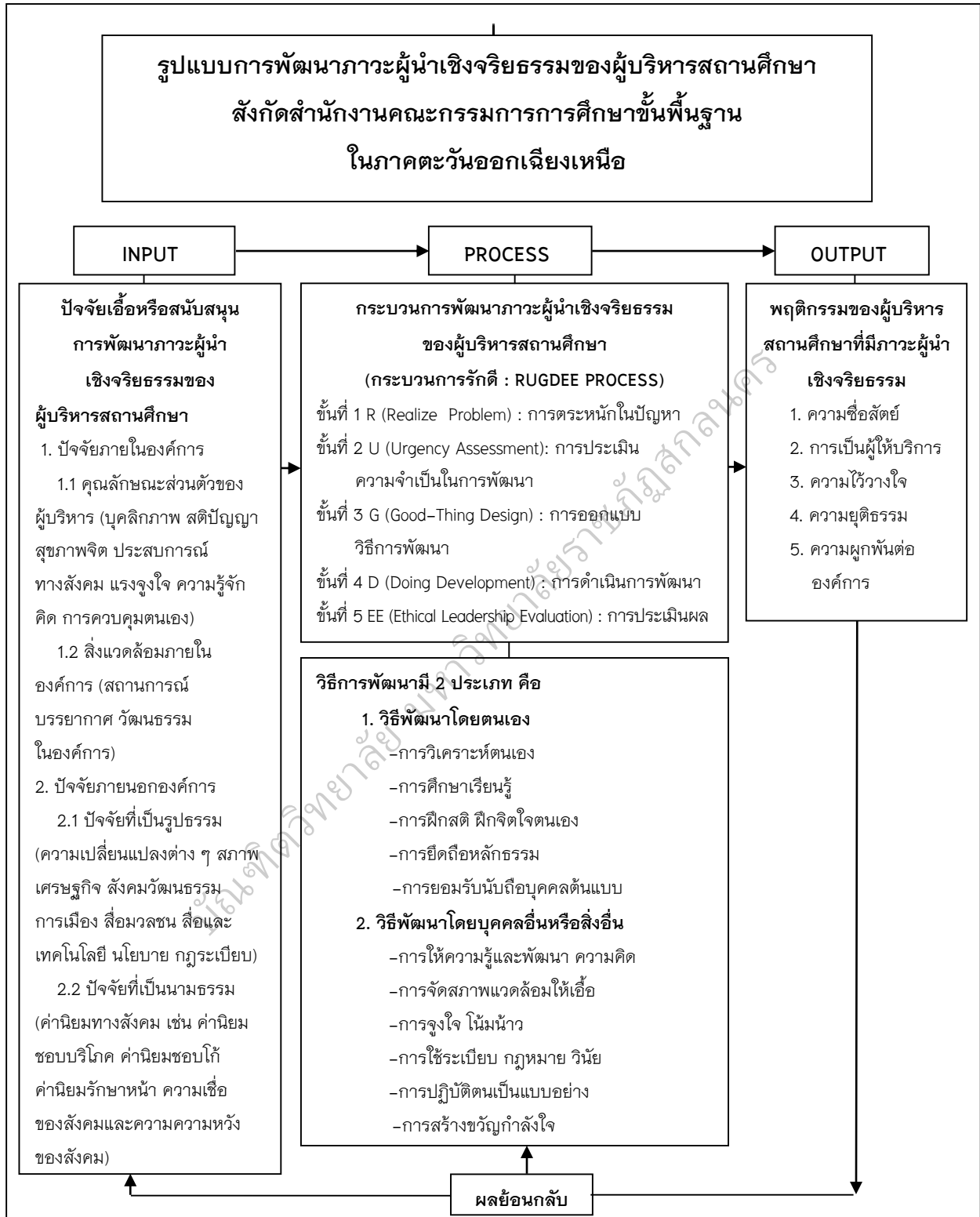
2.6 วิธีการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง โดยผู้นำระดับสูงต้องปฏิบัติงานวางตัว แต่งกาย และแสดงออกกับกิริยาต่างๆ ที่บ่งบอกถึงความเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม

2.7 วิธีการใช้มนุษยสัมพันธ์และประชาสัมพันธ์ กระทำโดยติดต่อเป็นรายบุคคล แสดงความสนใจ และให้รู้ว่ารู้จักเขาดีในทุกด้าน

2.8 วิธีสร้างขวัญกำลังใจ โดยประกาศยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลแก่ผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรม และมีผลงานดีเด่น ทางด้านคุณธรรมจริยธรรม อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยวิธีพัฒนาโดยบุคคลอื่นหรือสิ่งอื่น เป็นวิธีการที่จะควบคุม กำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุน และจูงใจให้ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนมีคุณธรรมจริยธรรม โดยเน้นไปที่การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บังคับบัญชาระดับสูง การมีวินัยและจรรยาบรรณ การประชุมอบรม การโน้มน้าวจูงใจและประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ปัจจัยที่เอื้อหรือสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ดังภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 3 การวิจัยพัฒนารูปแบบและเทคนิคสำคัญที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การวิจัยพัฒนารูปแบบ

3.1.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

รูปแบบ (Model) ในภาษาไทยมีคำที่มีความใกล้เคียงกันอยู่หลายคำ เช่น แบบจำลอง แบบแผน ต้นแบบและตัวแบบ เป็นต้น และยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ ดังนี้

วิเชียร ชิวพิมาย (2539, หน้า 13) สรุปรว่า แบบจำลอง หมายถึง ผลรวมของส่วนหรือองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การและส่วนประกอบหรือองค์ประกอบเหล่านั้นจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ กับสิ่งแวดล้อมภายนอก มีจุดมุ่งหมาย เป้าหมายและมีวัตถุประสงค์เฉพาะ มีกลไกการดำเนินการ และยุทธวิธีเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบนั้น

สุทัศน์ ขอบคำ (2540, หน้า 19) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนของความเป็นจริง เป็นการทำให้ความสลับซับซ้อนเข้าใจได้ง่ายขึ้น การสะท้อนบางส่วนของปรากฏการณ์ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องและความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน การเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องกันมาไว้ด้วยกันโดยจะต้องใช้ข้อมูล เหตุผลและฐานคติมาประกอบ

อุทุมพร ทองอุไทย จามรมาน (2541) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องของหน่วยต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ดังนั้น รูปแบบจึงน่าจะมีความหมายมากกว่าหนึ่งมิติ หลายตัวแปรและตัวแปรต่างก็มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์และเชิงเหตุและผล

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2542, หน้า 9) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งถ่ายทอดความคิดความเข้าใจ ตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่งให้ปรากฏโดยใช้สื่อสารในลักษณะต่างๆ เช่น การวาดภาพ แผนภูมิหรือแผนผังต่อเนื่องให้สามารถเข้าใจได้ง่าย โดยสามารถนำเสนอเรื่องราวหรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

วัชณีย์ เซาร์ดำรง (2542, หน้า 74) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง รูปแบบแบบแผน หุ่นจำลอง หรือโครงสร้างที่สร้างขึ้นเพื่อแทนสภาพความเป็นจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการอธิบายถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้นๆ

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544, หน้า7) กล่าวว่าแบบจำลอง หมายถึง ชุดขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม (2545, หน้า 10) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง สิ่ง que แสดงถึงโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในเรื่องนั้นๆ เพื่อช่วยให้สามารถวิเคราะห์และเข้าใจได้ดีขึ้น

ประทีป ปินชัย (2546, หน้า 5) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง กรอบแนวคิดทางด้านการกำหนดแนวทางในการพัฒนา

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 965) ให้ความหมายไว้ว่ารูปแบบ หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ

สนาน ลิมป์เศวตกุล (2548, หน้า8) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง โครงสร้าง ความสัมพันธ์

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550, หน้า 21) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง แบบแผน หรือขั้นตอนของการดำเนินการ

บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 96) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง ภาพสรุปย่อของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อการพัฒนาหรือการยกระดับไปสู่การพัฒนาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

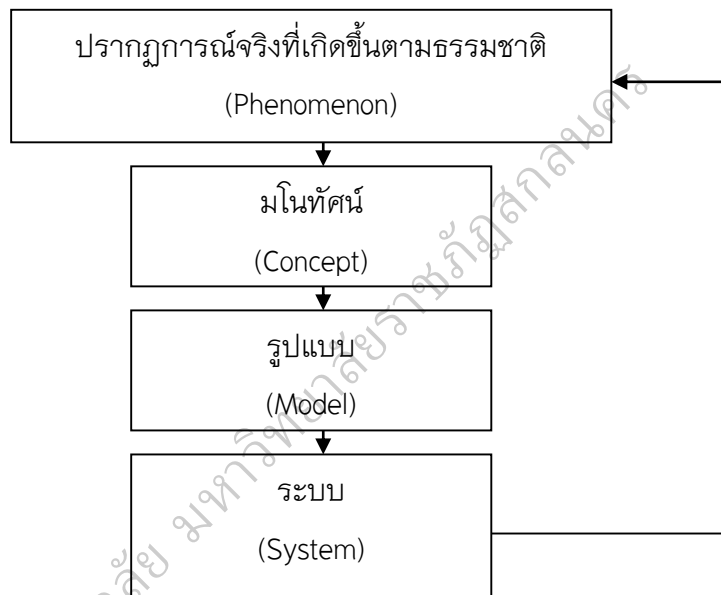
Willer (1986, p. 15); Smith and Others (1980, p. 459); Daft (1994, p. 20) กล่าวและสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบสรุปย่อของความจริงที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ซึ่งจะง่ายต่อการทำความเข้าใจ

โดยสรุปรูปแบบ หมายถึง แผนภาพหรือข้อความภาพสรุปที่แสดงถึงโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่สามารถเข้าใจง่าย ภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

3.1.2 ความเป็นมาของรูปแบบ

Smith and Others (1980, p. 217) กล่าวถึงความความเป็นมาของรูปแบบว่าการเกิดเหตุการณ์หรือเรื่องราวต่างๆ (Phenomenon) ไม่ว่าจะมาจากธรรมชาติ หรือสิ่ง que มนุษย์สร้างขึ้น บางครั้งบางเหตุการณ์ก็มีความไม่ชัดเจนหรือมีความสลับซับซ้อนยากต่อการทำความเข้าใจ ดังนั้น เพื่อให้การสื่อความหมายมีความชัดเจนตรงตาม que

ต้องการ มนุษย์จึงได้แสวงหาแนวทางการแก้ปัญหาดังกล่าวโดยการสรุปเป็นมโนทัศน์ (Concept) ซึ่งจะมีความสลับซับซ้อนน้อยกว่า เข้าใจได้ง่ายกว่า จากนั้นจึงนำมาสร้างเป็นรูปแบบ (Model) ซึ่งจะมีความเป็นระบบระเบียบและเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ชัดเจนเพื่อใช้อธิบายถึงรายละเอียดของเรื่องราวหรือเหตุการณ์ดังกล่าว และรูปแบบต่อมาจึงสร้างระบบ (System) ขึ้นมาเพื่อจัดการกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถแสดงได้ ดังภาพประกอบ 19



ภาพประกอบ 19 แสดงความเป็นมาของการเกิดรูปแบบของ Smith and Others

ที่มา: Smith and others (1980, p. 217)

3.1.3 หลักการสร้างรูปแบบการพัฒนา

รูปแบบถือเป็นแนวทางที่น่าเชื่อที่จะถูกนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในทางพัฒนาในเรื่องนั้นๆ ดังนั้นการสร้างรูปแบบเพื่อให้ได้รูปแบบที่ดี ง่ายต่อการนำไปใช้ และเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง ผู้วิจัยจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงคุณลักษณะของรูปแบบที่ดี ซึ่งพอสรุป ได้ดังนี้

Keeves (1988, p. 560) กล่าวว่า หลักในการสร้างรูปแบบที่สำคัญมี 4 ประการ คือ หลักของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแปร หลักของการพยากรณ์ผล หลักของเหตุผล และหลักของการสร้างมโนทัศน์ใหม่ ๆ

บุญชม ศรีสะอาด (2554, หน้า 3-5) กล่าวว่า หลักการสร้างรูปแบบควรคำนึงถึงหลักการสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ การแสวงหาคำศัพท์ความรู้ การค้นหาสมมติฐาน การสร้างรูปแบบและการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า หลักการสร้างรูปแบบเพื่อการพัฒนาประกอบด้วย หลักของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง หลักการแสวงหาคำศัพท์ความรู้ใหม่ หลักของความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ หลักของการตรวจสอบคุณภาพและหลักวิชาการ ซึ่งสามารถแสดงภาพประกอบ 20



ภาพประกอบ 20 แสดงหลักการสำคัญในการสร้างรูปแบบเพื่อการพัฒนา
ที่มา: บุญชม ศรีสะอาด (2554, หน้า 3-5)

3.1.4 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้ให้ความเห็นอย่างหลากหลายเกี่ยวกับประเภทของรูปแบบที่สำคัญ Smith and Others (1980, p. 109); Keeves, 1988, p. 560) สรุปว่ารูปแบบโดยสรุปแบ่งออกเป็น 3 ชนิด คือ รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์และรูปแบบตามประโยชน์ของการนำไปใช้

3.1.4.1 รูปแบบตามลักษณะทางกายภาพ หมายถึง รูปแบบที่เป็นลักษณะคล้ายคลึงกับของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง บ้านจำลอง สิ่งของเครื่องใช้จำลอง

3.1.4.2 รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ หมายถึง รูปแบบที่เน้นการสื่อความหมายโดยการใช้สัญลักษณ์ทางภาษา สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ เป็นต้น

3.1.4.3 รูปแบบตามประโยชน์ของการนำไปใช้ หมายถึง รูปแบบที่แสดงถึงลักษณะของการนำไปใช้ เช่น รูปแบบทางการเมือง รูปแบบประชาธิปไตย และรูปแบบทางจิตวิสัย เป็นต้น

3.1.5 การตรวจสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายสำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วย ข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นรูปแบบที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบการสร้างรูปแบบ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการทดสอบรูปแบบเป็นกิจกรรมที่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกัน เนื่องจากโครงสร้างของโมเดลรูปแบบจะเป็นตัวกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จะนำไปใช้ตรวจสอบรูปแบบ ผลของการตรวจสอบรูปแบบ ย่อมนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น การตรวจสอบรูปแบบนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากของการพัฒนารูปแบบ ถ้าไม่มีการตรวจสอบรูปแบบที่สร้างขึ้นก็ไม่เกิดประโยชน์อะไรมากนัก เพราะเป็นเพียงการพิจารณาความสอดคล้องของรูปแบบกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์เท่านั้นทำให้ไม่สามารถพัฒนารูปแบบที่สร้างขึ้นไปสู่การเป็นทฤษฎีได้ (พนายุทธ เชนบาล, 2550, หน้า 129)

การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี อาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) หรือ หลักฐานเชิงปริมาณ (Quantitative) การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะมักใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบหลักฐานเชิงปริมาณมักใช้เทคนิคทางสถิติ

คณะกรรมการมาตรฐานการประเมินผลการศึกษา (Joint Committee on Standard for Education Evaluation, 1977 อ้างถึงในพนายุทธ เชนบาล 2550, หน้า 132) ได้เสนอหลักการตรวจสอบรูปแบบ โดยกำหนดเป็นกิจกรรมการตรวจสอบและรับรองรูปแบบซึ่งครอบคลุมมาตรฐาน 4 ด้าน ดังนี้

- 1) มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้
- 2) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
- 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านทฤษฎี กฎหมายและจริยธรรม
- 4) มาตรฐานด้านความถูกต้อง ครอบคลุม (Accuracy Standard) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และความได้สาระครอบคลุมครบถ้วน ตามความต้องการอย่างแท้จริง

3.2 เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การแสวงหาความรู้โดยอาศัยรูปแบบวิจัยในทางสังคมศาสตร์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การที่นักวิชาการได้แบ่งลักษณะของการวิจัยออกเป็น 2 แนวทางดังกล่าวเป็นการแบ่งตามลักษณะของข้อมูล ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ข้อมูลเชิงปริมาณ คือข้อมูลที่อธิบายความหมายด้วยจำนวนตัวเลข เช่น มีหนังสือจำนวน 300 เล่ม มีโรงเรียนจำนวน 4000 แห่ง เป็นต้น และข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นข้อมูลที่อธิบายความหมายด้วยการบอกลักษณะของสิ่งนั้นๆ เช่น นักเรียนส่วนใหญ่มีรูปร่างผอม ประชาชนคนไทยบางส่วนมีลักษณะนิสัยที่ขาดระเบียบวินัย เป็นต้น วีรสิทธิ์ ลิทธิไตรย์ (2536, หน้า 55) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพไม่ได้แตกต่างกันที่วิธีการรวบรวมข้อมูล ประเภทของข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น แต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่การตั้งสมมติฐานหลักหรือแนวคิดที่มาจากความรู้และหลักการเหตุผลที่แสดงจุดยืนที่แตกต่างกัน สำหรับข้อมูลเชิงคุณลักษณะแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด คือ ชนิดที่ใช้สำหรับการอธิบายสภาพการณ์ ลักษณะ ความรู้สึก ความรู้ ความสามารถของคน สัตว์ สิ่งของ และปรากฏการณ์ต่างๆ เป็นต้นกับอีกชนิดหนึ่งคือ ชนิดที่อธิบายความด้วยตัวเลข เช่น คะแนนที่ได้จากการทดสอบนักเรียน ระดับความสูงของต้นไม้ ความยาวของระยะทาง เป็นต้น

อุทุมพร ทองอุไทย จามรมาน (2531, หน้า ก) กล่าวว่า การวิเคราะห์ข้อมูลและการได้มาของข้อมูลจะมีความแตกต่างกัน เช่น การสังเกต การทดสอบ การสัมภาษณ์ การสอบถาม การจดบันทึกจากแหล่งข้อมูล การตรวจสอบจากรายการ และการใช้ตัวอย่างของประชากร ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพอาจทำได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะของการวิเคราะห์เนื้อหาสาระกับลักษณะของการปรับข้อมูลให้เป็นเชิงปริมาณ ก่อนโดยการแจกแจงนับจำนวน การจัดจำแนกตามบุคคล พฤติกรรม เหตุการณ์ การจัดจำแนกตามตัวแปร หรือความสัมพันธ์และการประเมิน

3.2.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) หรือการสังเคราะห์เชิงบรรยาย เป็นเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย อุทุมพร ทองอุไทย จามรมาน (2531, หน้า ข) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหาหมายถึง การสรุปผลตามเกณฑ์ของผู้อ่าน ผลการวิเคราะห์จึงแตกต่างกันตามผู้วิเคราะห์ ซึ่งลักษณะของการวิเคราะห์จะมีผลการของ

การวิเคราะห์เป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะภาวะวิสัย (Objective) คือ ไม่ว่าผู้ใดจะทำการวิเคราะห์ผลออกมาย่อมไม่แตกต่างกันมีลักษณะที่เป็นระบบ (Systematic) และมีลักษณะเป็นเชิงปริมาณ (Quantitative) แต่ในขณะเดียวกันบุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2527, หน้า 94) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหาที่มีความหมายใกล้เคียงกับการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงบรรยายชนิดหนึ่ง หมายถึงการนำเอาเอกสารที่ได้จากหน่วยงานของรัฐและเอกชนมาวิเคราะห์ บรรยายสถานภาพและคุณภาพของเอกสารเหล่านั้น การวิเคราะห์เอกสารคล้ายกับการวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ต่างกันตรงที่อายุของเอกสารที่ใช้ในการวิจัยเท่านั้น

การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นส่วนที่มีความเหมือนกันกับการสังเคราะห์งานวิจัย เพราะการวิเคราะห์เนื้อหาถือเป็นประเภทหนึ่งของการสังเคราะห์งานวิจัย ซึ่งมีทั้งหมด 4 ประเภท คือ การวิเคราะห์เนื้อหา การนับคะแนนเสียง การวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อสรุปผลการวิจัย และการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อบอกขนาดของผล ดังนั้น จึงนับว่าการวิเคราะห์เนื้อหาเป็นเทคนิคหนึ่งในการสังเคราะห์งานวิจัย

โดยสรุป การวิเคราะห์เนื้อหา หมายถึง เทคนิคหนึ่งในการสังเคราะห์งานวิจัยซึ่งมีลักษณะของการรวบรวมเนื้อหาที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อจัดกลุ่ม หารูปแบบหาความสัมพันธ์ของเรื่องที่ต้องการวิเคราะห์

3.2.2 ประเภทของการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหาจะมีหลายประเภททั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ของนักวิจัยที่จะตั้งขึ้น ดังนั้นจึงมีนักวิจัยและนักวิชาการแยกประเภทของการวิเคราะห์เนื้อหา ดังนี้ Holsti (1969 อ้างถึงในอุทุมพร ทองอุไทย จามรมาน, 2531, หน้า ก) จำแนกการวิเคราะห์เนื้อหาออกเป็น 3 ประเภท คือ การวิเคราะห์หาลักษณะของการสื่อความหมาย การวิเคราะห์เชิงเหตุผล และการวิเคราะห์ผล ส่วน Krippendorff (1980 อ้างถึงในไพรัช พลัปปลา, 2539, หน้า 85) จำแนกการวิเคราะห์เนื้อหาออกเป็น 6 ประเภท คือ การวิเคราะห์เนื้อหาแบบการวิเคราะห์หามาตรฐาน การวิเคราะห์หาดัชนีบางประการ การวิเคราะห์เพื่อหากลุ่มคำแบบต่างๆ การวิเคราะห์เพื่อหาความหมายและการวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบภายใน

3.2.3 องค์ประกอบของการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหาถ้าจะให้ได้ผลการวิเคราะห์แม่นยำ ผู้วิเคราะห์จะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ โดยจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่วิเคราะห์เป็นอย่างดีในทุกด้านและนอกจากนั้น อุทุมพร ทองอุไทย จามรมาน (2531, หน้า ก) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหามีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

3.2.3.1 เนื้อหาการวิเคราะห์ ถือเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการวิเคราะห์ ซึ่งเนื้อหาดังกล่าวอาจจะอยู่ในรูปของเอกสารรูปภาพเพลงฟิล์มคำพูดหรืออื่นๆ

3.2.3.2 วัตถุประสงค์การวิเคราะห์ โดยทั่วไปการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์เนื้อหาจะเป็นไปใน 3 ลักษณะ คือ เพื่อสรุปข้อมูล เพื่อหารูปแบบหรือหาความสัมพันธ์ภายในและเพื่อหารูปแบบหรือหาความสัมพันธ์ภายนอก

3.2.3.3 หน่วยการวิเคราะห์ โดยปกติจะมีหน่วยในการวิเคราะห์เนื้อหาจาก 3 หน่วย คือ หน่วยจากการสุ่ม หน่วยจากการบันทึก หน่วยจากเนื้อหา

3.2.3.4 การสุ่มตัวอย่างและประชากร การสุ่มตัวอย่างจากเอกสารหรือจากสิ่งที่จะต้องนำมาวิเคราะห์นักวิจัยควรกำหนดให้เหมาะสมกับระยะเวลาและงบประมาณ

3.2.4 รูปแบบของการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนการของการวิเคราะห์เนื้อหาจะเริ่มต้นขึ้นหลังจากที่นักวิจัยได้ทำความเข้าใจกับปัญหาการวิจัย กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยและตั้งสมมติฐานการวิจัยเรียบร้อยแล้ว ซึ่งมีรูปแบบของการวิเคราะห์ ดังนี้ คือ ศึกษางานที่ต้องการวิเคราะห์เนื้อหาให้เข้าใจ กำหนดกลุ่มที่จะใช้เป็นแนวทางการวิเคราะห์ กำหนดดัชนีชี้วัดในแต่ละกลุ่ม กำหนดหน่วยที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์และลงมือวิเคราะห์เนื้อหา โดยเปรียบเทียบหน่วยการวิเคราะห์ให้ตรงกับดัชนีกลุ่มเนื้อหาที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ อุทุมพร ทองอุไทย จามรมาน (2531, หน้า ก) กล่าวว่า รูปแบบการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการแปลภาษาเป็นข้อมูลและขั้นแปลข้อมูลเป็นตัวเลข ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.2.4.1 ขั้นตอนการแปลภาษาเป็นข้อมูล เป็นขั้นตอนของการอ่านเนื้อหาเพื่อจับประเด็นสำคัญ และจัดกลุ่มของประเด็นสำคัญดังกล่าว โดยอาจจะจัดกลุ่มตามเนื้อหา แยกเป็นสายหรือแยกเป็นมิติ

3.2.4.2 ขั้นตอนการแปลงข้อมูลเป็นตัวเลข เป็นขั้นตอนที่ทำต่อจากขั้นตอนที่ 1 ในขั้นตอนนี้สามารถแปลงข้อมูลออกมาเป็นตัวเลขใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะของจำนวน หรือความถี่ และลักษณะของการแปลงเป็นค่าหรือคะแนน

3.2.5 ความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหา ประการสำคัญที่สุดอยู่การสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับผลการวิเคราะห์เนื้อหา นักวิจัยจึงควรให้ความสำคัญกับประเด็นนี้เป็นพิเศษและในการสังเคราะห์เนื้อหาที่น่าจะสร้างความน่าเชื่อถือได้หรือไม่ ส่วนหนึ่งน่าจะขึ้นอยู่กับจำนวนงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ไม่ควรน้อยกว่า 5 เรื่อง (อุทุมพร ทองอุไทย จามรมาน, 2531, หน้า ข) สำหรับความน่าเชื่อถือจำแนกออกเป็น 2 ประการ คือ ความเที่ยง (Reliability) ความตรง (Validity) ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

3.2.5.1 ความเที่ยงในการวิเคราะห์เนื้อหา หมายถึง ผลการวิเคราะห์ที่ได้ออกมาจะมีลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ ความคงที่ คือ ความไม่แปรเปลี่ยนของผลการวิเคราะห์ ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์ซ้ำก็ครั้งผลก็ยังคงเหมือนเดิม ความเหมือนเดิม คือ ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์โดยบุคคลหลายๆ คน ผลก็ยังเหมือนเดิมและความแม่นยำ

3.2.5.2 ความตรง หมายถึง ผลของการวิเคราะห์ที่ได้มีความสอดคล้องกับความเป็นจริงซึ่งมีความตรงใน 5 ประการ คือ ตรงตามเนื้อหาตรงตามความหมาย ตรงตามการสุ่ม ตรงตามวิธีการและตรงตามทฤษฎี

3.3 เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมอย่างมากในวงการของนักวิจัย เพราะเป็นการแสวงหาคำตอบโดยเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญระหว่างกัน ทำให้ความเชี่ยวชาญของเขาเพิ่มขึ้น ทำให้เขามีความเชื่อมั่นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพิ่มขึ้น (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2548, หน้า 19) โดยที่ผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างอิสระเพราะไม่มีการเผชิญหน้ากันระหว่างผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ช่วยขจัดปัญหาการใช้อิทธิพลครอบงำเหนือความคิดเห็นระหว่างกัน (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548, หน้า 220) วิธีการของเทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการสรุปแนวความคิดที่สอดคล้องกัน (Consensus) ที่มาจากความคิดเห็น การทำนายหรือความเชื่อของ

ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์สูง โดยการสอบถามเป็นรายคนแล้วนำมาสรุปความคิดที่สอดคล้องกัน (ประยูร อาษานาม, 2541, หน้า 60)

3.3.1 ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย (Delphi) นำมาจากชื่อของวิหารศักดิ์สิทธิ์แห่งหนึ่งของกรีก ซึ่งมีชื่อเสียงด้านการทำนายอนาคต ดังนั้น จึงได้นำมาเป็นชื่อเรียกเทคนิคการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เทคนิคเดลฟายได้รับการพัฒนาอย่างมีระบบโดยการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทหารโดย Helmer and Dalkel ซึ่งเป็นนักวิจัยของบริษัทแรนด์คอร์เปอร์เรชั่น (Rand Corporation) ในช่วงปี ค.ศ. 1950 ในรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา

3.3.1.1 แนวคิดและหลักการ

เทคนิคเดลฟาย (Delphi) เป็นเทคนิคการศึกษาข้อมูลที่ตั้งอยู่บนแนวคิดและหลักการพื้นฐานที่ว่า การตัดสินใจของกลุ่มบุคคลจะมีความตรงมากกว่าการตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียวโดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เฉพาะด้านและไม่มีการเผชิญหน้าระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะสามารถลดผลกระทบจากอิทธิพล จากอคติและความคิดของกลุ่มได้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548, หน้า 223)

3.3.1.2 ขั้นตอนของเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย

การใช้เทคนิคเดลฟายในการวิจัยเพื่อให้ได้ผลของการวิจัยมีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ ผู้วิจัยควรได้ออกแบบและวางแผนการดำเนินการอย่างมีขั้นตอน ซึ่งสรุปได้ ดังนี้ (สุวลี ทวีบุตร, 2540; จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2548, หน้า 19; ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549, หน้า 386–387; Linstone, 1975, p. 393; Mury and Hammonds, 1995, อ้างถึงในประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ, 2548, หน้า 159–160)

1) การกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อร่วมในการตอบแบบสอบถาม และให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งปกติจะใช้จำนวน 17 คน เหตุผลที่ต้องเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพราะมีความเชื่อว่า ความเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นย่อมเป็นที่ยอมรับกันได้ว่าเกิดจากการที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญอยู่เบื้องหลังทั้งสิ้น

2) การกำหนดแนวโน้มและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ซึ่งหมายถึง การกำหนดแนวทางหรือวิธีการให้มาซึ่งข้อมูลโดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3) การกำหนดจำนวนรอบของการเก็บข้อมูล ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย งบประมาณ เวลาและกำลังคนของการทำวิจัยเพราะการใช้เทคนิคเดลฟาย มีวัตถุประสงค์ อยู่ที่ได้คำตอบที่เป็นเอกพันธ์ ดังนั้นอาจจะหยุดที่รอบที่ 2 หรือรอบที่ 3 ก็ได้ เพราะ โดยทั่วไปรอบที่ 1 แบบสอบถามจะเป็นคำถามแบบปลายเปิดและเป็นการถามแบบกว้างๆ เพื่อต้องการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ส่วนรอบที่ 2 หรือรอบต่อไป จะพัฒนาจากคำตอบที่ได้จากรอบก่อนและส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง

4) สรุปและอภิปรายผล เป็นการนำเสนอข้อค้นพบบทามติของผู้เชี่ยวชาญที่มี ความคิดเห็นตรงกันในแต่ละประเด็นซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้วอภิปราย เสนอแนะจากผลการวิจัย

3.3.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการใช้เทคนิคเดลฟาย

การที่ผู้วิจัยจะใช้เทคนิคเดลฟายให้มีประสิทธิภาพได้ข้อมูลที่เป็น ข้อเท็จจริงมากที่สุดจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้เทคนิคเดลฟาย ทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งปัจจัยที่มีต่อการใช้เทคนิคเดลฟายสามารถสรุป ดังนี้

3.3.2.1 ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย กำหนดระยะเวลาให้พอเหมาะ และเพียงพอในการดำเนินการ ซึ่งโดยปกติจะใช้ระยะเวลาประมาณ 2-3 เดือน จึงจะเสร็จ สิ้นตามรูปแบบ

3.3.2.2 ผู้เชี่ยวชาญสำหรับผู้เชี่ยวชาญจะต้องพิจารณาในหลายด้าน จำนวนที่พอเหมาะ ด้านคุณภาพ ด้านความตั้งใจจริงหรือความเต็มใจของผู้เชี่ยวชาญ

3.3.2.3 เครื่องมือการวิจัยควรจะต้องมีความชัดเจน ไม่มากจนเกินไป การใช้ภาษาสละสลวยเข้าใจง่าย การออกแบบเหมาะสม

3.3.3 รูปแบบของเทคนิคเดลฟายที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบของเทคนิคเดลฟายมี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบดั้งเดิมและรูปแบบปรับปรุง ธรรมชาติของเดลฟายมีลักษณะมีลักษณะสำคัญ คือ การให้กลุ่มตัวอย่างตอบข้อมูลหลายรอบทำให้สิ้นเปลืองเวลาในการดำเนินงาน จึงมีผู้พยายามลดเวลาในการใช้เทคนิคเดลฟายให้ได้มากที่สุด โดยการหาวิธีทำให้เกิดฉันทามติ (Consensus) เร็วที่สุด อันเป็นที่มาของรูปแบบเดลฟายแบบปรับปรุงซึ่งมีผู้พัฒนาขึ้นมาหลายรูปแบบ

3.3.3.1 เทคนิคเดลฟายแบบเดิม (Traditional Delphi Technique) เทคนิคเดลฟายแบบเดิม หมายถึง วิธีการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากกลุ่มผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้นๆ เพื่อสร้างความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกันหรือฉันทามติระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการนำมาสรุปข้อสรุปที่น่าเชื่อถือ ที่มีรูปแบบการดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามนำในรอบแรกและแบบสอบถามที่ใช้ในรอบเป็นแบบสอบถามปลายปิดตั้งได้กล่าวข้างต้น

การนำเทคนิคเดลฟายแบบเดิมไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประสบปัญหาหลายด้าน เช่น การใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามปลายเปิดนาน การเก็บข้อมูลหลายรอบทำให้ผู้เชี่ยวชาญรู้สึกเบื่อและถูกรบกวนมากเกินไป อัตราการตอบกลับแบบสอบถามค่อนข้างต่ำ ข้อมูลที่ได้ไม่ค่อยมีความหลากหลาย ตอบเข้าหาค่ากลางเพื่อให้ยุติโดยเร็ว ปัญหาเหล่านี้จึงทำให้มีผู้วิจัยปรับปรุงข้อจำกัดของเทคนิคฟายแบบเดิมให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.3.3.2 เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi Technique) เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง หมายถึงเทคนิคเดลฟายที่มีการปรับปรุงวิธีการหรือขั้นตอนการปรับปรุงวิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และลดข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในเทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาในการเก็บข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามของเทคนิคเดลฟายในแต่ละรอบใช้ระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 40 วัน จึงมีความพยายามหาวิธีลดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีต่างๆ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงของ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2538, หน้า 122); จุมพล พูลภักตร์ชิน (2548, หน้า 261-263); Witkin and Altschuld (1995, p. 204) และ Turoff and Hiltz (1995, p. 163) ซึ่งได้กล่าวถึงรูปแบบเดลฟายแบบปรับปรุง สรุปได้ดังนี้

1. การใช้วิธีระดมความคิดแทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก เพื่อรวบรวมแนวคิดที่หลากหลายของกลุ่มบุคคล สำหรับการจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดรอบที่ 2 การระดมความคิดจะช่วยลดระยะเวลาสำหรับการจัดทำแบบสอบถามในรอบที่ 2 เพราะการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มด้วยเทคนิคระดมความคิดจะทำให้ได้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการอภิปรายภายในกลุ่มอย่างมีเหตุผล และช่วยลดระยะเวลาในการออกแบบสอบถามกลับคืนในรอบแรก

2. การใช้วิธีสัมภาษณ์แทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก จุมพล พูลภัทรชีวิน (2548, หน้า 67) ได้เสนอให้นำเทคนิคเดลฟายมาใช้ร่วมกับวิธีการของ Ethnographic Futures Research (EFR) เรียกว่า Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) เพื่อแก้ไขข้อจำกัดประเด็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เทคนิคใหม่นี้ จะใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดและไม่ชี้แนะผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่ต้องศึกษา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ เทคนิควิธีนี้โดยทั่วไปต้องใช้ผู้ตอบจำนวนมากเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ได้นั้น ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการและจะไม่มีการกำหนดกรอบของคำถามเพียงแต่กำหนดหัวข้อให้ผู้ตอบ ตอบได้อย่างอิสระ มีโอกาสปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์ จากนั้นนำความคิดเห็นที่ได้ไปสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ของเทคนิคเดลฟาย

3. การใช้แบบสอบถามปลายปิด แทนแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก ซึ่งได้ปรับจากเทคนิคเดลฟายเดิมด้วยการใช้แบบสอบถามปลายเปิดไปเก็บข้อมูลในรอบแรก และหากผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วยในข้อใดให้แสดงหรือระบุเหตุผลประกอบและในการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 จะนำข้อเสนอแนะจากรอบแรกระบุแยกในแต่ละประเด็นแล้วให้ผู้ตอบเลือกตอบ ทำเช่นนี้ในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 จนกว่าจะได้ข้อมูลที่มีความเชื่อมั่น เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงนี้ ช่วยให้ได้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สอดคล้องกันมากขึ้น และลดข้อขัดแย้งได้เป็นอย่างดี

4. การประชุมแบบเดลฟายหรือเดลฟายประชุม เป็นการรวบรวมข้อมูลในลักษณะของการประชุม ระหว่างการประชุมจะเก็บข้อมูลซ้ำด้วยแบบสอบถาม และนำเสนอข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่ม และขอให้ผู้ให้ข้อมูลพิจารณาและตรวจสอบความคิดเห็นของตนอีกครั้งพร้อมกับการสนับสนุนให้เกิดการอภิปรายกันภายในกลุ่ม การเก็บข้อมูลแบบนี้ไม่สามารถปิดบังสถานภาพทางสังคมและพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลได้ เทคนิคนี้ นำเสนอว่าจะมีการใช้แบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยสรุปหา

คำตอบ ซึ่งจะช่วยลดความล่าช้า เนื่องจากการปรับปรุงคำตอบของแต่ละรอบ วิธีการนี้ ผู้ตอบจะนั่งอยู่หน้าจอคอมพิวเตอร์ และเมื่อตอบคำถามไปคอมพิวเตอร์จะประมวลผลร่วมกับคนอื่นและสรุปผลให้รู้ได้ทันที พร้อมกับตอบโต้กลับ โดยมีการทำเช่นนี้เรื่อยๆ กับทุกๆ คน ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ วิธีการนี้บางครั้งเรียกว่า “เดลฟาย เชิงเวลาจริง” (Real-time Delphi)

5. เดลฟายใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน ด้วยความแพร่หลายของเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถนำมาปรับใช้ในกระบวนการวิจัย ได้ช่วยให้กระบวนการของการเก็บข้อมูลและมีความรวดเร็วในการส่งถ่ายข้อมูลอย่างรวดเร็ว และยังสามารถปิดบังผู้เชี่ยวชาญได้ตามระเบียบวิธีเทคนิคเดลฟายเป็นอย่างมาก (Witkin and Alschuld, 1995, p. 204) โดยที่ปรากฏแพร่หลาย ได้แก่ การนำเอาระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) สำหรับการส่งแบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์ที่เป็นไฟล์ข้อมูล ไปยังกลุ่มเป้าหมายตามระเบียบวิธีของเทคนิคเดลฟาย โดยใช้คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายช่วยประมวลผลข้อมูล (Turoff and Hiltz, 1995, p. 163) รวมถึงการใช้ระบบ Multi-user Domain เพื่อคัดเลือกจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งอาจมีปริมาณมากและเก็บข้อมูลหลายรอบเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว และสามารถเชื่อมโยงเข้ากับโปรแกรมการวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มารวบรวมในรูปของรหัสอิเล็กทรอนิกส์ และนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยเฉพาะความนิยมนำเอาสื่ออินเทอร์เน็ตมาใช้เป็นสื่อและ วิธีวิจัยในรูปแบบการเก็บข้อมูลผ่านเว็บและอินเทอร์เน็ต เรียกรวมว่าเป็นกระบวนการ Computer-based Delphi โดยเฉพาะการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต เรียกชื่อเฉพาะว่า Beginning On-line Delphi Ethnographic Research – BOLDER ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบันจากประโยชน์หรือข้อดีในแง่ความแม่นยำของข้อมูลและ การลดข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น ระเบียบวิธีวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายและเทคนิคอื่นๆ ผ่านอินเทอร์เน็ต นำมาใช้ได้ทั้งเป็นเครื่องมือวิจัยเชิงสังคมศาสตร์ เครื่องมือวิจัยทางธุรกิจ/การตลาด การวิจัยระดับพฤติกรรมมองค์การ และพฤติกรรมปัจเจกบุคคล เช่น การวิจัยในสาขาการศึกษาและการรักษาจิต ทิศทางของการผสมผสานความสามารถตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพที่มีคุณค่าของเดลฟายเข้ากับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ เป็นความเคลื่อนไหวของการปรับเทคนิคหรือวิธีระเบียบวิธีวิจัย รวมทั้งเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มีประโยชน์อย่างมากในการสร้างและพัฒนางานองค์ความรู้ใหม่ทั้งในด้านเนื้อหาสาระ และตัวระเบียบวิธีวิจัยในช่วงปลายคริสต์ศตวรรษที่ 20 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538, หน้า 36)

6. เดลฟายกลุ่ม (Witkin and Alschuld, 1995, p. 205) ได้เสนอการใช้เทคนิคเดลฟายกลุ่มขั้นเทคนิคใหม่ มีแนวทางในการกำหนดให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุม เมื่อได้รับการตอบรับและผู้เชี่ยวชาญให้ความสนใจเข้าร่วมในการประชุม ผู้ประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessor) ส่งแบบสอบถามรอบที่ 1 ให้ก่อนการประชุม จากนั้นก่อนหรือหลังประชุมประมาณ 3-4 ชั่วโมง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามฉบับที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญใช้ช่วงเวลาระหว่างพักการประชุมประมาณ 20 นาทีในการตอบแบบสอบถามโดยผู้ประเมินความต้องการจำเป็น ขอความร่วมมือไม่ให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับการตอบแบบสอบถามภายในกลุ่ม ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นรวบรวมคำตอบที่ได้อย่างรวดเร็ว จากนั้นสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 เมื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 เสร็จเรียบร้อย ผู้ประเมินความต้องการจำเป็น นำข้อเสนอแนะหรือประเด็นที่มีผู้ไม่เห็นด้วย (Disagree) มาพิจารณาร่วมกันแบบเผชิญหน้าเพื่อหาข้อสรุปต่อไป

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงมี 6 รูปแบบ ดังนี้ 1) การใช้วิธีระดมความคิดเห็นแทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก 2) การใช้วิธีสัมภาษณ์แทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก 3) การใช้แบบสอบถามปลายปิดแทนแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก 4) การประชุมแบบเดลฟายหรือเดลฟายประชุม 5) เดลฟายใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน และ 6) เดลฟายกลุ่ม

3.3.4 ลักษณะของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง สรุปได้ดังนี้

ณัชชา มหปฎญานนท์ (2551, หน้า 23) ได้กล่าวถึงลักษณะของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ดังนี้

1. ใช้แบบสอบถามปลายปิดเป็นแบบประเมินค่า 3 ระดับ ในรอบแรกให้ผู้ตอบเลือกตอบในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของตน ถ้าผู้ตอบไม่เห็นด้วยให้แสดงเหตุผลประกอบว่าต้องการให้เปลี่ยนแปลงในลักษณะใด อย่างไร
2. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้รับการเสนอแนะเพิ่มเติมในรอบแรก แสดงให้ผู้ตอบพิจารณาและแสดงจำนวนผู้ตอบแต่ละประเด็น รวมถึง

แสดงตำแหน่งคำตอบของผู้ตอบในแต่ละรอบที่ผ่านมา เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้พิจารณาเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบ กรณีที่ผู้ตอบมีคำตอบที่ต่างจากตัวเลือกที่มีผู้ตอบมากที่สุดต้องแสดงเหตุผลประกอบ จากนั้นดำเนินการตามข้อมูลรอบที่ 2 จนกว่าจะได้มาซึ่งฉันทามติ

3.3.5 กระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

กระบวนการของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง เริ่มต้นด้วยการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะทำการวิจัย ความสำคัญของการวิจัยตามเทคนิคนี้ อยู่ที่การใช้แบบสอบถามเนื่องจากเทคนิคนี้เป็นกระบวนการวิจัยที่ใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก ดังนั้นเพื่อให้ได้ความคิดที่ถูกต้องแน่นอนจึงต้องมีการถามย้ำกันหลายครั้งโดยใช้แบบสอบถามดังกล่าว โดยทั่วไปแบบสอบถามฉบับแรกจะกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญตอบคำถามกว้างๆ เกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ผู้วิจัยต้องการทราบ และจะสร้างโดยการปรับปรุงจากแบบสอบถามฉบับก่อน กระบวนการจะสิ้นสุดลงเมื่อได้รับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันหรือเมื่อได้ข้อมูลที่เพียงพอแล้ว (สมบุญรณ์ ตันยะ, 2545, หน้า 13) กระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (ณัชชา มหปญญานนท์, 2551, หน้า 49-52) ดังนี้

1. กำหนดประเด็นปัญหาของการวิจัย ประเด็นปัญหาของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ควรเป็นการที่ไม่มีคำตอบถูกต้องและสามารถทำวิจัยได้โดยอาศัยมติจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต เพื่อนำผลจากการวิจัยไปใช้ในการวางแผนการตัดสินใจหรือวางแผนการดำเนินการ

2. คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะต้องเป็นผู้ที่รู้จริงและมีความเชี่ยวชาญในสาขาที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา นอกจากนี้ยังจะต้องคัดเลือกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่ยินดีเสียสละเวลาให้สามารถตอบแบบสอบถามได้จนเสร็จสิ้นกระบวนการวิจัย และสามารถติดต่อได้สะดวกสำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม จะไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่ามีจำนวนเท่าใด แต่จากผลการประชุมประจำปีของ California Junior Association เมื่อปี พ.ศ. 2514 ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายว่า ถ้าใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะน้อยมาก การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจึงใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คนเป็นส่วนใหญ่ เพราะการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า จะมีผู้เชี่ยวชาญ

ส่วนหนึ่งสูญหายไปในช่วงทำการวิจัยเนื่องจากไม่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครบทุกราย อย่างไรก็ตามสามารถให้ผู้เชี่ยวชาญน้อยกว่านี้ก็ได้ แต่อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะสูงขึ้น ดังตาราง 13

ตาราง 13 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ช่วงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1 – 5	1.20 – .70	.50
5 – 9	.70 – .58	.12
9 – 13	.58 – .54	.04
13 – 17	.54 – .50	.04
17 – 21	.50 – .48	.02
21 – 25	.48 – .46	.02
25 – 28	.46 – .44	.02

3. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 3-4 รอบ ขึ้นอยู่กับผลการวิจัยในแต่ละรอบที่ได้รับ โดยทั่วไปจะใช้เวลาในการส่งและตอบกลับแบบสอบถามแต่ละรอบไม่เกิน 2 สัปดาห์ ดังนั้น การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงมีขั้นตอน (ณัชชา มหปญญานนท์, 2551, หน้า 49-52) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่า โดยนำกรอบเนื้อหา แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับนำมาสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาความเหมาะสม โดยพิจารณาจากนักวิชาการและนักบริหารที่มีผลงานหรือมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาขาวิชานั้นๆ ขนาดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่าถ้าใช้ผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ค่าอัตราความคลาดเคลื่อนน้อย และลดลงประมาณ .02 คงที่ตลอด

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยติดต่อผู้เชี่ยวชาญและชี้แจงเกี่ยวกับการขอความร่วมมือในการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิค

เดลฟายแบบปรับปรุงรอบที่ 1 และส่งแบบสอบถามและหนังสือขอความอนุเคราะห์ โดยให้ เลือกลงแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่าในช่องที่ตรงกับความคิดเห็น หากผู้ตอบแสดงความคิดเห็นไม่เห็นด้วยขอให้แสดงเหตุผลประกอบว่าต้องการให้ เปลี่ยนแปลงในทิศทางใด อย่างไร

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อได้รับแบบสอบถาม รอบที่ 1 ในขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยนำ ข้อมูลที่ได้จากการเสนอแนะเพิ่มเข้าไปให้ผู้ตอบได้พิจารณาและแสดงจำนวนผู้ตอบในแต่ละ ประเด็นรวมถึงแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้ตอบแต่ละข้อด้วยการวงกลมล้อมรอบ คำตอบดังกล่าว เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบทุกคนได้พิจารณาเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบ เดิม กรณีที่ผู้ตอบในประเด็นที่แตกต่างไปจากประเด็นที่มีผู้ตอบมากที่สุด ขอให้แสดง เหตุผลประกอบ แล้วส่งแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิรอบที่ 2 และได้ฉันทามติในรอบนี้ ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาระดับฉันทามติ คือ ระดับความคิดเห็น 75% และพิจารณาความ คงที่ของคำตอบจากการเปลี่ยนแปลงของระดับฉันทามติที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงน้อยกว่า 20% เมื่อเปรียบเทียบกับรอบที่ผ่านมา

ขั้นตอนที่ 5 นำฉันทามติที่ได้มาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence : IC) เกณฑ์ในการพิจารณาดัชนีความสอดคล้องที่มากกว่าหรือเท่ากับ .80 คือ ยอมรับที่มีความคลาดเคลื่อน .20 หรือ ร้อยละ 20

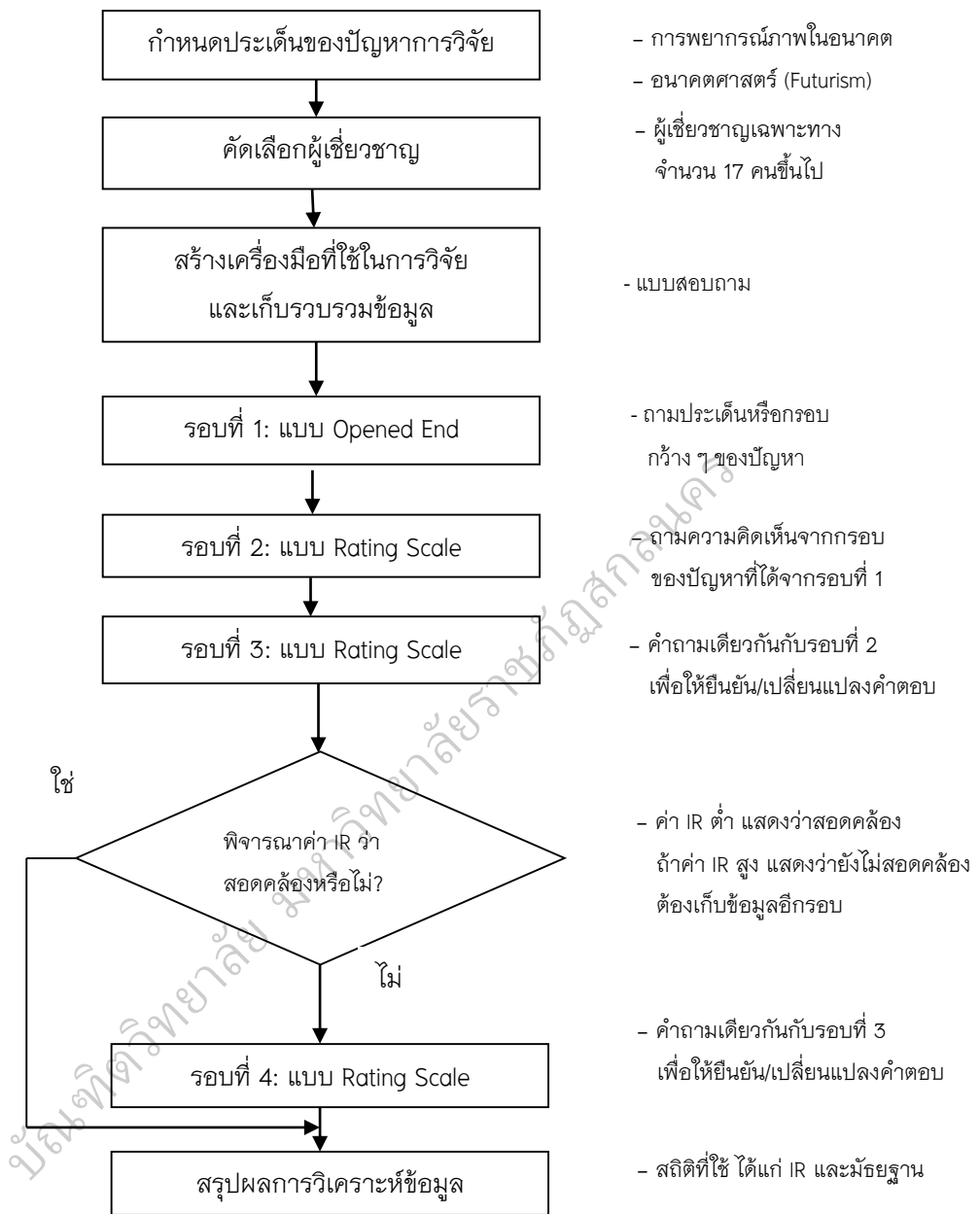
ณรงค์ฤทธิ์ กิตติกวิน และคณะ (2556, หน้า 183) กล่าวว่าไว้ว่า ขั้นตอนการ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง มีขั้นตอน ดังนี้

รอบที่ 1 ส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มตัวอย่างตอบความคิดเห็น แล้วรวบรวมคำตอบที่ได้จาก Rating Scale มาสรุปเป็นค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ (Interquartile range: IR) ตามแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย และมีข้อกำหนดเบื้องต้นว่าในแต่ละช่วงของ Rating Scale มีช่วงความกว้าง (Interval) จึงนำ ค่าที่ได้ไปใช้ในแบบสอบถามรอบถัดไป

รอบที่ 2 ส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้เชี่ยวชาญ โดยจะมีข้อความใน แบบสอบถามเป็นเดียวกับรอบที่ 1 แต่จะเพิ่มเติมค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ที่คำนวณได้ รวมทั้งแสดงตำแหน่งของคำตอบเดิมของผู้ตอบ เพื่อเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของผู้ตอบกับกลุ่มว่าสอดคล้องหรือแตกต่างและยืนยันคำตอบที่จะตอบ เหมือนเดิมหรือไม่ จากนั้นจึงนำคำตอบที่ได้จากรายชื่อมาวิเคราะห์ค่าพิสัยควอไทล์ ถ้ามีค่าที่แคบ (≤ 1) ถือว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในข้อนั้นมีความสอดคล้องกัน

รอบที่ 3 เป็นการส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง โดยแสดง คำมัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์ที่คำนวณได้จากรอบที่ 2 รวมทั้งตำแหน่งของคำตอบที่มีการเปลี่ยนแปลงจากรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงคำตอบ อีกหรือไม่

จากการศึกษาขั้นตอนกระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ผู้วิจัยจึงสรุป ได้ดังนี้ 1) สร้างแบบสอบถามปลายเปิดจากเอกสาร งานวิจัยและแนวคิด ทฤษฎี 2) คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญผู้มีผลงานหรือมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ จำนวน 21 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถาม 3) ติดต่อผู้เชี่ยวชาญและส่งหนังสือเพื่อขอ ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเดลฟายปรับปรุงรอบที่ 1 4) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ จากแบบสอบถามรอบที่ 1 จากการเสนอแนะมาให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันหรือเปลี่ยนแปลง คำตอบ หากมีการเปลี่ยนแปลงให้แสดงเหตุผลประกอบ เพื่อให้ได้ฉันทามติ และ 5) นำฉันทามติที่ได้ที่ได้มาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องต้องได้ค่าความสอดคล้อง มากกว่าหรือเท่ากับ .80 ดังภาพประกอบ 21



ภาพประกอบ 21 กระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง
ที่มา: ณรงค์ฤทธิ์ กิตติกวิน และคณะ (2556, หน้า 183)

3.3.6 ข้อดีและข้อเสียของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ดังนี้

3.3.6.1 ข้อดีของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับข้อดีของเทคนิคเดลฟายตามแนวคิดของนักวิชาการได้กล่าวถึงข้อดีของเทคนิคเดลฟายของ สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์ (2528, หน้า 27-28); ประเทือง เพ็ชรรัตน์ (2530, หน้า 41); ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539, หน้า 50-52); ชนิดา รักษ์พลเมือง (2544, หน้า 67-68); สุวิมล ว่องวานิช (2548, หน้า 240); ศุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ (2550, หน้า 58) และนงนภัส คู่ขวัญญู เทียงกมล (2551, หน้า 173) สรุปได้ดังนี้

1) เป็นเทคนิคที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก โดยไม่ต้องมีการพบปะหรือประชุมกัน ซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายและเป็นกระบวนการกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์ทางความคิด เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แม้จะไม่มี การเผชิญหน้ากัน

2) ข้อมูลที่ได้เป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือ เพราะเป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ อย่างแท้จริงและคำตอบที่ได้ผ่านการพิจารณาไตร่ตรองหลาย ขั้นตอนจากการย้าคำถามหลายรอบ จึงเป็นคำตอบที่กลั่นกรองมาอย่างรอบคอบเพราะ ความสอดคล้องกันของความคิดเห็นที่ได้มาจากการพิจารณาร่วมกัน ช่วยให้มีความเชื่อมั่นของคำตอบที่ได้รับนั้นสูงขึ้น

3) เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินงานไม่ยากนัก ได้ผลรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ

4) ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ และมีอิสระไม่ได้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดหรืออำนาจเสียงส่วนใหญ่ เพราะ ผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นจะไม่ทราบว่ามีใครอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญบ้าง และไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นอย่างไร หากผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่มสามารถแสดงความคิดเห็นโดยใช้คำถามปลายเปิด และมีโอกาสได้รับทราบผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละรอบ สามารถปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นของตนเอง รวมทั้งพิจารณาประเด็นปัญหาได้อย่าง ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

5) วิเคราะห์ง่าย ใช้ค่าสถิติที่แสดงการวัดแนวโน้มสู่ส่วนกลางเพียง 2 ค่า คือ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Rang: IR) เป็นหลัก ในการนำเสนอข้อมูลอันเกี่ยวกับฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูล

6) ระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญได้ไม่จำกัด ทั้งในเรื่องของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ สภาพภูมิศาสตร์ หรือเวลา

7) สามารถจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล และเหตุผลในการตอบ รวมทั้งผู้วิจัยสามารถอธิบายถึงความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี เนื่องจากข้อมูลจะผ่านการพิจารณากลับกรองโดยผู้เชี่ยวชาญหลายขั้นตอน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่สนใจศึกษาจึงมักสอดคล้องกัน และส่งผลให้คำตอบที่ได้ที่มีความน่าเชื่อถือสูง

8) เป็นการศึกษาความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดหรือให้มีขึ้นในอนาคต จึงเป็นเทคนิคที่เหมาะสมสำหรับการวางนโยบาย การวางแผน และกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติ รวมทั้งสามารถใช้แก้ปัญหาเชิงโครงสร้างซับซ้อน และการหาข้อสรุป หลักการและแนวคิดรวมกันได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัญหาที่ยากจะหาคำตอบได้ด้วยการวิจัยโดยใช้สถิติ

3.3.6.2 ข้อเสียของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับข้อเสียของเทคนิคเดลฟาย ตามแนวคิดของนักวิชาการได้กล่าวถึงข้อเสียของเทคนิคเดลฟายของ สุวรรณ เชื้อรัตนพงษ์ (2528, หน้า 27-28); ประเทือง เพ็ชรรัตน์ (2530, หน้า 41); ชนิษฐา วิทยาอนุมาศ (2531, หน้า 35); ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539, หน้า 50-52); ชนิดา รักษ์พลเมือง (2544, หน้า 67-68); ศุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ (2550, หน้า 59); นงนภัส คู่ขวัญ เทียงกมล (2551, หน้า 174) และ Turoff and Hilt (1995, p. 9) สรุปได้ดังนี้

1) ปัญหาของการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ หากผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับคัดเลือก มามิใช่ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขานั้นอย่างแท้จริง จะทำให้ผลการวิจัยนั้นขาดความเชื่อมั่นได้

2) ปัญหาการไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญเกิดความเบื่อหน่ายในการตอบแบบสอบถามหลายๆ รอบ เกิดความรู้สึกว่าถูกรบกวนมากเกินไปหรือไม่สามารถให้ความร่วมมือตอบคำถามในการวิจัยได้ตลอด เนื่องจากขาดแรงจูงใจต่อการให้ข้อมูล เป็นผลให้เกิดความล่าช้าหรือได้คำตอบคืนมาไม่ครบ ส่งผลให้ งานวิจัยล่าช้าและผลการวิจัยขาดความเชื่อมั่น

3) การละเลย ขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียง ในการพิจารณา คำตอบของผู้เชี่ยวชาญหรือคาดไม่ถึงถึงแนวโน้มหรือประเด็นสำคัญของผู้วิจัย โดยทั่วไปเป็น ปัญหาจากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามในรอบแรกนั้น เริ่มด้วยแบบสอบถาม หรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งอาจมีการละเลยแนวโน้มหรือประเด็น สำคัญอื่นๆ ที่ผู้วิจัยคาดไม่ถึงหรือไม่ทราบ วิธีนี้อาจเป็นการประเมินค่าผู้เชี่ยวชาญต่ำ ไปเพราะไปจำกัดข้อมูลที่ควรได้จากผู้เชี่ยวชาญจากการกำหนดกรอบความคิดของ ผู้เชี่ยวชาญโดยผู้วิจัย แม้ว่าจะจะเป็นแบบสอบถามปลายเปิดก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญอาจจะไม่ตอบ หรือถูกชักนำให้คิดถึงเฉพาะเรื่องที่ถูกถามในแบบสอบถาม ทำให้ไม่คำนึงถึงประเด็นที่ น่าสนใจไป

4) ตัวแปรสอดแทรก (Intervening Variable) ที่ทำให้การวิจัยเกิดปัญหา ขึ้นได้ในขณะที่ดำเนินการวิจัย หรือทำให้งานวิจัยไม่สำเร็จ

5) แบบสอบถามที่ส่งไปสูญหายหรือไม่ได้รับคำตอบคืนมา

6) เวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเฉพาะรอบแรกที่ต้องใช้ แบบสัมภาษณ์จะต้องใช้เวลาในการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาก ดังนั้น หากผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมมีจำนวนมากก็ทำให้เสียเวลามากขึ้น

7) คำตอบที่ได้จากคำถามปลายเปิดรอบแรก มักเป็นคำตอบที่ยาวทำให้ การวิเคราะห์เนื้อหาที่มีปัญหาและอาจเปลี่ยนลำดับความสำคัญแตกต่างกันไปจากที่ผู้ตอบ ต้องการ

8) ในการวิเคราะห์ข้อมูล ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่สอดคล้องกับ ความเห็นของกลุ่มจะถูกตัดออกไปต่างๆ ที่บางครั้งเป็นความคิดเห็นที่ดี ถูกต้องและมี ประโยชน์

9) บางครั้งผู้เชี่ยวชาญอาจจะไม่ได้ตอบคำถามด้วยตนเอง หากไม่เห็น ความสำคัญของการวิจัยหรือด้วยเหตุผลใดก็ตาม โดยเฉพาะกรณีที่ส่งแบบสอบถามทาง ไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยไม่มีโอกาสทราบทำให้ข้อมูลที่ได้นั้นไม่ตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย

10) การตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 กรณีที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนในคนหนึ่งไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และหากยังยืนยันความ คิดเห็นของตนและถูกขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบ เงื่อนไขนี้ทำให้ผู้เชี่ยวชาญหลายคน เปลี่ยนความคิดเห็นของตนให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียของเทคนิคเดล
ฟายแบบปรับปรุง ผู้วิจัยจึงสรุปได้ดังนี้ ข้อดีของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง
ประกอบด้วย

- 1) เป็นกระบวนการกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์ทางความคิดโดยไม่ต้องมีการพบปะหรือประชุมกันซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย 2) ข้อมูลที่ได้เป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือเป็นคำตอบที่กลั่นกรองมาอย่างรอบคอบเพราะความสอดคล้องกันของความคิดเห็นที่ได้มาจากการพิจารณาร่วมกัน 3) ขั้นตอนการดำเนินงานไม่ยากนัก ได้ผลรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ 4) ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และทราบผลการวิเคราะห์ข้อมูลใน แต่ละรอบซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นของตนเอง 5) วิเคราะห์ง่าย 6) ไม่จำกัด ทั้งในเรื่องของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ สถาปนามิศาสตร์ หรือเวลา 7) คำตอบที่ได้ที่มีความน่าเชื่อถือสูง และ8) การหาข้อสรุป หลักการ และแนวคิดร่วมกันได้เป็นอย่างดี และข้อเสียของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ประกอบด้วย 1) การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขานั้นอย่างแท้จริง 2) ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ 3) จากการกำหนดกรอบความคิดของผู้วิจัย ทำให้เกิดการจำกัดข้อมูลที่ควรได้จากผู้เชี่ยวชาญ 4) เกิดตัวแปรสอดแทรก (Intervening Variable) ทำให้งานวิจัยไม่สำเร็จ 5) แบบสอบถามที่ส่งไปสูญหายหรือไม่ได้รับคำตอบคืนมา 6) เวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบแรกที่ต้องใช้แบบสัมภาษณ์จะต้องใช้เวลาในการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาก 7) คำถามปลายเปิดรอบแรก เป็นคำตอบที่ยาว ทำให้การวิเคราะห์เนื้อหา มีปัญหาและอาจเปลี่ยนลำดับความสำคัญแตกต่างกันไปจากที่ผู้ตอบต้องการ 8) ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่สอดคล้องกับความเห็นของกลุ่ม จะถูกตัดออกไปทั้งๆ ที่บางครั้งเป็นความคิดเห็นที่ดี ถูกต้องและมีประโยชน์ 9) ผู้เชี่ยวชาญอาจจะไม่ได้ตอบคำถามด้วยตนเอง ทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่นั้นไม่ตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย และ 10) แบบสอบถามรอบที่ 3 กรณีที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและหากยังยืนยันความคิดเห็นของตนและถูกขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบ เงื่อนไขนี้ทำให้ผู้เชี่ยวชาญหลายคนเปลี่ยนความคิดเห็นของตนให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม