



โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
A STRUCTURAL EQUATION MODEL OF FACTORS AFFECTING
ETHICAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER
THE DEPARTMENT OF LOCAL ADMINISTRATION

นางสุธาสินี แม่นญาติ

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2554

โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

นางสุธาสินี แม่นญาติ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2554

**A STRUCTURAL EQUATION MODEL OF FACTORS AFFECTING
ETHICAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER
THE DEPARTMENT OF LOCAL ADMINISTRATION**

MRS.SUTHASINEE MANYAT

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL KHON KAEN UNIVERSITY**

2011



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์: โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์: นางสาวสุธาสินี แม้นญาติ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชาญ์ กรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีชัย บุญเต็ม กรรมการ
อาจารย์ ดร.ประยุทธ์ ชูสอน กรรมการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์:

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชาญ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ลำปาง แม่นมาตย์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไมตรี อินทร์ประสิทธิ์)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

สุธาสนี แม้นญาติ. 2554. *โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: รศ.ดร.กนกอร สมปราชาชญ์, ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 2) ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำนวน 560 โรงเรียน ในแต่ละโรงเรียนได้กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการ ครู หัวหน้าฝ่ายวิชาการและประธานกรรมการสถานศึกษาหรือรักษาการ (กลุ่มละ 1 คน) เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบตรวจสอบรายการ และแบบมาตรวัดประเมินค่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.81 ถึง 0.96 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนา สถิติอ้างอิงโดยวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายตัวแปรสังเกต พบว่า มีเพียงตัวแปรสังเกตความผูกพันต่อองค์การ ความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์ที่มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นมีพฤติกรรมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาโดยลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า ตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความซื่อสัตย์ รองลงมา คือ ความผูกพันต่อองค์การและความรับผิดชอบ ตามลำดับ ส่วนตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วิสัยทัศน์

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาปัจจัย พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย เมื่อพิจารณาโดยลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม รองลงมา คือ สถานการณ์และบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ คุณลักษณะ

3. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 122.58$, $df = 139$, $P\text{-value} = 0.84$, $GFI = 0.84$, $AGFI = 0.95$, $CFI = 1.00$, $SRMR = 0.02$, $RMSEA = 0.00$, $CN = 859.30$)

4. อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) อิทธิพลทางตรง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสถานการณ์ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม ปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรมและปัจจัยคุณลักษณะ 2) อิทธิพลทางอ้อม 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยคุณลักษณะที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรมและปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม ปัจจัยสถานการณ์ที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรมและปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม 3) อิทธิพลรวม 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสถานการณ์ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม ปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรมและปัจจัยคุณลักษณะ

Suthasinee Manyat. 2011. *A Structural Equation Model of Factors Affecting Ethical Leadership of School Administrators under the Department of Local Administration*. Doctor of Philosophy Thesis in Educational Administration, Graduate School, Khon Kaen University.

Thesis Advisors: Assoc.Prof.Dr.Kanok-orn Somprach,
Assist.Prof.Dr.Songsak phusee-orn

ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to study level of factors affecting the Ethical Leadership and level of Ethical Leadership of school administrators under Department of Administrative Extension Organization, 2) to investigate the congruence of Linear Structural Causal Model in Factors affecting the school administrators' ethical leadership, developed by the researcher from empirical data, and 3) to study the direct effect, indirect effect, and total effect of factors affecting the school administrators' ethical leadership. The sample consisted of 560 Municipal Schools, under jurisdiction of Department of Local Administrative Organization. In each school, the school director or acting school director, teacher as the head of academic division, and president of school boards or acting one (1 person each group) were key informants. The instruments using in this study were the Check List and Rating Scale in Ethical Leadership, and Causal Relationship with reliability value between 0.81 to 0.96. The statistic using for data analysis was Descriptive Statistic and Inferential Statistic by using computer program.

The research findings found that:

1. For level of ethical leadership of school administrators, the average values were in "High" level. Considering the order of average value, found that the first in highest level of average value, honesty. The second order was commitment and accountability. For the aspect with lowest level of average value, it was vision.

2. For level of factors affecting ethical leadership of school administrators, the average values were in "High" level. Considering the order of average value, found that the first in highest level of average value, factor in organizational culture focusing on ethics. The second order was situation and ethical organizational climate. For the aspect with lowest level of average value, it was characteristic.

3. For the findings of investigation in congruence of structural causal model in school administrators' ethical leadership, developed by the researcher, was congruent with empirical data ($\chi^2 = 122.58$, $df = 139$, $P\text{-value} = 0.84$, $GFI = 0.84$, $AGFI = 0.95$, $CFI = 1.00$, $SRMR = 0.02$, $RMSEA = 0.00$, $CN = 859.30$)

4. For the direct effect, indirect effect, and total effect of factors affecting the school administrators' ethical leadership, ranking in order were as follows: (1) four direct effects including: situational factor, 1.1) organizational cultural factor, 1.2) organizational cultural factor focusing on ethics, 1.3) ethical organizational climate factor, and 1.4) characteristic factor, (2) three indirect factors including: 2.1) characteristic factor through ethical organizational climate factor, and organizational cultural factor focusing on ethics, 2.2) situational factor through ethical organizational climate factor, and organizational climate factor focusing on ethics, and 2.3) organizational culture factor focusing on ethics through ethical organizational climate factor, and (3) four total effect including: 3.1) situational factor, 3.2) organizational culture factor focusing on ethics, 3.3) ethical organizational climate factor, and 3.4) characteristic factor.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์นี้ สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รศ.ดร.กนกพร สมปราชญ์ และ ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ทุ่มเท ทั้งแรงกายแรงใจบรมสั่งสอน และให้คำแนะนำในการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่องอันเป็นประโยชน์ต่อคุณภาพของวิทยานิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอน คณาจารย์ประจำโครงการปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนให้วิชาความรู้ ตลอดจน รศ.ดร.ปรีชา คัมภีร์ปกรณัม ประธานกรรมการสอบเค้าโครงวิทยานิพนธ์และ ผศ.ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำความถูกต้องของวิทยานิพนธ์ทำให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่ง เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจนได้เครื่องมือที่มีคุณภาพสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการ ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการและประธานกรรมการสถานศึกษาหรือรักษาการโรงเรียนเทศบาล สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี ตลอดจนเพื่อน ๆ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 6 ทุกท่านที่เป็นกำลังใจและให้การช่วยเหลือผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณ คุณสุราษฏร์ แม้นญาติ คุณปราณี แม้นญาติ บิดาและมารดาที่เป็นทุกสิ่งทุกอย่างคอยให้เอาใจใส่ ความห่วงใย จนทำให้ลูกประสบความสำเร็จทางการศึกษา ตลอดทั้งพี่น้องทุกคนที่เป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมีแรงผลักดันเพื่อฝ่าฟันอุปสรรค

คุณค่าทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตเล่มนี้ ผู้วิจัยน้อมรำลึกและบูชาพระคุณแก่บุพการีของผู้วิจัย และบูรพาจารย์ทุกท่านที่อยู่เบื้องหลังในการวางรากฐานการศึกษาให้กับผู้วิจัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

สุธาสิณี แม้นญาติ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. คำถามการวิจัย	9
3. วัตถุประสงค์การวิจัย	9
4. สมมติฐานการวิจัย	10
5. ขอบเขตของการวิจัย	10
6. นิยามศัพท์เฉพาะ	10
7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	15
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	17
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	90
3. โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล	177
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	207
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	209
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	217
3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	217
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล	220
5. การวิเคราะห์ข้อมูล	221
6. การแปลผลข้อมูล	224
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	227
1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	227
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	229
3. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	231

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปร สังเกตได้ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและตัวแปรสังเกตได้ของปัจจัย ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	235
5. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดล ความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา	237
6. ผลการตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์	245
7. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อ ภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	252
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	255
1. สรุปผลการวิจัย	256
2. อภิปรายผล	259
3. ข้อเสนอแนะ	271
บรรณานุกรม	275
ภาคผนวก	295
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	297
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	301
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม	311
ประวัติผู้เขียน	319

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	แสดงการเปรียบเทียบลำดับขั้นของความต้องการ แหล่งของภาวะผู้นำและแบบของภาวะผู้นำ	21
ตารางที่ 2	การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากโมเดลเชิงทฤษฎี	34
ตารางที่ 3	องค์ประกอบ นิยาม และตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	87
ตารางที่ 4	ตารางสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จากโมเดลเชิงทฤษฎี	95
ตารางที่ 5	เปรียบเทียบปัจจัยคุณลักษณะที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ	135
ตารางที่ 6	เปรียบเทียบปัจจัยสถานการณ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ	142
ตารางที่ 7	เปรียบเทียบปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ	160
ตารางที่ 8	เปรียบเทียบปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ	176
ตารางที่ 9	ตารางสังเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรที่ส่งผล	197
ตารางที่ 10	ปัจจัย นิยาม และตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่นำมาศึกษา	201
ตารางที่ 11	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามภูมิภาค	211
ตารางที่ 12	สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง	223
ตารางที่ 13	ความถี่และร้อยละของข้อมูลแสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน	230
ตารางที่ 14	ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	232
ตารางที่ 15	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและตัวแปรสังเกตได้ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	236
ตารางที่ 16	ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	239
ตารางที่ 17	ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดคุณลักษณะ	240
ตารางที่ 18	ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดสถานการณ์	242

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 19 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดบรรยากาศองค์การ ทางจริยธรรม	243
ตารางที่ 20 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การที่เน้น จริยธรรม	244
ตารางที่ 21 ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์	248
ตารางที่ 22 การประเมินความสอดคล้องโมเดลการวัดในโมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	250
ตารางที่ 23 น้าหนักอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	253
ตารางที่ 24 การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม	313

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1	โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 41
ภาพที่ 2	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 99
ภาพที่ 3	รูปแบบการก่อให้เกิดความเชื่ออำนาจภายใน - ภายนอกตน 123
ภาพที่ 4	โมเดลการวัดคุณลักษณะ 135
ภาพที่ 5	โมเดลการวัดสถานการณ์ 143
ภาพที่ 6	โมเดลการวัดบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม 161
ภาพที่ 7	โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม 177
ภาพที่ 8	แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 209
ภาพที่ 9	แสดงระยะและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 225
ภาพที่ 10	การตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 238
ภาพที่ 11	การตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดคุณลักษณะ 240
ภาพที่ 12	การตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดสถานการณ์ 241
ภาพที่ 13	การตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม 243
ภาพที่ 14	การตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม 244
ภาพที่ 15	ผลทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ 247

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์โลกกำลังประสบกับปัญหาทางสังคม เนื่องจากคนในชาติห่างเหินจากศีลธรรม คนที่มีการศึกษาแทนที่จะเป็นคนที่มีความดีมีคุณธรรมจริยธรรมกลับมีความเห็นแก่ตัวมากขึ้นเป็นส่วนใหญ่ ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน ที่นับวันจะทวีความรุนแรง และรวดเร็วขึ้นเรื่อย ๆ ผู้คนส่วนใหญ่ต่างมองหาผู้นำที่สามารถพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเอง ผู้นำที่รอบรู้ในเชิงการบริหาร โดยมักจะลืมนึกถึงเรื่องคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญไป และในการจะเป็นผู้นำให้ประสบความสำเร็จโดยเป็นยอดของผู้นำนั้น จะต้องใช้คุณธรรมจริยธรรมประกอบกับความรู้ความสามารถ เพราะการมีคุณธรรมจริยธรรม จะหล่อหลอมบุคคลให้เป็นผู้มีสุขภาพกาย สุขภาพใจและสติปัญญาที่ดีมีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่ดี กว้างไกลสามารถปกครองบริหารจัดการองค์การให้ถึงความสำเร็จ บรรลุผลดีและมีประสิทธิภาพสูง (พระราชญาณวิสิฐ, 2548)

กระแสสังคมไทยในยุคปัจจุบันนี้ให้ความสำคัญในเรื่องของ “จริยธรรม” อย่างมากและเรียกร้องให้มีความอยู่ในการดำเนินกิจกรรมทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับองค์กรและระดับประเทศ ซึ่งแต่ละระดับมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน (ยุวียง ศรีบุญเรือง, 2550) ประเทศไทยของเรามีปัญหาในเรื่องของคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำมาโดยตลอด โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารบ้านเมือง ผู้บริหารยังมีตำแหน่งสำคัญจะต้องปฏิบัติงานให้ดี ให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้นไป นอกจากจะเป็นผู้บริหารที่ดีจะเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังจะต้องสร้างผู้สืบทอดที่ดี รวมทั้งส่งเสริมคนดีให้ได้รับผิดชอบปฏิบัติงานและบริหารงานต่อไป การปฏิบัติการณ์ของผู้นำทางการศึกษาควรเป็นไปตามข้อแนะนำทางจริยธรรมที่เป็นขนบธรรมเนียมดั้งเดิม และผสมผสานกับค่านิยมของสังคมประชาธิปไตย ข้อแนะนำทางจริยธรรมรวมถึงความเคารพนับถือสมาชิกทุกคนของสังคม อดทนกับความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมและความคิดเห็น ความเสมอภาคของบุคคล การกระจายทรัพยากรอย่างเป็นธรรม ความเคารพนับถือสมาชิกทุกคนในสังคม สังคมไทยเป็นสังคมแบบพหุนิยม (นิยมความหลากหลาย) ผู้นำทางการศึกษาต้องเคารพปัจเจกบุคคลและผู้ที่เป็นเจ้าของชุมชนของโรงเรียน ซึ่งมีเอกลักษณ์ผู้นำทางการศึกษาต้องตอบสนองชุมชนด้วยความเคารพนับถือ อดทนต่อวัฒนธรรมและความคิดเห็นที่แตกต่าง ผู้นำต้องจัดระบบและกล้านำสมาชิกที่มีความเป็นอิสระในสังคมที่มีความหลากหลาย ในสังคมประชาธิปไตยสมาชิกอาจมาจากปัจเจกบุคคลที่เป็นชนกลุ่มน้อยหรือมีพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน กลุ่มที่หลากหลายนำความคิดเห็นที่หลากหลายในวิธีการจัดการศึกษาที่จะทำให้เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่โรงเรียนเป็นอยู่ และผลลัพธ์ของการศึกษาที่ควรจะมีขึ้น ผู้นำทางการศึกษา ควรส่งเสริมความหลากหลายและแพร่เชื้อ

ความหลากหลายเพื่อจะสร้างจิตวิญญาณของชุมชน อดทนต่อความหลากหลาย ป้องกันอคติและ
สนับสนุนมุมมองที่แตกต่างในการตรวจสอบประเด็นต่างๆทางการศึกษา ความเสมอภาคของบุคคล
บุคคลทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีโอกาสเท่าเทียมกันในการสร้างความสำเร็จ
ให้ตนเอง มีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้ามารับบริการและทรัพยากรต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดให้มีการ
กระจายทรัพยากรอย่างเท่าเทียมกัน โรงเรียนส่วนมากดำเนินภายใต้ฐานการเงินที่มีสภาพขาดแคลน
ผู้บริหารโรงเรียนต้องแบ่งสรรทรัพยากรให้เป็นธรรมกับครู และจัดสรรให้นักเรียนได้รับผลประโยชน์สูงสุด
ทางการศึกษา ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างเป็นธรรมที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการใช้
ทรัพยากรของโรงเรียน จริยธรรมจึงมีความสำคัญต่อการบริหารมาก ผู้ทำหน้าที่ทางการบริหาร
และผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติ การตัดสินใจ การกระทำและพฤติกรรมของคน จึงมีผลต่อองค์การทั้ง
ทางบวกและทางลบ ถ้าหากการตัดสินใจการกระทำหรือพฤติกรรมเป็นไปอย่างถูกต้องมีศีลธรรม
มีจริยธรรม ย่อมนำความเจริญก้าวหน้าและยั่งยืนมาสู่องค์การได้ และในทางตรงกันข้ามถ้าหาก
การตัดสินใจการกระทำและพฤติกรรมเป็นไปอย่างผิดศีลธรรม จริยธรรมหรือเป็นไปอย่างไม่มี
ศีลธรรม จริยธรรมแล้ว ย่อมนำผลร้ายมาสู่องค์การได้ จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมไทย
ชี้ให้เห็นว่าคุณธรรมจริยธรรมของคนไทยได้เสื่อมถอยลง มีการทุจริตคอร์ปชั่นในระดับที่รุนแรงมากขึ้น
ด้วยวิธีการที่พัฒนาให้ซับซ้อนแยบยลมากยิ่งขึ้น ทั้งในระดับและกระบวนการ เช่น การทุจริตเชิง
นโยบาย และการสร้างเครือข่ายทุจริตในหลายๆ รูปแบบ (ชัตติยา วรรณสูตร, 2547) ปัญหา
ความอ่อนแอทางด้านคุณธรรมจริยธรรมของคนไทยนั้น เกิดจากสังคมไทยถูกปรับเปลี่ยนกระแสดิต
ผู้คนส่วนใหญ่หันไปนิยมวัตถุ อำนาจและยศถาบรรดาศักดิ์ ค่านิยมของคนไทยมีความโน้มเอียง
ไปทางวัตถุนิยม ทุนิยมและอำนาจนิยม ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมยุคนี้ล้วนเป็นผลข้างเคียง
ที่สืบเนื่องมาจากการขาดคุณธรรมจริยธรรม

จำเนียร จวงตระกูล (2549) ได้บันทึกไว้ว่าในประเทศไทยนั้นเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป
อย่างชัดเจนแล้วว่าการพัฒนาประเทศในช่วงเวลา 40 กว่าปีมานี้ เราเน้นที่การพัฒนาทางวัตถุ
โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างโครงสร้างพื้นฐานเพื่อนำประเทศไทยจากประเทศเกษตรกรรมไปสู่
ประเทศอุตสาหกรรม เรามุ่งเปลี่ยนแปลงสังคมไทยจากสังคมเกษตรกรรมไปสู่สังคมอุตสาหกรรม
เรามุ่งเปลี่ยนวิถีชีวิตของคนไทยจากวิถีชีวิตแบบเกษตรกรรมไปสู่วิถีชีวิตแบบ อุตสาหกรรม การ
พัฒนาโดยมีจุดมุ่งตั้งกล่าวก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมแบบอุตสาหกรรม คือ เกิดการเปลี่ยนแปลง
สภาพแวดล้อมที่ล้อมรอบตัวคนไทย ซึ่งสภาพแวดล้อมต่างๆ มีแนวโน้มไปสู่สภาพแวดล้อมแบบ
ตะวันตก ซึ่งสอดคล้องกับวิถีชีวิตแบบตะวันตกและวัฒนธรรมตะวันตก คนไทยเราจึงตกอยู่ท่ามกลาง
สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยขาดความรู้ ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและวิถีชีวิตที่
เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศดังกล่าวข้างต้น ซึ่งจากสภาพการณ์ดังกล่าวนี้
ก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบอย่างมากมาต่อประเทศไทย เช่น เกิดการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ
ที่ไม่สามารถสร้างขึ้นทดแทนได้โดยง่าย เกิดการทำลายภูมิปัญญาไทยที่มีคุณค่ามหาศาล ซึ่งไม่
อาจนำกลับคืนมาได้ ทำให้คนไทยต้องตกเป็นทาสทางวัฒนธรรมและทาสทางเทคโนโลยีตะวันตก
จนไม่สามารถที่จะปลดปล่อยได้โดยง่าย อย่างเป็นอยู่ในปัจจุบัน แม้กระทั่งวิกฤติทางเศรษฐกิจที่

เกิดขึ้นก็มีสาเหตุส่วนสำคัญมาจากปัญหาจริยธรรมของสังคมไทย มูลเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดสถานการณ์ดังกล่าวขึ้นก็คือ การละเลยการพัฒนาคนให้มีความรู้ ความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลง สามารถวางตัวได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สามารถเลือกวิถีชีวิต หรือวัฒนธรรม หรือปรับวิถีชีวิต หรือปรับวัฒนธรรมให้เข้ากับความเป็นอยู่ของตนได้อย่างเหมาะสม ทำให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุขอย่างเหมาะสม ซึ่งความจริงก็ได้เป็นที่ยอมรับกันอย่างชัดเจนในประเมินผลการพัฒนาเพื่อวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่ว่า “เศรษฐกิจดี สังคมมีปัญหา การพัฒนาไม่ยั่งยืน” (ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์, 2543) อันที่จริงแล้วการพัฒนาคนนั้นเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทุกอย่าง เพราะถ้าหากคนได้รับการพัฒนาจนแข็งแกร่งแล้วย่อมเป็นฐานสำคัญในการประดิษฐ์คิดค้นและพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้เจริญก้าวหน้าเป็นคุณประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น การพัฒนาคนจึงจำเป็นต้องพิจารณาตั้งแต่การพัฒนาในระดับบุคคล ระดับองค์กร ระดับชาติ และในระดับโลก ดังพุทธพจน์ที่พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) นำเสนอไว้ดังต่อไปนี้ “คนที่เป็นคนดี มีปัญญามาก ย่อมคิดการมิใช่เพื่อเบียดเบียนตน มิใช่เพื่อเบียดเบียนผู้อื่น มิใช่เพื่อเบียดเบียนทั้งสองฝ่าย เมื่อจะคิดย่อมคิดการที่เกื้อกูลแก่คน ที่เกื้อกูลแก่ผู้อื่น ที่เกื้อกูลแก่ทั้งสองฝ่าย ที่เกื้อกูลแก่ทั้งโลกเลยทีเดียว” (พระธรรมปิฎก, 2539) การที่จะพัฒนาคนให้เป็นคนดี พุทธพจน์ดังกล่าวข้างต้น จำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาให้ครบทุกส่วน ไม่เพียงแต่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นแต่จะต้องพัฒนาจิตใจควบคู่ไปด้วย เพราะถ้าหากเราพิจารณาเฉพาะส่วนที่เป็นทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น อาจนำไปสู่ปัญหาการเบียดเบียนซึ่งกันและกัน เกิดการประพฤติปฏิบัติเป็นการเอาไรต์เอาเปรียบซึ่งกันและกัน เอาไรต์เอาเปรียบต่อสังคม ขาดความรู้สึกลำบาก รับผิดชอบชั่วดี ขาดความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อสังคม ต่อประเทศชาติ ขาดคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้แล้วย่อมนำไปสู่ปัญหาและความไม่สงบสุขของสังคมได้ ดังนั้น การพัฒนามนุษย์จะต้องคำนึงถึงการสร้างคนให้มีความรับผิดชอบต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งก็คือการสร้างคนให้มีคุณธรรมจริยธรรมเพื่อให้คนไปสร้างคุณธรรมต่อไป ดังคำกล่าวของขงจื้อที่ว่า “มนุษย์เป็นผู้สร้างคุณธรรม ไม่ใช่คุณธรรมสร้างมนุษย์”

ปัจจุบันเป็นที่ถกเถียงกันในสังคมอย่างกว้างขวางในทางเลือกระหว่างผู้บริหารที่มีจริยธรรม (ethics) กับผู้บริหารที่มีความสามารถ (competent) ซึ่งคงไม่เป็นการแปลกที่จะมีเสียงจากสังคมที่ต้องการได้ ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติพร้อมทั้งสองประการ คือ ทั้งเก่งและดี (ลิวอี้ คิริโล, 2550)อย่างไรก็ตามในโลกแห่งความเป็นจริง มักจะไม่พบคุณสมบัติที่สมบูรณ์ดังกล่าวในผู้บริหารในแต่ระดับจนถึงระดับสากลและยังพบอีกว่าผู้บริหารในปัจจุบันทั้งที่มาจากการเลือกตั้ง รวมทั้งมาจากการแต่งตั้งก็ดี พบว่า ส่วนใหญ่จะมีคุณสมบัติที่โดดเด่นด้านความสามารถนำด้านจริยธรรมจึงเป็นคำถามของสังคมว่า “ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น” เมื่อค้นหาคำตอบซึ่งมักจะพบคำตอบที่เป็นคำตอบปัญหาที่ปลายเหตุ เป็นเพราะความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก อันสืบเนื่องมาจากความเป็นโลกาภิวัตน์ (globalization) ความเป็นสังคมข้อมูลข่าวสาร (IT society) ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (S&T period) การเน้นเรื่องสิทธิมนุษยชน (human right) ค่านิยมแบบวัตถุนิยม (materialism) หรือแม้แต่กรณีการมีจุดมุ่งหมายชีวิตแบบสุขนิยมสุดโต่ง (hedonism)

จากที่กล่าวมานี้หากศึกษารายละเอียดจะพบว่า การที่ผู้บริหารในปัจจุบันมีแนวโน้มหรือมีความโน้มเอียงของคุณสมบัติของผู้บริหารมาทางด้านความสามารถมากกว่าทางด้านจริยธรรมนั้น เกิดจากวิกฤติการณ์ทางสังคมที่เรียกว่า วิกฤติการณ์แห่งการอยู่ร่วมกัน อันสืบเนื่องมาจากการพัฒนาของโลกในปัจจุบันไม่ได้เอื้อการอยู่ร่วมกันเป็นตัวตั้ง แต่เอาเศรษฐกิจเป็นตัวตั้ง โดยมุ่งไปที่เงินนิยมเป็นสำคัญ เมื่อเน้นที่เงินเป็นตัวตั้ง ระบบจึงไปทำลายวิถีแห่งการอยู่ร่วมกันหรือศีลธรรมของมนุษยชาตินั่นเอง จึงไม่เป็นการแปลกที่ผู้บริหารในปัจจุบันที่มีความโน้มเอียงไปทางด้านความสามารถมากกว่าด้านจริยธรรม แต่อย่างไรก็ตามการที่ผู้บริหารในสังคมปัจจุบันมีความสำนึกทางด้านจริยธรรมลดน้อยลงนั้น มิได้เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกเพียงอย่างเดียว แต่หากพิจารณาในรายละเอียดอย่างถี่ถ้วนแล้ว จะพบว่าเกิดจากปัจจัยภายในของผู้บริหารเหล่านั้นประกอบควบคู่ไปด้วยเสมอ ซึ่งปัจจัยเหล่านั้นก็คือคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ดังนี้ 1) ความอวิชชาหรือความเขลา ซึ่งหมายถึง ความไม่รู้ธรรมชาติของคน รวมถึงความไม่รู้ถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง จะพบว่ามีผู้บริหารจำนวนมากที่มีการศึกษาในระดับสูงจนถึงระดับปริญญาเอกนั้น ไม่สามารถบริหารงานบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ และยังได้นำพาองค์การไปสู่จุดวิกฤติ อันสืบเนื่องมาจากประการแรก การบริหารงานที่ยึดติด อยู่กับ ตำรา มองความหมายของการบริหารด้วยความเข้าใจที่มุ่งออกจากตัวเองไปยังรูปแบบในด้านจัดการด้านเดียว และมีฐานความคิดยึดติดด้านอำนาจเหนือด้านคุณธรรม กอปรกับยังมองธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถ่องแท้ ซึ่งพื้นฐานที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงเป็นสัจธรรมของทุกสิ่งทุกอย่างกล่าวคือ เหตุกับผลอันหมายถึง กรรมย่อมตอบสนองด้วยกรรมหรือทำกรรมสิ่งใดไว้ย่อมได้รับผลกรรมนั้น และประการที่สอง ผู้บริหารในปัจจุบันไม่เข้าใจธรรมชาติของคนที่ว่า คนเกิดมาย่อมมีหน้าที่ หน้าที่แห่งความเป็นคน และแต่ละคนเกิดมาเพื่อที่จะเรียนรู้ เรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันอย่างเป็นสุข ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงรากฐานของคนแต่ละคนที่มีอิสระมากน้อยต่างกัน และต้องอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานของความหลากหลายจากที่ได้กล่าวถึงความอวิชชาของผู้บริหารทั้งสองประการแล้วนั้น จึงพอที่จะสรุปผลได้คือ ผู้บริหารที่ไม่เข้าใจธรรมชาติของคนและไม่เข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง ย่อมเป็นผู้บริหารที่ดีไม่ได้ และจะนำพามาซึ่งความวิบัติต่อองค์กรและสังคม กล่าวคือ ไม่สามารถทำให้คนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและในการบริหารจัดการจะไม่คำนึงถึงหลักเหตุผล ไม่คำนึงถึงวัฏจักรแห่งกรรม มุ่งเน้นความสำเร็จเพื่อที่จะได้รับการยกย่องสรรเสริญและผลประโยชน์แทนอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดกับทุกอณูของสรรพสิ่งจนผลสุดท้ายเกิดการใช้กำลังเข้าทำลายกันของกลุ่มผลประโยชน์ 2) การขาดจริยธรรม จากการศึกษาแล้วในข้างต้นคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ของผู้บริหารประการแรกได้แก่ ความ อวิชชา ลำดับต่อไปจะกล่าวถึงคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ของผู้บริหารอีกประการคือ การขาดจริยธรรมของผู้บริหารหรือที่กล่าวโดยทั่วไปว่า ภูมิคุ้มกันด้านจริยธรรมบกพร่อง ซึ่งในปัจจุบันเป็นทราบกันดีแล้วว่าเกิดวิกฤติการณ์สังคม คือ สังคมขาดจริยธรรม อันสืบเนื่องมาจากการขาดจริยธรรม หากองค์กรใด สังคมใดมีผู้บริหารที่ขาดจริยธรรมแล้ว ย่อมนำมาซึ่งความขัดแย้ง ความสับสนระหว่างความดี ความเลว สิ่งที่ควรกับสิ่งที่ไม่ควรเสมอ และพัฒนาไปสู่การใช้กำลังเข้าทำร้ายซึ่งกันและกัน

จากการศึกษาแนวคิดของ ระบุ ศาคริก (2541) เรื่องคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร กล่าวว่า ผู้บริหารนั้น ไม่ใช่เฉพาะแต่รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ฯลฯ ในทางราชการ หรือ แม้แต่ประธานกรรมการ รวมถึงตำแหน่งในระดับอื่น ๆ ของภาคเอกชนเท่านั้น แต่ยังหมายถึง ตัวเอง ที่ต้องบริหารตัวเอง เพราะบริหารตัวเองไม่ประสบความสำเร็จย่อมบริหารอะไรก็ไม่สำเร็จ ผู้บริหารที่ดี ควรเป็นผู้รู้จักธรรมชาติของคนได้อย่างลึกซึ้ง เพราะธรรมชาติของคน คือ พื้นฐานสำคัญที่สุดของ ทุกสิ่งทุกอย่าง เราแต่ละคนเริ่มจากตัวเองย่อมมีกิเลส ซึ่งเป็นเหตุแห่งความอยาก ดังนั้น สิ่งที่เชื่อว่าดี หรือไม่ดี แท้จริงส่วนหนึ่งน่าจะแฝงไว้ด้วยเงื่อนไขจากตัวเราเองด้วย ไม่ว่าจะมากหรือน้อย “ดีเพราะ ถูกใจตัวเอง และไม่ดีเพราะตัวเราไม่พอใจในสิ่งนั้น” เมื่อขึ้นไปอยู่ในระดับสูงแล้ว หลายเรื่องอาจ พุดความจริงไม่ได้ เพราะถ้าพูดประเดี๋ยวจะทำให้คนทั่วไปต้องเสียขวัญ จนคุมกันไม่ติด หากมีจิต วิญญาณความเป็นคนหลงเหลืออยู่พอสมควรน่าจะมองเห็นว่า การพูดความจริงทำให้พูดแบบหัวชนฝา หรือพูดแบบสามทาว เนื่องจากธรรมชาติของคน หากมีคุณภาพสูงย่อมมีศิลปะในการแสดงออก ให้คนมีศรัทธา ดังนั้น จริยธรรมจึงน่าจะหมายถึงเหตุและผล ซึ่งรู้ได้โดยการนำไปปฏิบัติจากรากฐานความรู้สึกของตนเอง โดยมีความรักความสนใจในเพื่อนมนุษย์เป็นอีกด้านหนึ่ง เราจึง กล่าวอย่างเชื่อมั่นว่า บุคคลผู้ให้ความสนใจทำงานร่วมกับเพื่อนมนุษย์จากรากฐานเปิดกว้าง ย่อม มีโอกาสพัฒนาตัวเองให้ไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตนลึกซึ้งยิ่งขึ้น จึงตระหนักชัดว่า ทุกสิ่งทุกอย่างมองได้ สองด้าน อีกทั้งมีด้านหนึ่งซึ่งลึกซึ้งกว่าเป็นพื้นฐานของอีกด้านหนึ่ง ส่วน ฮานินท์ กรัยวิเชียร (2547) ได้บรรยายในการประชุมเชิงปฏิบัติการ “การเสริมสร้างจริยธรรมเพื่อประโยชน์ของประชาชน เขตสุขภาพจังหวัดสกลนคร” ความว่า สังคมอังกฤษปลูกฝังคตินิยมด้วยเยาว์ จะเห็นได้ว่า เขาเริ่มด้วยการอบรมสั่งสอนลูกหลานของเขาตั้งแต่เล็กแต่น้อย เขาจะปลูกฝังคตินิยมอย่างน้อย ที่สุด 7 ประการ คือ 1) สัจจะ พูดความจริง (truth) 2) ความซื่อสัตย์สุจริต (honesty) 3) ความ ระลึกในหน้าที่ (sense of duty) 4) ความอดกลั้น (patience) 5) ความเป็นธรรม (fair play) 6) ความเอาใจเขามาใส่ใจเรา (consideration for others) และ 7) เมตตาธรรม (kindness) คตินิยม ทั้ง 7 ประการนี้ ปลูกฝังกันมาตั้งแต่เด็กจนกระทั่งเป็นอุปนิสัยประจำชาติ ถ้าคนมีคตินิยมทั้ง 7 ประการ แล้วก็จะมี “integrity” ตามมา แปลว่า การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม สอดคล้องกับ สิ วลี ศิริไล (2550) จริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของผู้บริหารซึ่งจะขาดไม่ได้และจริยธรรมพื้นฐาน ของผู้บริหารที่ต้องมีและปฏิบัติคือ 1) ความ สามารถควบคุมตนเองได้ หักห้ามใจได้ (the self controlled) 2) ความซื่อสัตย์ (honesty) 3) การรักษาพูด (promise - keeping) 4) การพูด แต่ความจริง (truth telling) 5) ความรับผิดชอบ (account ability) 6) ความ ยุติธรรม (fairness) 7) ความเอื้ออาทร (caring) 8) ความเคารพต่อผู้อื่น (respect) 9) ความน่าเชื่อถือ (trustworthiness) 10) ความรอบคอบ (prudence) 11) ความอดทน (tolerance) 12) ความ เทียงธรรม (justice) และ 13) ความกล้าหาญ (courage) อนึ่งจริยธรรมที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเพียง จริยธรรมพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องมีและปฏิบัติอย่างเคร่งครัดอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ขาดมิได้ แม้แต่วันเดียวเพราะในแต่ละชื่อนั้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเกื้อกูลซึ่งกันและกันอยู่ หากองค์กรใด สังคมใดมีผู้บริหารที่ยึดมั่นในจริยธรรมที่กล่าวมาแล้ว คนในองค์กรในสังคมนั้นจะอยู่ร่วมกันอย่าง

มีความสุข การที่นักบริหารนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องกำกับในการบริหารงานทุกด้าน ย่อมเป็นการประสานความเชื่อ แนวคิดในเชิงจริยธรรมของสังคมเข้ากับการปฏิบัติหน้าที่ (ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2541)

ผู้นำด้านจริยธรรมเกี่ยวข้องกับความยุติธรรม ความเสมอภาค ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ และพันธกิจ ผู้นำทางจริยธรรมเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรที่สำคัญแบบเป็นทางการในหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สมมติฐานทางความคิด ก็คืออาชีพผู้นำทางการศึกษาเป็นวิชาชีพต้องมีเหตุผลทางจริยธรรม แต่เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เลวร้ายในอดีตชี้ให้เห็นว่าในทุกวิชาชีพอยู่ภายใต้กิจกรรมที่ขาดเหตุผลทางจริยธรรม การปฏิบัติการณ์ของผู้นำทางการศึกษาควรเป็นไปตามข้อแนะนำทางจริยธรรมที่เป็นขนบธรรมเนียมดั้งเดิม และผสมผสานกับค่านิยมของสังคมประชาธิปไตย ข้อแนะนำทางจริยธรรมรวมถึงความเคารพนับถือสมาชิกทุกคนของสังคม อดทนกับความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมและความคิดเห็น ความเสมอภาคของบุคคล การกระจายทรัพยากรอย่างเป็นธรรม ความเคารพนับถือสมาชิกทุกคนในสังคม สังคมไทยเป็นสังคมแบบพหุนิยม (นิยมความหลากหลาย) ผู้นำทางการศึกษาต้องเคารพปัจเจกบุคคลและผู้ที่เป็นเจ้าของชุมชนของโรงเรียน ซึ่งมีเอกลักษณ์ผู้นำทางการศึกษาต้องตอบสนองชุมชนด้วยความเคารพนับถือ อดทนต่อวัฒนธรรมและความคิดเห็นที่แตกต่าง ผู้นำต้องจัดระบบและกล้านำสมาชิกที่มีความเป็นอิสระในสังคมที่มีความหลากหลาย ในสังคมประชาธิปไตยสมาชิกอาจมาจากปัจเจกบุคคลที่เป็นชนกลุ่มน้อยหรือมีพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน กลุ่มที่หลากหลายนำความคิดเห็นที่หลากหลายในวิธีการจัดการศึกษาที่จะทำให้เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่โรงเรียนเป็นอยู่ และผลลัพธ์ของการศึกษาที่ควรจะมีขึ้น ผู้นำทางการศึกษา ควรส่งเสริมความหลากหลายและแพร่เชื้อความหลากหลายเพื่อจะสร้างจิตวิญญาณของชุมชน อดทนต่อความหลากหลาย ป้องกันอคติ และสนับสนุนมุมมองที่แตกต่างในการตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ ทางการศึกษา ความเสมอภาคของบุคคลบุคคลทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีโอกาสเท่าเทียมกันในการสร้างความสำเร็จให้ตนเอง มีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้ามารับบริการและทรัพยากรต่าง ๆ โปรแกรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดให้มีการกระจายทรัพยากรอย่างเท่าเทียมกัน โรงเรียนส่วนมากดำเนินภายใต้ฐานการเงินที่มีสภาพขาดแคลนผู้บริหารโรงเรียนต้องแบ่งสรรทรัพยากรให้เป็นธรรมกับครู และจัดสรรให้นักเรียนได้รับผลประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างเป็นธรรมที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการใช้ทรัพยากรของโรงเรียนผู้นำควรหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้ความไว้นั้นเชื่อใจ และใช้ความเป็นผู้นำทางจริยธรรม (ประชุม โปธิกุล, 2550)

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลาานแต่ไม่มีการกล่าวถึงในประเด็นของการวิจัยอย่างชัดเจนนัก ดังเช่น การศึกษาของ Burns (1978 อ้างถึงใน Morialty, 1992) และ Gardner (1987 อ้างถึงใน Morialty, 1992) ต่อมาในระยะหลังจึงเริ่มมีความชัดเจนขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากงานของ Sergiovanni (1992) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่ง Jossey-Bass จัดพิมพ์ไว้ในหนังสือในปี ค.ศ. 1992 ในระยะต่อมา การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เริ่มมีการพูดถึงมากขึ้น เช่น งานของ Coles (2002) ที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ

ethical leadership ว่าเป็นสิ่งที่เกิดจากความแตกต่างของการพัฒนาจริยธรรมซึ่งมีผลกระทบต่อคนทุกคน ความน่าสนใจในงานของโคลสในหนังสือ คือ โคลส ได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีได้กล่าวถึงทฤษฎีทางจิตวิทยา แต่นำเสนอในเชิงบรรยายเกี่ยวกับชีวิตและเหตุการณ์ผ่านบทสนทนาที่สะท้อนสาระเกี่ยวกับจริยธรรมของผู้นำ ต่อมาในปี ค.ศ. 2003 จึงปรากฏข้อเขียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากหนังสือของ Fullan (2003) ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน (principal) ในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบในงานเขียนได้ขยายขอบเขตของการนำเสนอที่กว้างขวางกว่างานชิ้นเดียวกันที่ตีพิมพ์ไปก่อนหน้านี้ คำถามที่พูลแลนต้องการทดสอบคือ คำถามเกี่ยวกับคุณค่าของความพยายามในการนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำในบริบทของการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน นอกจากนี้ ยังปรากฏงานเขียนของ Pellicer (2003) เรื่อง Caring Enough to Lead ซึ่งกล่าวถึงแนวคิดและความเข้าใจโดยการยกตัวอย่างมโนทัศน์ที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (vital concepts of leadership) และนำไปสู่แนวทางในการปรับปรุงโรงเรียนโดยการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน งานเขียนทั้งสองได้รับคำนิยม (praise) จากเซอร์จีโอวานนิ อาจกล่าวได้ว่า ความพยายามในการเรียกร้องภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในโรงเรียนเริ่มปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนไม่เฉพาะแต่ในโลกตะวันตกเท่านั้น แต่ยังปรากฏในเอเชียด้วย (Wong, 1998) ยกตัวอย่างเช่น Hong Kong Education Department ได้เปิดเผยถึงการเริ่มต้นการบริหารจัดการในโรงเรียนโดยกระบวนการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school-based management) โดยมีแบบแผน (scheme) ที่แสดงคุณลักษณะของภาวะผู้นำว่าควรมีทักษะเชิงเทคนิคและเชิงการรับรู้ (technical and cognitive skills) เช่น มีความรู้ในวิชาชีพ (professional knowledge) มีความสามารถในการบริหารและการจัดการองค์กร (organizational and administrative) มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดีและนำไปสู่ผลสำเร็จ มีทักษะในการมอบหมายงานและแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้และเข้าใจในปัญหาของวิชาชีพครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาของครูรุ่นใหม่ที่ขาดประสบการณ์และให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน อย่างไรก็ตาม แม้ประเด็นข้างต้นจะเป็นสิ่งที่นำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในองค์กรสมัยใหม่ แต่ก็มีกระแสดังกล่าวถึงความเชื่อมั่นในโครงสร้างและการบริหารองค์กรว่าควรใช้ภาวะผู้นำแบบใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียน ซึ่งควรคำนึงถึงมโนทัศน์ของคำนิยมและความสัมพันธ์ระหว่างสังคมและจริยธรรมระหว่างบุคคล ในโมเดลของภาวะผู้นำตามประเพณีนิยม (traditional leadership) ด้วย (Wong, 1998) ตัวอย่างที่สำคัญประการหนึ่งตามแนวคิดของ Senge (1990 อ้างถึงใน Wong, 1998) ซึ่งกล่าวว่า มุมมองตามแบบแผนประเพณีนิยมของภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ยังลึกลับในรากฐานที่เน้นความเป็นเฉพาะตัว ไม่เป็นระบบ มุมมองดังกล่าวถือว่า ผู้นำเป็นผู้สำคัญที่สุดและเป็นบุคคล ผู้ยิ่งใหญ่ที่ปรากฏขึ้นในท่ามกลางช่วงเวลาอันวิฤติ อุดมคติอันเก่าแก่ (myths) ดังกล่าวยังคงถูกยึดถือปฏิบัติ เปรียบเสมือนผู้นำกองทหารม้า ซึ่งนำกำลังเข้าช่วยชีวิตผู้คนจากการโจมตีของอินเดียนแดง และยังคงเป็นสิ่งที่เรียกร้องสำหรับผู้นำทางการศึกษาใช้ในการนำโรงเรียนไปสู่ความมีประสิทธิผล

Sergiovanni (1992) ได้โต้แย้งเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นความ มีเหตุผล (rationality) ตรรกะ (logic) ความปราศจากอคติ (objectivity) ความชัดเจน (explicitness) ลักษณะเฉพาะตัว (individuality) และความเป็นอิสระ (detachment) แต่สนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นคุณลักษณะทางอารมณ์ (emotion) ความเป็นสมาชิกภายในกลุ่ม (group of membership) การสร้างสำนึก (sense making) จริยธรรม (morality) ภาระหน้าที่ (duty) และความประพฤติ (obligation) อาจกล่าวได้ว่า ความเชื่อมั่นในโครงสร้างและองค์ประกอบในทฤษฎีภาวะผู้นำตามแบบประเพณีนิยมยังคงถูกนำไปใช้และประสบความสำเร็จตลอดศตวรรษที่ผ่านมา แต่ก็ยังอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ดังนั้น คำถามที่สำคัญประการหนึ่งคือ คุณลักษณะภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น เพียงพอหรือไม่ในการนำโรงเรียนบรรลุประสิทธิผลที่แท้จริง เนื่องจากอิทธิพลของแนวคิดทางตะวันตกซึ่งยึดถือว่าพื้นฐานของการบริหารจัดการคือ ประสิทธิภาพ (efficiency) มีรูปแบบเฉพาะ (specificity) มีเหตุผล (rationality) สามารถวัดได้ (measurability) ปราศจากอคติ (objectivity) ผู้นำที่ดีคือผู้ที่มีเหตุผล มีความสามารถชี้แจงในการนำ (plans ahead) มีการกำกับติดตาม (monitor) บริหารจัดการด้วยความแน่นอน (manage with certainty) อย่างไรก็ตาม Greenfield (1986 อ้างถึงใน Wong, 1998) มีแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับแนวคิดทางตะวันตกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม (value-based leadership) โรงเรียนควรมีลักษณะเฉพาะและมีเอกภาพ (unique and entities) ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเป็นตัวจับยึดวัฒนธรรมของโรงเรียน นำไปสู่การยืนหยัดบนบริบทที่มีความเข้มแข็งเฉพาะตัว และเป็นอิสระจากโครงสร้างทางกฎหมาย ตลอดจนนโยบายที่เป็นนามธรรมอีกด้วย ทุกครั้งที่มีการวิเคราะห์ถึงบทบาทหน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ มีประเด็นสำคัญเรื่องหนึ่งที่ต้องเฝ้าระวังคือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) โดยเฉพาะยุคที่สังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สังคมจึงยิ่งเพิ่มความคาดหวังต่ออาจารย์ใหญ่ว่า เป็นผู้ที่ไม่เพียงแต่ตนเองต้องเป็นคนดีมีจริยธรรมเท่านั้น แต่จะต้องเป็นผู้สร้างโรงเรียนให้สามารถรองรับวัตถุประสงค์ด้านคุณธรรมแก่สังคมได้อีกด้วย จริยธรรมองค์กรในสภาวะปัจจุบัน อาจจะเป็นเรื่องไม่ทันสมัยหรือล้าหลังก็ตาม แต่ความจำเป็นที่ต้องการให้องค์กรแต่ละแห่งมีจริยธรรมในการประกอบการมากขึ้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารในองค์กรจึงต้องมีการปรับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรไปสู่แนวคิดใหม่ โดยให้ความใส่ใจในตัวพนักงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น ดังนั้นความเข้าใจในเรื่องจริยธรรมจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก และต้องเข้าใจในเรื่องจริยธรรมในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปได้

ด้วยเหตุผลดังกล่าว การเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำลังได้รับการถ่ายโอนสถานศึกษาเข้ามาในสังกัดจำนวนมาก จึงควรมีมาตรฐานของการปฏิบัติงาน หรือโมเดลด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาจริยธรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการ

ปกครองท้องถิ่น โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อพัฒนาและตรวจสอบโมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยการนำข้อมูลเชิงประจักษ์จากปรากฏการณ์จริงมาทดสอบกับโมเดลเชิงทฤษฎี อีกทั้งยังไม่พบการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย จึงน่าจะเป็นประโยชน์ในการสร้างและขยายองค์ความรู้ใหม่ๆ อีกทั้งการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้โมเดลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเหมาะสม ทำให้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น รวมทั้งกำหนดนโยบายหรือวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีทิศทาง มีความเป็นไปได้ และเหมาะสมต่อไป

แผนพัฒนาจริยธรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อพัฒนาและตรวจสอบโมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยการนำข้อมูลเชิงประจักษ์จากปรากฏการณ์จริงมาทดสอบกับโมเดลเชิงทฤษฎี อีกทั้งยังไม่พบการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย จึงน่าจะเป็นประโยชน์ในการสร้างและขยายองค์ความรู้ใหม่ๆ อีกทั้งการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้โมเดลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเหมาะสม ทำให้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น รวมทั้งกำหนดนโยบายหรือวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีทิศทาง มีความเป็นไปได้ และเหมาะสมต่อไป

2. คำถามการวิจัย

2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น อยู่ในระดับใด

2.2 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น อย่างไร

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

3.2 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

4. สมมติฐานการวิจัย

จากผลการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานทางการวิจัยเพื่อคาดคะเนคำตอบไว้ดังนี้

4.1 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตามทฤษฎีระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ปีการศึกษา 2552 จำนวน 1,038 โรงเรียน ซึ่งผู้ศึกษากำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 560 โรงเรียน ในแต่ละโรงเรียนได้กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการ ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการและประธานกรรมการสถานศึกษาหรือรักษาการ (กลุ่มละ 1 คน) เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant)

5.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา เนื่องจากการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง ซึ่งเป็นโมเดลที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นตรงระหว่างตัวแปรที่เป็นสาเหตุหรือเรียกว่าตัวแปรแฝงภายนอก (exogenous latent variable) ตัวแปรแฝงคั่นกลาง (intervening latent variable) ตัวแปรแฝงภายใน (endogenous latent variable) แต่ด้วยข้อกำหนดของโปรแกรมลิสเรลได้กำหนดให้ ตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรภายใน รวมเรียกว่า ตัวแปรภายใน และการศึกษาตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจัดกลุ่มตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

5.2.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ คุณลักษณะและสถานการณ์

5.2.2 ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

6.1 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกับความเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีลักษณะของเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพหรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์ ประกอบด้วย ปัจจัยที่

เป็นสาเหตุ คือ ปัจจัยที่ส่งผลซึ่งสัมพันธ์กับปัจจัยที่เป็นผล คือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเขียนเป็นชุดสมการ หรือเขียนเป็นแผนภาพจำลองความสัมพันธ์โครงสร้าง

6.2 ปัจจัยที่ส่งผล หมายถึง องค์ประกอบที่เป็นทั้งสาเหตุทางตรงและสาเหตุทางอ้อมของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

6.2.1 คุณลักษณะ หมายถึง แบบอย่างพฤติกรรมหรือสิ่งที่ปรากฏให้เห็นหรือจิตลักษณะหรือลักษณะประจำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุหรือส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

6.2.2 สถานการณ์ หมายถึง เหตุการณ์หรือสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่มากระทำต่อผู้บริหารสถานศึกษาแล้วสะท้อนพฤติกรรมในเชิงบวก ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุหรือส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

6.2.3 บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือสภาพแวดล้อมขององค์การที่รับรู้ได้โดยผู้ปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุหรือส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

6.2.4 วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม หมายถึง วิถีชีวิต เป็นวิธีการดำเนินชีวิตของสังคม เป็นแบบแผนการประพฤติปฏิบัติและการแสดงออกซึ่งความรู้สึก นึกคิดในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่สมาชิกในสังคมเดียวกัน สามารถแก้ไขและซาบซึ่งร่วมกัน

6.3 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง ลักษณะจิต พฤติกรรมและกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงค่านิยมของตนเองและมีความกล้าหาญที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้นในการให้บริการที่ติดต่อส่วนรวม อีกทั้งความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น

6.4 ตัวแปรแฝง หมายถึง ตัวแปรที่ไม่สามารถวัดค่าของตัวแปรได้โดยตรง แต่มีโครงสร้างตามทฤษฎีที่แสดงผลออกมาในรูปของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร ประกอบด้วย

6.4.1 ตัวแปรแฝงภายนอก หมายถึง ตัวแปรที่ผู้วิจัยไม่สนใจศึกษาสาเหตุของตัวแปรเหล่านี้ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ สาเหตุของตัวแปรภายนอกไม่ปรากฏอยู่ในโมเดล ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ คุณลักษณะ สถานการณ์

6.4.2 ตัวแปรแฝงภายใน หมายถึง ตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาว่าได้รับอิทธิพลจากตัวแปรใด สาเหตุของตัวแปรแฝงภายในจะแสดงไว้ในโมเดลอย่างชัดเจน ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ บรรยากาศองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

6.5 ตัวแปรสังเกต หมายถึง ตัวแปรพฤติกรรมที่สังเกต และวัดได้ของตัวแปรแฝงนั้น ๆ ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรสังเกต จำนวน 28 ตัวแปร โดยจำแนกตามตัวแปรแฝงดังนี้ คือ

6.5.1 คุณลักษณะ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่

1) บุคลิกภาพ หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของบุคคลซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งชี้ความเป็นปัจเจกบุคคลและเป็นสิ่งที่กำหนดรูปแบบการคิด แรงจูงใจ พฤติกรรมหรือลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่างๆ ของบุคคลนั้น

2) แรงจูงใจ หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการที่ชักนำใ้มน้าวให้บุคคลเกิดความพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ

3) ระดับการพิจารณาศีลธรรม หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความแตกต่างในวิธีการคิดส่วนบุคคลว่า อะไรคือสิ่งที่ถูกต้องจากสถานการณ์ที่ให้

4) ความเชื่ออำนาจแห่งตน หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังของบุคคลในเรื่องความสามารถของตน ในการควบคุมเหตุการณ์เป็นตัวบ่งชี้ที่มีพลังต่อความคิดและการกระทำของบุคคล

5) การควบคุมตนเอง หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการกระทำของบุคคลที่จะบังคับตนเองให้ละเว้นการกระทำบางอย่าง โดยการกำหนดความคิด อารมณ์ ความรู้สึก การเปลี่ยนแปลงการตอบสนองทางอารมณ์ การกระทำพฤติกรรมด้วยเหตุผลและความอดทน การจัดสภาพแวดล้อมให้หลีกเลี่ยงการกระทำพฤติกรรม สามารถเผชิญสิ่งยั่วยุ ปัญหาอุปสรรค และสถานการณ์กดดัน แม้อยู่ในภาวะที่เกิดปัญหาความขัดแย้งในจิตใจ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมายที่ดีตามที่มุ่งหวังไว้

6.5.2 สถานการณ์ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ได้แก่

1) การสร้างแบบอย่างจริยธรรม หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีแบบอย่างที่มีความเต็มใจที่จะนำความผิดพลาดมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้ มีความนอบน้อมถ่อมตน ประพฤติตนและกระทำต่อบุคคลอื่นอย่างมีจริยธรรม มีการให้คำปรึกษาในอาชีพอย่างมีจริยธรรม

2) บริบทของจริยธรรมในองค์การ หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบัญญัติพฤติกรรมจริยธรรมในการทำงาน การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม มีระบบการให้รางวัลสนับสนุนการกระทำที่มีจริยธรรม มีการลงโทษการกระทำที่มีไรจริยธรรม พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์การ

3) ความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเอาใจใส่ต่อการตัดสินใจโดยพิจารณาผลที่เกิดขึ้นว่าจะก่อความเสียหายแก่บุคคลอื่น เมื่อเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายด้วยจริยธรรมจะแสดงลักษณะท่าทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีความเอาใจใส่ในสถานการณ์และพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ

6.5.3 บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ได้แก่

1) ปทัสถานทางสังคม หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดบรรยากาศองค์การที่เกี่ยวกับจริยธรรมที่คนในองค์การเห็นด้วยกับข้อกำหนดดังกล่าวจนเกิดการยอมรับในพฤติกรรมที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม

2) รูปแบบขององค์การ หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่องค์การถูกจำกัดในเรื่องความรับผิดชอบที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยอมรับการตัดสินใจเกี่ยวกับค่านิยมขององค์การ มีอิสระที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่เห็นว่าเหมาะสมและเห็นด้วยกับเป้าหมายและค่านิยมทั้งหมดขององค์การ โดยไม่มีเงื่อนไข

3) ความมั่นคงกับความไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกกฎ ระเบียบเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม บุคลากรสามารถค้นพบตัวตนของตนเองจากประสบการณ์ใหม่ สามารถตัดสินใจจากพื้นฐานจริยธรรมส่วนบุคคล สร้างค่านิยมจริยธรรมในองค์การและมีการจัดอบรมในโปรแกรมที่เกี่ยวกับจริยธรรม

6.5.4 วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว ได้แก่

1) จรรยาบรรณ หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานโดยการยึดหลักความประพฤติเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจให้มีคุณธรรมและจริยธรรมของบุคคลในแต่ละกลุ่มวิชาชีพ เมื่อประพฤติแล้วจะช่วยรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงทั้งของวิชาชีพและฐานะของสมาชิก ทำให้ได้รับความเชื่อถือจากสังคม

2) การยึดหลักคุณธรรม หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม ให้ความสำคัญกับการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมโดยไม่หวังผลลัพธ์อย่างเดียว

ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม ให้ความสำคัญกับการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมโดยไม่หวังผลลัพธ์อย่างเดียว

3) การบังคับตามกฎหมาย หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีกลไกในการดำเนินงานที่สร้างความเข้าใจในเรื่องของจริยธรรม มีแบบแผนที่เป็นข้อตกลงพื้นฐานร่วมกัน และให้บุคลากรเปิดเผยหรือรายงานพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรมโดยไม่เกรงกลัวภัยใด ๆ

4) ความรับผิดชอบต่อการกระทำ หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานโดยไม่กลัวที่จะยอมรับความผิดพลาดร่วมกับบุคลากร เมื่อเกิดความผิดพลาดจะยืนอยู่แถวหน้าร่วมกับบุคลากร มีการสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังในเรื่องการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีสำนึกอย่างแรงกล้าต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

5) การให้รางวัล หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากร เปิดโอกาสให้ได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่องและให้รางวัลเมื่อบุคลากรปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม

6) ดูแลเอาใจใส่ หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างองค์การให้มีความอบอุ่นเหมือนบ้านหลังที่สอง สร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ช่วยแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของบุคลากรด้วยความเมตตาและเอาใจใส่

6.5.5 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 11 ตัว ได้แก่

1) ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความรู้สึกเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความเต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเต็มความสามารถทำงานเพื่อองค์การ และความปรารถนาที่จะรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์การไว้

2) ความยุติธรรม หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการกระทำที่เคารพสิทธิของผู้อื่น และการไม่ยอมทำความชั่วต่อผู้อื่น

3) การดูแลเอาใจใส่ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการช่วยเหลือบุคคลให้เจริญเติบโต จนถึงระดับที่เกิดความพึงพอใจหรือเกิดความสำเร็จแห่งตนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและมีคุณค่า

4) การเสริมพลังอำนาจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมอบอำนาจหรือการทำให้สามารถหรือการให้พลัง ซึ่งทำให้บุคคลสามารถกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมีหรือกระทำการร่วมกับผู้อื่นได้ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้น ๆ

5) ความรับผิดชอบ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นว่าได้ยอมรับหน้าที่หนึ่ง ๆ และนำไปปฏิบัติด้วยความพร้อมที่จะรับทั้งผิดและชอบ

6) การสะท้อนคิด หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก ระดับถึงความคาดหวัง การรับรู้ และความรู้สึกเกี่ยวกับประสบการณ์ โดยผ่านกระบวนการพูดหรือเขียน โดยมีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์ เปรียบเทียบ วางแผนหรือแก้ไขปัญหา

7) วิสัยทัศน์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การ มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการร่วมต่อวิสัยทัศน์ ซึ่งทำได้โดยให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้สามารถนำวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวสู่การปฏิบัติให้กลายเป็นจริง

8) ความซื่อสัตย์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม และตรงต่อความเป็นจริง ประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ทั้งกาย วาจา ใจต่อตนเองและผู้อื่น รวมตลอดทั้งต่อหน้าที่การงานและคำมั่นสัญญา

9) ความไว้วางใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นว่า ผู้นำมีความมั่นคง มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความเป็นผู้นำและมีความสามารถในการเป็นผู้นำสูง

10) การยึดหลักคุณธรรมและความดี หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานโดยยึดหลักกฎหมาย ยึดหลักการใช้ “ธรรมเป็นอำนาจ” โดยนอกจากผู้บริหารจะแสดงความเป็นผู้ที่มีคุณธรรมสูงส่งของตนแล้ว ยังร่วมสร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านการประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคนอีกด้วย

11) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการมีมาตรฐานส่วนตัวสูงที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งผลงานของผู้บริหารสถานศึกษาเองและของผู้ร่วมงาน

6.6 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พนักงานครูที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับทั้งในด้านวิชาการและในด้านการนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

7.1 ในด้านวิชาการ เนื่องจากโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการศึกษาวิเคราะห์จากหลายแหล่ง ทั้งจากแนวคิดเชิงทฤษฎี ทำให้ได้โมเดลที่มีความเหมาะสม ซึ่งนักวิชาการ นักวิจัย หรือผู้บริหารทางการศึกษา ตลอดจนผู้สนใจ อาจนำไปเป็นโมเดลตั้งต้นเพื่อขยายขอบเขตการศึกษาองค์ประกอบให้กว้างขวางและลึกซึ้งต่อไป

7.2 ในด้านการนำผลการวิจัยไปใช้ เป็นผลสืบเนื่องจากประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับดังกล่าว ในข้อ 1 ที่ผลจากการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้โมเดลที่ได้รับการตรวจสอบด้วยกระบวนการทางการวิจัย และเป็นโมเดลที่มีความเหมาะสม ทำให้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองทุกแห่ง รวมทั้งกำหนดนโยบายหรือวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีทิศทาง มีความเป็นไปได้ และเหมาะสม

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทที่ 2 นี้ เป็นการศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นโมเดลเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับ “ความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น” จากการศึกษาวิเคราะห์ดังกล่าว พบว่า มีงานเขียนและงานวิจัยของนักวิชาการและนักการศึกษาที่น่าสนใจได้ สามารถจำแนกออกเป็นสองลักษณะ คือ 1) ลักษณะเชิงพรรณนา (descriptive) จะมุ่งอธิบายลักษณะหรือองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หรือการประเมินจริยธรรมของผู้บริหาร และ 2) ลักษณะเหตุและผล (cause and effect) จะมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยและสังเคราะห์เชิงทฤษฎี เพื่อสร้างหรือพัฒนาโมเดลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษาวิจัยในลักษณะเหตุและผล ดังนั้น จึงนำเสนอผลการศึกษวิเคราะห์ในบทที่ 2 ตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
 - 1.1 นิยาม “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม”
 - 1.2 องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้ เพื่อการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ปัจจัยที่ 1 คุณลักษณะ
 - 2.2 ปัจจัยที่ 2 สถานการณ์
 - 2.3 ปัจจัยที่ 3 บรรยากาศองค์การ
 - 2.4 ปัจจัยที่ 4 วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม
3. โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

1.1 นิยาม “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม”

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลานาน แต่ไม่มีการกล่าวถึงในประเด็นของการวิจัยอย่างชัดเจนนัก ดังเช่น การศึกษาของ Burns (1978 อ้างถึงใน Morialty, 1992) และ Gardner (1987 อ้างถึงใน Morialty, 1992) ต่อมาในระยะหลังจึงเริ่มมีความชัดเจนขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากงานของ Sergiovanni (1992) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่ง Jossey-Bass จัดพิมพ์ไว้ในหนังสือ ในปี ค.ศ. 1992 ในระยะต่อมา การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เริ่มมีการพูดถึงมากขึ้น เช่น งานของ Coles (2002) ที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ethical leadership ว่าเป็นสิ่งที่เกิดจากความแตกต่างของการพัฒนาจริยธรรมซึ่งมี

ผลกระทบกับคนทุกคน ความน่าสนใจในงานของโคลส์ในหนังสือ คือ โคลส์ ได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีได้กล่าวถึงทฤษฎีทางจิตวิทยา แต่นำเสนอในเชิงบรรยายเกี่ยวกับชีวิตและเหตุการณ์ ผ่านบทสนทนาที่สะท้อนสาระเกี่ยวกับจริยธรรมของผู้นำ ต่อมาในปี ค.ศ. 2003 จึงปรากฏข้อเขียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากหนังสือของ Fullan (2003) ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน (principal) ในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ในงานเขียนได้ขยายขอบเขตของการนำเสนอที่กว้างขวางกว่างานชิ้นเดียวกันที่ตีพิมพ์ไปก่อนหน้า คำถามที่ฟูแลนต้องการทดสอบคือ คำถามเกี่ยวกับคุณค่าของความพยายามในการนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำในบริบทของการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน นอกจากนี้ ยังปรากฏงานเขียนของ Pellicer (2003) เรื่อง Caring Enough to Lead ซึ่งกล่าวถึงแนวคิดและความเข้าใจ โดยการยกตัวอย่างมโนทัศน์ที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (vital concepts of leadership) และนำไปสู่แนวทางในการปรับปรุงโรงเรียนโดยการใช้อนุภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน งานเขียนทั้งสองได้รับคำนิยม (praise) จากเซอร์จิโอวานนิ อาจกล่าวได้ว่า ความพยายามในการเรียกร้องภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในโรงเรียนเริ่มปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนไม่เฉพาะแต่ในโลกตะวันตกเท่านั้น แต่ยังคงปรากฏในเอเชียด้วย (Wong, 1998) ยกตัวอย่างเช่น Hong Kong Education Department ได้เปิดเผยถึงการเริ่มต้นการบริหารจัดการในโรงเรียนโดยกระบวนการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school-based management) โดยมีแบบแผน (scheme) ที่แสดงคุณลักษณะของภาวะผู้นำว่า ควรมีทักษะเชิงเทคนิคและเชิงการรับรู้ (technical and cognitive skills) เช่น มีความรู้ในวิชาชีพ (professional knowledge) มีความสามารถในการบริหารและการจัดการองค์กร (organizational and administrative) มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดีและนำไปสู่ผลสำเร็จ มีทักษะในการมอบหมายงานและแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้และเข้าใจในปัญหาของวิชาชีพครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาของครูรุ่นใหม่ที่ขาดประสบการณ์และให้ข้อแนะนำในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน อย่างไรก็ตาม แม้ประเด็นข้างต้นจะเป็นสิ่งที่นำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในองค์กรสมัยใหม่ แต่ก็มีข้อโต้แย้งถึงความเชื่อมั่นในโครงสร้างและการบริหารองค์กรว่าควรใช้ภาวะผู้นำแบบใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียน ซึ่งควรคำนึงถึงมโนทัศน์ของคำนิยมและความสัมพันธ์ระหว่างสังคมและจริยธรรมระหว่างบุคคล ในโมเดลของภาวะผู้นำตามประเพณีนิยม (traditional leadership) ด้วย (Wong, 1998) ตัวอย่างที่สำคัญประการหนึ่งตามแนวคิดของ Senge (1990 อ้างถึงใน Wong, 1998) ซึ่งกล่าวว่า มุมมองตามแบบแผนประเพณีนิยมของ ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ยังลึกลับในรากฐานที่เน้นความเป็นเฉพาะตัว ไม่เป็นระบบ มุมมองดังกล่าวถือว่า ผู้นำเป็นผู้สำคัญที่สุดและเป็นบุคคล ผู้ยิ่งใหญ่ที่ปรากฏขึ้นในท่ามกลางช่วงเวลาอันวิฤกต อุดมคติอันเก่าแก่ (myths) ดังกล่าวยังคงถูกยึดถือปฏิบัติ เปรียบเสมือนผู้นำกองทัพม้า ซึ่งนำกำลังเข้าช่วยชีวิตผู้คนจากการโจมตีของอินเดียนแดง และยังคงเป็นสิ่งที่เรียกร้องสำหรับผู้นำทางการศึกษาใช้ในการนำโรงเรียนไปสู่ความมีประสิทธิภาพ

Sergiovanni (1992) ได้โต้แย้งเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นความมีเหตุผล (rationality) ตรรกะ (logic) ความปราศจากอคติ (objectivity) ความชัดเจน (explicitness) ลักษณะเฉพาะตัว (individuality) และความเป็นอิสระ (detachment) แต่สนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นคุณลักษณะทางอารมณ์ (emotion) ความเป็นสมาชิกภายในกลุ่ม (group of membership) การสร้างสำนึก (sense making) จริยธรรม (morality) ภาระหน้าที่ (duty) และความประพฤติ (obligation) อาจกล่าวได้ว่า ความเชื่อมั่นในโครงสร้างและองค์ประกอบในทฤษฎีภาวะผู้นำตามแบบประเพณีนิยม ยังคงถูกนำไปใช้และประสบความสำเร็จตลอดศตวรรษที่ผ่านมา แต่ก็ยังอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ดังนั้นคำถามที่สำคัญประการหนึ่งคือ คุณลักษณะภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น เพียงพอหรือไม่ในการนำโรงเรียนบรรลุประสิทธิผลที่แท้จริง เนื่องจากอิทธิพลของแนวคิดทางตะวันตกซึ่งยึดถือว่า พื้นฐานของการบริหารจัดการคือ ประสิทธิภาพ (efficiency) มีรูปแบบเฉพาะ (specificity) มีเหตุผล (rationality) สามารถวัดได้ (measurability) ปราศจากอคติ (objectivity) ผู้นำที่ดีคือผู้ที่มีเหตุผล มีความสามารถชี้แจงในการนำ (plans ahead) มีการกำกับติดตาม (monitor) บริหารจัดการด้วยความแน่นอน (manage with certainty) อย่างไรก็ตาม Greenfield (1986 อ้างถึงใน Wong, 1998) มีแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับแนวคิดทางตะวันตกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม (value-based leadership) โรงเรียนควรมีลักษณะเฉพาะและมีเอกภาพ (unique and entities) ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเป็นตัวจับยึดวัฒนธรรมของโรงเรียน นำไปสู่การยืนหยัดบนบริบทที่มีความเข้มแข็งเฉพาะตัว และเป็นอิสระจากโครงสร้างทางกฎหมาย ตลอดจนนโยบายที่เป็นนามธรรมอีกด้วย

สำหรับคำว่า “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ที่ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่จะเสนอในลำดับต่อไป มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

Burns (1978 อ้างถึงใน Morialty, 1992) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า เปรียบเสมือนการเปลี่ยนสภาพ (transformation) ทั้งผู้นำและผู้ตาม ตามกระบวนการของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ในท้ายที่สุดจะนำมาซึ่งจริยธรรมในการยกระดับความประพฤติ (conduct) และการตั้งใจทางจริยธรรม (ethical aspiration) ของผู้นำ นอกจากนี้พลวัต (dynamic) ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามบรรลุถึงผลสำเร็จสูงสุด และเกิดการยอมรับ ชื่นชม และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอีกด้วย สอดคล้องกับ Gardner (1987 อ้างถึงใน Morialty, 1992) ที่เห็นว่า เป้าหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เกี่ยวข้องกับคนทั้งหมด ไม่ใช่สิ่งของ การ์ดเนอร์ ได้ยกตัวอย่างว่า ผู้นำควรเชื่อถือในคน เอาใจใส่ในสิทธิและศักยภาพของคน (human potential) สร้างระบบกลุ่ม (build community) ใช้การนำแบบประสานความร่วมมือ (share leadership) นำผู้อื่นไปสู่การยอมรับในความรับผิดชอบ (lead others to accept responsibility) และเริ่มต้นการฝึกปฏิบัติด้วยตนเองก่อนการนำเป้าหมายเชิงจริยธรรมทั้งหมดข้างต้น จะประกอบขึ้นเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั่นเอง

นอกจากนี้ Kohlberg (1981 อ้างถึงใน Shaprio & Stefkovich, 2001) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการพิจารณาความยุติธรรมของสังคม (just community) ว่ามีข้อบ่งชี้จากการสอนของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการของความยุติธรรม (justice) ความเสมอภาค (equity) และ

การยอมรับนับถือในเสรีภาพ (respect for liberty) ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าว Sergiovanni (1992) ได้พัฒนาสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดย เซอร์จิโอวานนิกล่าวว่า ภาวะผู้นำในบริบทของการจัดการศึกษา เป็นสิ่งที่ผู้นำทางการศึกษาต้องถือเป็นภาระรับผิดชอบ (stewardship) โดยผู้นำควรเอาใจใส่อย่างลึกซึ้งต่อความผาสุก (welfare) ของโรงเรียนและชุมชน โดยมีใจเฉพาะแต่ครู นักเรียน เท่านั้น แต่ต้องเอาใจใส่ต่อโรงเรียนและชุมชนในฐานะที่เป็นครอบครัวอีกด้วย

แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ยังได้รับการพัฒนาจากนักวิชาการอีกหลายคน เช่น Etzioni, Greenfield, Hodgkinson, Sergiovanni (1992) ซึ่งกล่าวถึงโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งความร่วมมือ (civil associations) แตกต่างไปจากกิจการของบริษัท (enterprise association like corporations) ซึ่งไม่เหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของโรงเรียน ทั้งนี้ โรงเรียนจะต้องมีผู้นำที่มีพันธะเชิงจริยธรรม (ethical obligation) และรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษา สำหรับคนรุ่นเยาว์ สารสำคัญที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็นแนวคิดหลักของการพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Sergiovanni (1992) ซึ่งได้แบ่งแยกแหล่งที่มาของภาวะผู้นำ อันประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำในระบบราชการ (bureaucratic leadership) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยา (psychological leadership) ภาวะผู้นำเชิงเหตุผล - เทคนิค (rational - technical leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพ (professional leadership) และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำในระบบราชการ (bureaucratic leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ต้องอ้างอิง กับคำสั่ง กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด ภาระงาน ความคาดหวังและผลลัพธ์จากกระบวนการกำกับ ติดตาม และควบคุม ดังนั้น ภาวะผู้นำในระบบราชการ (bureaucratic leadership) จึงครอบคลุมเพียงพัฒนาการขั้นต่ำสุด (lowest stage) ของการพัฒนาจริยธรรม 2) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยา (psychological leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีฐานอำนาจจากแรงจูงใจ และทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human relation skills) คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มุ่งเน้นการควบคุมและสนับสนุนแนวคิดที่ว่า การให้รางวัลย่อมได้รับผลตอบแทน 3) ภาวะผู้นำเชิงเหตุผล - เทคนิค (rational - technical leadership) อำนาจของผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานทางสังคมวิทยา เซอร์จิโอวานนิเห็นว่า การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ ในโรงเรียนส่วนใหญ่ เป็นกิจกรรมที่มีความซับซ้อนของกระบวนการมากเกินไป ควรอ้างอิงกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ให้มากขึ้น นอกจากนี้ การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นลักษณะเฉพาะมากเกินไป จะไม่สามารถเชื่อมโยงไปยังผลลัพธ์ที่มีมาตรฐานของผู้เรียน และไม่นำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำเชิงเหตุผล - เทคนิค 4) ภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพ (professional leadership) ภาวะผู้นำดังกล่าวเกิดจากแรงขับที่มีอิทธิพล (driving force) ของการปฏิบัติงาน โดยผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในมาตรฐานการปฏิบัติงานและบรรทัดฐานทางวิชาชีพ (professional norms) จะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ตาม และ 5) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ เซอร์จิโอวานนิ กล่าวอ้าง

จากงานวิจัยว่า สามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมตามธรรมชาติของมนุษย์ ตลอดจนตอบสนองต่อหน้าที่และภาระงาน ซึ่งยืนอยู่เหนือผลประโยชน์เฉพาะบุคคล (stand above their own self-interest) จากแนวคิดภาวะผู้นำของเซอร์จิโอวานนิ ทั้ง 5 โมเดล สามารถนำมาเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของแรงจูงใจและความต้องการภายนอก (extrinsic motives and needs) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของพัฒนาการทางจริยธรรม แรงจูงใจและความต้องการภายใน ตามแนวคิดของ Burns (1978 อ้างถึงใน Wong, 1998) ตลอดจนนำมาเปรียบเทียบกับทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's hierarchical needs) จะสามารถนำเสนอได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบลำดับขั้นของความต้องการ แหล่งของภาวะผู้นำและแบบของภาวะผู้นำ

Maslow's hierarchical needs	Sergiovanni's source of leadership	Burns's leadership model
High-level needs Righteousness Esteem	Moral authority Professional authority	Transformational leadership
Low-level needs Love Safety Physical	Technical-rational authority Psychological authority Bureaucratic authority	Transactional leadership

ที่มา: Wong (1998)

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) เป็นคุณลักษณะที่อยู่ในระดับสูงสุดของความต้องการ (righteousness: ความชอบธรรม) สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพ (professional leadership) ก็จัดอยู่ในระดับขั้นสูงของความต้องการด้วย แต่ยังไม่ถึงระดับสูงสุด ส่วนภาวะผู้นำแบบเชิงเหตุผล - เทคนิค (technical-rational) เชิงจิตวิทยา (psychological) และในระบบราชการ (bureaucratic) จัดอยู่ในระดับความต้องการขั้นต่ำและสอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) สรุปได้ว่าคุณลักษณะและแหล่งของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ตามแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนิ มีอยู่ 2 นัย นัยแรก ผู้นำต้องสนใจความรู้สึกของผู้ตามในด้านความชอบธรรม พันธะที่ต้องปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน นัยที่สอง ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกของความชอบธรรม พันธะที่ต้องปฏิบัติและสิ่งที

ตั้งงามในตัวของผู้นำเองด้วย หากปราศจากคุณลักษณะสองประการข้างต้น ก็ยากที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการนำและการตามอย่างมีจริยธรรมได้

George (2003) กล่าวถึงขอบเขตของผู้นำเชิงจริยธรรม ไว้ว่า ผู้นำเชิงจริยธรรม เกิดจากความต้องการผู้นำที่น่าเชื่อถือ มีความซื่อสัตย์สูง สร้างความไว้วางใจแก่องค์กรอย่างยาวนาน เป็นผู้นำที่มีความตระหนักรู้อย่างมากต่อวัตถุประสงค์และเป็นแบบอย่างที่ดีในการยึดค่านิยมหลักขององค์กร มีความกล้าหาญที่จะสร้างองค์การให้เป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดและเข้าใจในความสำคัญของการให้บริการต่อสังคม

Brown et. al (2005) ให้ความหมายว่า เป็นผู้ที่พยายามชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตนให้เหมาะสม โดยผ่านการกระทำส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอื่น และส่งเสริมความประพฤติของผู้ตาม ผ่านการสื่อสารแลกเปลี่ยน การเสริมแรงและการตัดสินใจ

Brown, Trevino (2006) ได้ข้อค้นพบจากงานวิจัยเชิงสำรวจว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมมีคุณสมบัติ ด้านความซื่อสัตย์ การดูแลและเป็นบุคคลที่มีกฎเกณฑ์ เป็นผู้ซึ่งทำให้เกิดความยุติธรรมและการตัดสินใจที่ดี อีกทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับลูกน้องอยู่บ่อยๆ เกี่ยวกับจริยธรรม ตั้งมาตรฐานจริยธรรมที่ชัดเจน ให้รางวัลและลงโทษเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าว ท้ายที่สุด ผู้นำเชิงจริยธรรมไม่เพียงแต่พูดดี แต่ปฏิบัติตามสิ่งที่พวกเขาพูดและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านพฤติกรรมจริยธรรม

Grace (2009) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การทราบถึงค่านิยมของตนเอง และมีความกล้าหาญที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้น ในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) กล่าวว่า ผู้นำจริยธรรม (ethical Leadership) คือ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น

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

ประชุม โพธิกุล (2550) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำทางด้านจริยธรรม หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับความเป็นจริง (Reality) ผู้นำด้านจริยธรรมเกี่ยวข้องกับความยุติธรรม ความเสมอภาค ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบและพันธกิจ

จากการรวบรวมข้อเสนอ แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง ลักษณะจิต พฤติกรรมและกระบวนการต่างๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงค่านิยมของตนเอง และกล้าหาญที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้นในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม อีกทั้งยังสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

ไปที่เพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นอีกด้วย

1.2 องค์ประกอบ/ ตัวบ่งชี้ เพื่อการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ส่วนใหญ่ที่ผ่านมาทุกครั้งที่มีการวิเคราะห์ถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมีประเด็นสำคัญเรื่องหนึ่งที่มีกตัญญูถึงคือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) โดยเฉพาะยุคที่สังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สังคมจึงยิ่งเพิ่มความคาดหวังต่อผู้บริหารว่า เป็นผู้ที่ไม่เพียงแต่ตนเองต้องเป็นคนดีมีจริยธรรมเท่านั้น แต่จะต้องเป็นผู้สร้างโรงเรียนให้สามารถรองรับวัตถุประสงค์ด้านจริยธรรมแก่สังคมได้อีกด้วย Murphy (2001) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำที่ดีจำเป็นต้องใส่ใจเป็นพิเศษต่อจุดหมายปลายทางที่เป็นค่านิยม (valued ends) โดยเสนอแนะประเด็นสำคัญ 3 ประการที่ต้องพัฒนาขึ้นในโรงเรียน ได้แก่ 1) ทำหน้าที่เป็นผู้พิทักษ์คุณธรรม (moral stewardship) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องกำหนดค่านิยมสำคัญของโรงเรียนที่ยึดถือปฏิบัติ เช่น ความยุติธรรม (fairness) และความเป็นชุมชน (community) 2) ความเป็นนักการศึกษา (educator) โดยผู้นำต้องบริหารโรงเรียนด้วยการยึดภารกิจหลักที่สำคัญอันดับแรกคือ การจัดการเรียนการสอนและการให้การศึกษาแก่เยาวชนเพื่อการเป็นพลเมืองดีของชาติในอนาคต และ 3) เป็นผู้สร้างความเป็นชุมชน (community builder) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องสร้างความมีชีวิตชีวาให้เกิดขึ้นในโรงเรียนด้วยการเข้าถึงผู้ปกครองและประชาชนภายนอก ขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning community) ขึ้นภายในโรงเรียน เพื่อรองรับการเข้าถึงของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในต่อการดำเนินงานของโรงเรียน Gross และ Shapiro (2002) ให้ความเห็นในเรื่องเดียวกันว่าผู้นำจะต้องสร้างดุลยภาพระหว่างการบริหารงานโดยยึดหลักกฎหมายซึ่งเป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) กับความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีต่อผู้อื่น (concern for people หรือ การมุ่งความสัมพันธ์) ตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำยื่นหยัดเคียงข้างครูในการปกป้องการสอนที่เห็นว่าถูกต้องแต่ขณะเดียวกันก็ยินยอมให้สังคมสามารถตรวจสอบได้ โดยต้องปฏิบัติต่อครูในเรื่องนี้ด้วยความให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน เป็นต้น นอกจากนี้ผู้นำในฐานะผู้นำอำนาจการบริหารนั้น จะต้องยึดหลักใช้ “ธรรมเป็นอำนาจ” (moral authority) โดยนอกจากผู้นำจะแสดงความเป็นผู้มีคุณธรรมสูงส่งของตนแล้ว ผู้นำจำเป็นต้องร่วมสร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านการประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคนในโรงเรียนอีกด้วย (Sergiovanni, 1996) อาจารย์ใหญ่จึงควรปกป้องและเสริมสร้าง “โลกแห่งชีวิต” (life world) ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยความเป็นโลกแห่งชีวิตดังกล่าวจะทำให้โรงเรียนมีค่านิยม (values) ความเชื่อ (beliefs) และวัตถุประสงค์ (purposes) ที่จะช่วยทักทอสายสัมพันธ์ของชุมชนโรงเรียนเข้าด้วยกัน และแสดงออกทางกิจกรรมร่วมกันของสมาชิก ในขณะที่ “โลกแห่งระบบ” (systems world) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการต่างๆ ทางเทคนิคจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้วัตถุประสงค์สามารถบรรลุเป้าหมาย กล่าวโดยสรุปทั้งโลกแห่งชีวิตและโลกแห่งระบบล้วนมีความจำเป็นต่อการดำรงของโรงเรียน แต่จากการวิเคราะห์โรงเรียนที่มีความสมบูรณ์ (healthy schools) พบว่ามักมีโลกแห่งชีวิตเป็นตัวขับเคลื่อนนำโลกแห่งระบบแทบทั้งสิ้น และ

เมื่อไรที่เกิดการสลับที่กันก็จะพบว่าโรงเรียนนั้นจะทำหน้าที่อย่างขาดความสมบูรณ์เท่าที่ควรจะเป็น ด้วยเหตุนี้โรงเรียนใดก็ตามที่หมั่นแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยมภายในที่ยึดถือร่วมกัน วิธีการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น ตลอดจนผู้นำหมั่นแสดงออกด้วย “น้ำเสียงเชิงจริยธรรม” (ethical voice) ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันจนซึมซับลงสู่ชุมชนโรงเรียน เป็นต้น ล้วนมีความสำคัญต่อการทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแห่งคุณธรรมของผู้นำและของโรงเรียนทั้งสิ้น (Sergiovanni, 2000)

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะเห็นว่า นักวิชาการได้ให้ความสนใจมาก โดยได้เสนอแนวคิดไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยนำแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวคิดและผลงานวิจัยหลากหลายทั้งในทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย โดยจะนำเสนอ ตามลำดับเวลาของข้อค้นพบ ดังนี้

Butler and Cantrell (1984) มีแนวคิดเกี่ยวกับการวัดพฤติกรรมทางจริยธรรมที่สร้างให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชน ดังนี้ 1) ความมีศักดิ์ศรี มุ่งศึกษา ภาวะผู้นำทางจริยธรรม และความซื่อสัตย์ของข้าราชการระดับบุคคล 2) ความเปิดเผย วัดผ่านทาง ความพยายามในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมขององค์กรและข้าราชการระดับบุคคล 3) ความจงรักภักดี พิจารณาจาก การคำนึงและมุ่งปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมและตามความต้องการของประชาชน (public needs) ขององค์กรและเจ้าหน้าที่ 4) ความสามารถทางจริยธรรม มุ่งสนใจ ความสามารถขององค์การสาธารณะ ที่จะพัฒนากระบวนการองค์กร (organizational process) ให้มั่นใจได้ในพฤติกรรมทางจริยธรรมและ 5) ความสม่ำเสมอของบริการ วัดจากความสามารถขององค์กรที่รักษาระดับการบริการและคุณภาพของบริการ

Foster (1986 อ้างถึงใน กนกอร สมปราชญ์, 2546) กล่าวถึง ความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมว่า ต้องมีอิสระทั้งด้านความคิดและการกระทำ ต้องไม่ถูกครอบงำจากอำนาจหรืออิทธิพลใดๆ ของผู้นำ ต่อมาในปี ค.ศ.1994 Foster ได้สรุปไว้อย่างชัดเจนอีกว่า การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมต้องมีการวิเคราะห์การปฏิบัติของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทุกอย่างที่ต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ติดตามมา ต้องศึกษาเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดทักษะและความสามารถในการทำงาน การตัดสินใจที่ถูกต้องและทำงานให้ประสบความสำเร็จ

Starratt (1991 อ้างถึงใน กนกอร สมปราชญ์, 2546) กล่าวถึง ปฏิบัติการด้านจริยธรรมในการบริหารการศึกษา มี 3 ประเด็น คือ ต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์ ต้องมีความยุติธรรม ต้องใส่ใจเพื่อทำให้เกิดความสงบ สันติและผาสุก

Lewis (1991) กล่าวไว้ว่า ความมีศักดิ์ศรี (integrity) เป็นคุณค่าทางจริยธรรมเบื้องต้นบนพื้นฐานของความรับผิดชอบในการกระทำตามคุณค่าและความเชื่อที่ถูกต้อง ในที่นี้ ความมีศักดิ์ศรี หมายถึง ความซื่อสัตย์ (honesty) และการยึดหลักความจริง (truthfulness)

Smyth (1994 อ้างถึงใน กนกอร สมปราชญ์, 2546) ได้สรุปมุมมองต่างๆ ของความเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้ว่า จริยธรรมในการเป็นผู้นำ ได้แก่ การวิเคราะห์วิจารณ์การ

ปฏิบัติการเป็นผู้นำ ต้องเสริมพลังอำนาจให้แก่สมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม มีการสะท้อนคิด นอกจากนี้ผู้นำต้องมีจริยธรรมส่วนตนและต้องสอดคล้องกับจริยธรรมขององค์กรและสังคมด้วย

Cherrington (1994) กล่าวว่า จริยธรรมในการทำงานของผู้บริหารองค์กร ต้องอาศัยกฎ 8 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกรักหรือค่านิยมทางบวกต่อการทำงานและผูกมัดคนกับผลงานดีเยี่ยม 2) สื่อสารกับพนักงานให้ชัดเจนถึงความคาดหวังที่มีต่อผลผลิต และผลงานที่มีคุณภาพ 3) สอนและอธิบายให้เห็นถึงคุณค่าในการทำงาน คักดิ์ศรีของแรงงาน และความสำคัญจากงานบริการ 4) สร้างความรับผิดชอบต่อบุคคลโดยการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ 5) พัฒนาความผูกพันและความเกี่ยวข้องในงานของบุคคล โดยการให้ทางเลือกกับบุคคลและให้เขาได้มีส่วนร่วมในงาน 6) บอกให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยผ่านกระบวนการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ 7) ให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วยการให้ค่าตอบแทนและตัวเสริมแรงทางสังคม และ 8) ให้การสนับสนุนเรื่องความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

McDermott and O'Connor (1996) กล่าวถึง จริยธรรมในการทำงานว่า เป็นการยอมรับความไว้วางใจในองค์กร หมายความว่า สมาชิกยอมรับความคู่ควรแก่การไว้วางใจของผู้นำ ความคู่ควรแก่การไว้วางใจประกอบขึ้นจากความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ

Argyris (1999) กล่าวว่า จริยธรรมพื้นฐานที่สำคัญต่อผู้นำและผู้จัดการบริหาร คือ ความไว้วางใจที่ลงทุนลงไปในต้นทุนทางสังคม เพื่อสร้างความไว้วางใจ บุคคลต้องมอบความรับผิดชอบของตัวเองให้กับผู้อื่น พวกเขาทำให้ตัวเองอ่อนแอ ก่อนที่พวกเขาจะเต็มใจที่จะทำตัวเองให้อ่อนแอ พวกเขาต้องตรวจสอบความกลัวของตนเองเกี่ยวกับอะไรที่ผู้อื่นทำให้กับเรา หรือความกลัวเกี่ยวกับการออกแบบความอ่อนแอของตนเอง ผลที่เกิดขึ้น ความไว้วางใจเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของต้นทุนทางสังคม ความไว้วางใจในองค์กรจะพัฒนาขึ้นเมื่อสมาชิกทำงานของตนเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ และองค์กรได้จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้กับสมาชิกสมาชิกและผู้นำต่างก็แสดงสิ่งดี ๆ ร่วมกัน

Counts (2001) กล่าวว่า ผู้นำจริยธรรมคือผู้นำที่น่าไว้วางใจ ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมที่สมาชิกขององค์กรอาจสามารถพึ่งพาได้ สมาชิกเชื่อว่าผู้นำเป็นพวกเดียวกันและไม่เป็นศัตรู เช่น ผู้นำที่น่าไว้วางใจจะถูกมองว่าเป็นผู้ที่ห่วงใยสมาชิกขององค์กร และจะร่วมสร้างความสามัคคีกับสมาชิก ผลที่ตามมาคือจะเกิดระบบของความเชื่อถือต่อการกระทำและคำพูดของผู้นำที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ท่าอย่างทีพูด) ผู้นำจะทำงานเพื่อประโยชน์ของเหล่าสมาชิกภายในองค์กร และผู้นำจะเป็นคนที่มีความสำคัญที่สุด ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจ จะจัดหาเข็มทิศทางจริยธรรมให้กับองค์กรเช่นเดียวกับการเป็นเช่นดังไฟนำทางให้กับสมาชิกได้เดินตาม เมื่อความไว้วางใจของสมาชิกต่อผู้นำเพิ่มขึ้น สภาพของความไว้วางใจที่มีต่อกันจะพัฒนาและต้นทุนทางสังคมจะเพิ่มขึ้น สภาพของความไว้วางใจเป็นผลจากการกระทำเล็ก ๆ ที่สร้างความไว้วางใจต่อกัน สภาพของความไว้วางใจสร้างขึ้นได้จากผู้อำนวยความสะดวกที่บอกให้อาจารย์จัดการชั้นเรียนที่สามารถพบกับผู้ปกครองนักเรียนได้

สภาพของความไว้วางใจสร้างขึ้นได้โดยผู้จัดการที่บอกผู้อำนวยการว่ามีเงินทุนสำหรับตำแหน่งงานใหม่และหลังจากนั้นผ่านไปยั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อทำให้มั่นใจว่าผู้อำนวยการมีตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย ถึงแม้ว่าความไว้วางใจสามารถสร้างขึ้นได้ แต่ความไว้วางใจก็ถูกทำลายลงได้โดยการกระทำเพียงครั้งเดียว เมื่อสูญเสียความไว้วางใจแล้ว มันเป็นไปได้ที่จะสร้างกลับมาใหม่อีกครั้ง

Taylor (2002) กล่าวถึง ความเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมขณะทำการจัดลำดับ ประเด็นที่หยิบยกขึ้นมานั้น ได้ทำการศึกษาเมื่อเทอมฤดูใบไม้ร่วงปี 2000 เพื่อที่จะพิจารณาคุณลักษณะที่ประเมินโดยนักวิชาการการศึกษาของฟลอริดาและจอร์เจียและเพื่อที่จะวางรากฐานการระบุความรับผิดชอบ (accountability) ให้มีขอบเขตที่สูงขึ้นในรัฐทั้งสอง ที่ได้มีผลต่อการตัดสินใจในส่วนของผู้ว่า นักการศึกษาทั้งหมด 214 คน ในตำแหน่งที่แตกต่างกันทั้งที่ทำงานในโรงเรียนประถม โรงเรียนมัธยมต้นและปลายและระดับท้องถิ่น ได้ถูกทำการสำรวจที่รวมไปถึงข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เนื้อหาของการสำรวจอ้างมาจากการตีพิมพ์วารสารความเป็นผู้นำที่มีศีลธรรมและโดยเบื้องต้นได้นำมาจากหนังสือของ Green (2001) ที่ชื่อว่า การปฏิบัติศิลปะแห่งความเป็นผู้นำ วิธีการแก้จากปัญหาสู่การพัฒนามาตรฐาน ISLLC ข้อมูลจะถูกประเมินในสิ่งที่เกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวที่พึงมี คุณลักษณะความเป็นผู้นำพึงมีพฤติกรรมตามสถานการณ์ และการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้าในการตัดสินใจอันเนื่องมาจากโครงการการระบุความรับผิดชอบของรัฐฟลอริดาและจอร์เจีย การค้นพบนี้แสดงถึงการรู้ในแง่ของคุณลักษณะที่นักการศึกษาเชื่อว่ามีสำคัญต่อตัวเองและต่อผู้นำ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญคืออะไร ในการสำรวจผู้ตอบคำถามจะถูกถามให้เลือกจากบัญชีทั้ง 15 คุณลักษณะมา 5 ลักษณะที่สำคัญที่สุดที่พวกเขาหรือพึงมี ตัวเลือกได้แก่ 1) ความยุติธรรม 2) ความเอาใจใส่ 3) ความมีศีลธรรม 4) ความซื่อสัตย์ 5) การเปิดเผย 6) ความไวเนื้อเชื่อใจ 7) ความคู่ควรแก่การไว้วางใจ 8) การเห็นอกเห็นใจคนอื่น 9) ความเคารพ 10) การมีศักยภาพ 11) ความเฉียบแหลม 12) ความแน่นอน 13) ความคิดสร้างสรรค์ 14) การยึดถือหลักคุณธรรม 15) ความมีมนุษยธรรม ผู้ตอบคำถามได้ระบุถึง 5 ใน 15 คุณลักษณะที่มีความสำคัญสองถึงสามเท่ามากกว่าคุณลักษณะอื่น ๆ และนี่ก็เป็นคุณลักษณะที่ถูกจัดลำดับจากที่ 1 ถึง 5 ซึ่งได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความยุติธรรม 3) ความไวเนื้อเชื่อใจ 4) การมีศักยภาพ 5) การยึดถือหลักคุณธรรม ส่วนความคู่ควรแก่การไว้วางใจ ความเคารพ และความเอาใจใส่ ตามมาติดๆ เป็นลำดับที่ 6 7 และ 8 ตามลำดับ และคุณลักษณะที่เหลือ (ความเห็นอกเห็นใจ ความแน่นอน ความมีศีลธรรม การเปิดเผย ความเฉียบแหลม ความคิดสร้างสรรค์ และความมีมนุษยธรรม) ได้ถูกระบุว่ามีความสำคัญประมาณ 25% หรือน้อยกว่าในคุณลักษณะอื่นที่ทำการสำรวจคุณลักษณะทั้ง 15 ประการนั้นมีความสำคัญแก่บางคน และเป็นที่น่าสนใจว่าแปลลำดับแรกนั้นเป็นคุณค่าทางจริยธรรมโดยนักการศึกษาในชั้นเรียน ในโรงเรียน และในท้องถิ่น การที่จะพิจารณาว่าคุณลักษณะใดผู้นำที่นักการศึกษาในรัฐฟลอริดาและจอร์เจียนั้นมองว่าสำคัญ พวกเขาได้ตอบคำถามลับซื่อว่าไม่สำคัญ หรือสำคัญบางส่วน หรือสำคัญและสำคัญมาก ผู้ตอบคำถามจะเลือกลำดับข้อสำหรับผู้นำเท่านั้นเพื่อที่จะตอบว่าสำคัญหรือสำคัญมาก เป็นที่น่าสนใจที่มีข้อสองข้อที่

ถูกต้องว่าไม่สำคัญ ซึ่งบ่งบอกว่าการเคารพในความคิดและการตัดสินใจที่อิสระ ซึ่งต่างจากการทำงานร่วมกับทีมขนาดใหญ่ขึ้น การได้รับการแลกเปลี่ยนหรือผลประโยชน์เพื่อได้รับผลของสิ่งที่ต้องการนั้นถูกระบุว่ามีความสำคัญที่ดีที่สุด และเป็นสิ่งที่ไม่สำคัญในข้อการเป็นผู้เล่นในทีมที่ดี ซึ่งเป็นข้อที่ตามติดมาเป็นที่สอง การอภิปรายถึงข้อเหล่านี้ได้แนะนำการเล็งเห็นถึงการได้รับการแลกเปลี่ยนหรือผลประโยชน์เพื่อได้รับผลของสิ่งที่ต้องการและการเป็นผู้เล่นในทีมที่ดีอาจจะได้รับการมองเป็นพฤติกรรมการให้ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าการตัดสินใจในผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของนักเรียน ข้อทั้ง 8 ข้างล่างนี้ถูกจัดให้อยู่ในลำดับที่เท่ากันว่ามีความสำคัญมากสำหรับผู้ไม่เรียงตามลำดับ ได้แก่ 1) ใช้การโน้มน้าวที่เป็นเหตุเป็นผลเมื่อมีการนำเสนอหรือป้องกันความคิด 2) มีการนำโดยใช้ตัวอย่าง 3) ชื่อสัตย์และคู่ควรที่จะได้รับการไว้วางใจ 4) ยึดมั่นในคุณธรรม 5) มีศักยภาพเชิงวิชาการและวิชาชีพ 6) ยุติธรรม 7) ใช้อำนาจในการช่วยโปรแกรมการศึกษามากกว่าเพื่อประโยชน์ส่วนตัว 8) ยอมรับผิดชอบในบทบาทของตน เป็นที่น่าสนใจว่าคุณลักษณะที่จำเป็นมากสำหรับผู้นำที่สะท้อนคุณลักษณะที่ถูกระบุโดยผู้ตอบคำถาม โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่ง ว่ามีหรือสำคัญที่จะต้องพึงมี ความสอดคล้องในคำตอบนั้นพิสูจน์ว่านักวิชาการทุกคนได้มีคุณค่าทางพฤติกรรมที่มีจริยธรรมที่สูงและมุ่งไปในการทำสิ่งที่ดีที่สุดในชีวิตสำหรับนักเรียนโดยมีการทำเพื่อประโยชน์ตัวเอง โครงสร้างของความเป็นผู้นำจากข้อมูลนี้อาจจะรวมไปถึงคุณลักษณะของการมีศักยภาพ การคู่ควรที่จะได้รับการวางใจ ความยุติธรรม ตัวบทของพฤติกรรมทางวิชาชีพ การเป็นผู้สื่อสารที่ดีกับบุคลากร และการเล็งเห็นในการตัดสินใจที่ไม่นึกถึงประโยชน์ส่วนตัวถึงผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของนักเรียน

Johnson (2003) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ลักษณะคือ 1) แบบดลใจ (inspiration) 2) แบบอำนวยความสะดวก (facilitation) 3) แบบชักชวน (persuasion) 4) แบบจัดการ (manipulation) และ 5) แบบบังคับ (coercion)

Dubrin (2004) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ว่าสามารถศึกษาได้จากพฤติกรรม ของผู้บริหารทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยการรับรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลของบุคคลทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) แสดงความซื่อสัตย์ ความน่าไว้วางใจและยึดมั่นต่อคำสัญญาที่ให้ไว้กับผู้อื่น 2) ให้ความเอาใจใส่ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) สร้างกลุ่ม 4) เคารพในปัจเจกบุคคลและ 5) ใช้ความนิ่งสงบในการทำให้บรรลุชัยชนะ

Freeman (2004) ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ 10 ประการ ดังนี้ 1) ประกาศวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์การให้ชัดเจนและประพฤติตัวตามแนวทางที่ประกาศไว้ 2) มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การมากกว่าเน้นเรื่องอัตตาส่วนตัว 3) สรรหาคนดีมีจริยธรรมและพัฒนาบุคคลเหล่านั้น 4) หมั่นพร่ำสอนเรื่องจริยธรรม ค่านิยมและสร้างนิยมในด้านจริยธรรมแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย 5) สร้างกลไกในการหยุดหรือยับยั้งการตัดสินใจหรือพฤติกรรมที่ขัดจริยธรรมในองค์การ 6) เปิดใจกว้างที่จะเข้าใจค่านิยมของคนอื่น ๆ 7) กล่าวตัดสินใจในเรื่องยาก ๆ อย่างใช้ความคิดสร้างสรรค์ 8) ต้องทราบดีว่าค่านิยมหรือหลักการความเชื่อทุกอย่างล้วนมีข้อจำกัด 9) ต้องมองให้ทะลุปรุโปร่งว่าการตัดสินใจแต่ละครั้งนั้นส่งผลกระทบต่อใคร 10) ผู้นำต้องใส่ใจว่าหลักการบริหารและการใช้ชีวิตประจำวันนั้นเป็นหลักการเดียวกัน

Feldheim and Wang (2004) เชื่อว่า จริยธรรม และความน่าเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชนเกิดจากอิทธิพลของพฤติกรรมทางจริยธรรมที่แสดงถึง ความมีศักดิ์ศรี (integrity) ความเปิดเผย (openness) ความจงรักภักดี (loyalty) ความสามารถ และ (competence) และความสม่ำเสมอ (consistency) ในการบริหารจัดการ

Hosmer (1995) โดยสนใจศึกษาเรื่องการรับรู้ความซื่อสัตย์และการยึดหลักความจริงของเจ้าหน้าที่ของรัฐ สำหรับภาครัฐ ความซื่อสัตย์ (honesty) ได้รับการยกย่องและให้ความสำคัญมากที่สุดในสถานที่ทำงานและเป็นพฤติกรรมที่เข้มแข็งอยู่เหนืออิทธิพลของพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรม

The code of ethics of the American society for public administration (ASPA, 1994) ความมีศักดิ์ศรีเป็นหนึ่งในหลัก 5 ประการ ในการสร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจและทำให้เกิดความยั่งยืนนั้น เจ้าหน้าที่ของรัฐควรแสดงให้เห็นถึงความมีศักดิ์ศรีส่วนบุคคล องค์ประกอบหนึ่งของความมีศักดิ์ศรี คือ ภาวะผู้นำทางจริยธรรม ซึ่งแสดงออกถึงพฤติกรรมส่วนตัวและกลยุทธ์องค์กร ในการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจและยั่งยืน ภาวะผู้นำทางจริยธรรม คือ กลยุทธ์หลัก ในการสร้างองค์กรที่มีจริยธรรม (ethical organization) เนื่องจากมีผลอย่างยิ่งต่อบรรยากาศด้านจริยธรรมภายในองค์กร

Brown, Trevino (2006) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความไว้วางใจ 3) ความยุติธรรม และ 4) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รวมทั้งสรุปผลสำเร็จที่เกิดจากภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม Outcome) ประกอบด้วย 1) ปฏิบัติตามการตัดสินใจเชิงจริยธรรม 2) พฤติกรรมเพื่อสังคม 3) พฤติกรรมต่อต้านและ 4) ความพึงพอใจของผู้ตาม การจูงใจและพันธะสัญญา

Lashway (2006) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์ (2) ความจงรักภักดี (3) ความกล้าหาญ 4) ความมีสัมมาคารวะ 5) ความยุติธรรมและ 6) ความสุภาพ

Hoogh & Hartog (2008) ได้ทำการวิจัยและได้ข้อสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังนี้ 1) มิติด้านศีลธรรมและความเป็นธรรม 2) มิติด้านการอธิบายความให้กระจ่าง 3) มิติด้านการมอบอำนาจ 4) ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ 5) เข้าใจการบริหารที่ทีมงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด และ 6) มองสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตในแง่ดี

Grace (2009) กล่าวว่า ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก หรือเรียกว่า 4 - V Model ได้แสดงถึงการเชื่อมโยงระหว่าง internal (beliefs and values ค่านิยมและความเชื่อ) กับ external (behaviors and actions พฤติกรรมและการแสดงออก) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความสงบสุข (common good) ดังนี้ 1) ค่านิยม (value) 2) วิสัยทัศน์ (vision) 3) การแสดงความคิดเห็น (voice) และ 4) คุณงามความดี (virtue)

Mowbray (2009) กล่าวว่า ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 4 ส่วน หรือที่เรียกว่า 4-S model ที่ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องปรับความสนใจไปยังคุณธรรมและหลัก

จริยธรรม เช่นเดียวกับการจูงใจในเรื่องความประพฤติและการกระทำได้แก่ 1) สถานะ (status) 2) ผู้ร่วมงาน (staff) 3) การบริการ (service) และ 4) สังคม (society)

นิตดา ศรีหานาม (2543) กล่าวถึง จริยธรรมในการทำงานหรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบโปรเตสแตนต์ ซึ่งถือเป็นปรัชญาในการดำเนินชีวิตตามแนวคิดของศาสนา ดังนั้น เมื่อคนกล่าวถึงในจริยธรรมในการทำงานแบบโปรเตสแตนต์ คนมักจะหมายถึงหลักปรัชญากว้าง ๆ ที่ประกอบด้วยความเชื่อในการทำงานดังต่อไปนี้ 1) ทำหน้าที่ตามศาสนาและคุณธรรม ในการเติมเต็มชีวิตให้สมบูรณ์ด้วยการทุ่มเทกำลังกายทำงานหนัก ซึ่งหมายถึงการขยันขันแข็งทุ่มเททำงานอย่างหนัก โดยการใช้ความพยายาม ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อสร้างคุณค่าแก่ชีวิต 2) ควรจะให้เวลากับการทำงานให้มาก แต่ให้เวลากับเรื่องส่วนตัวและเวลาว่างน้อยลง 3) ควรรับผิดชอบสถิติการทำงานของตนเอง โดยพยายามให้มีสถิติการขาดงานและการเฉื่อยชาน้อยที่สุด 4) ควรทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและผลิตสินค้าให้ได้ปริมาณมากรวมถึงการให้บริการที่ดีด้วย 5) ควรภาคภูมิใจในงานของตนเอง และทำงานของตนเองให้ดีที่สุด 6) ควรมีความผูกพันและจงรักภักดีต่ออาชีพ บริษัท และต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงานของเขา 7) ควรมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Achievement-Oriented) และมุ่งมั่นไปสู่ความก้าวหน้า การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง สถานภาพในการทำงานที่สูงขึ้น เพื่อสร้างเกียรติยศ การยอมรับนับถือจากผู้อื่น เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงการเป็นคนดี และ 8) ควรสร้างฐานะจากการทำงานที่สุจริต และรู้จักรักษาทรัพย์ที่หามาได้ ใช้จ่ายอย่างประหยัด และนำไปลงทุนอย่างชาญฉลาด ต้องรู้จักเก็บออม หลีกเลี่ยงการใช้จ่ายอย่างสุรุ่ยสุร่ายฟุ่มเฟือย และนำเงินไปใช้อย่างสุญเปล่า

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) สรุปองค์ประกอบของจริยธรรม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีจริยธรรม (ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม) ประกอบด้วย 1) ความรับผิดชอบ คือ มุ่งมั่นตั้งใจทำงานด้วยความพากเพียร พยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย 2) ความซื่อสัตย์ คือการประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริงทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น 3) ความมีเหตุผล คือ ความรู้จักไตร่ตรองไม่หลงมกมาย มีความยับยั้งชั่งใจโดยไม่ผูกพันกับอารมณ์ และความยึดมั่นของที่มีอยู่เดิม 4) ความกตัญญู กตเวทีกตัญญู หมายถึง การสำนึกในการอุปการคุณที่ผู้อื่นมีต่อเรา กตเวทีก คือ การแสดงออก การตอบแทนบุญคุณ 5) การรักษาระเบียบวินัย คือ การควบคุมการประพฤติและปฏิบัติให้ถูกต้องกับจรรยาบรรณ ศีลธรรม กฎข้อบังคับ และกฎหมาย 6) ความเสียสละ คือ ความละความเห็นแก่ตัว การให้ปันกับคนที่ควรให้ ด้วยกำลังกาย ทรัพย์ สติปัญญา 7) ความสามัคคี คือ พร้อมเพรียงเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมมือกันกระทำการใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยเห็นกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน 8) การประหยัด คือ การใช้สิ่งทั้งหลายให้พอเหมาะพอควร ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด 9) ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรงสอดคล้องกับความเป็นจริง และเหตุผลไม่ลำเอียง 10) ความอดุสาหะ คือ ความพยายามที่จะกระทำให้เกิดความสำเร็จในงานและ 11) ความเมตตา กรุณา คือ ความปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข ความสงสารที่จะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

ประชุม โปธิกุล (2550) กล่าวว่า ผู้นำทางจริยธรรม ควรมุ่งเน้นตามข้อแนะนำต่อไปนี้ 1) พัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญา การจัดการศึกษาที่ดี ผู้บริหารที่ไม่มีวิสัยทัศน์บนพื้นฐานทางปรัชญา การจัดการศึกษาดูเหมือนจะทำให้เกิดความไม่สอดคล้องกับการตัดสินใจและการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ผลประโยชน์ส่วนตน และผลประโยชน์ทางการเมืองจะมาคุมการปฏิบัติผล ก็คือจุดมุ่งหมายกลายเป็นวิถีไป ผู้บริหารต้องมีเหตุผลในการปฏิบัติ เขาต้องมีเหตุผลอ้างอิงสนับสนุนได้ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เหตุผลอยู่บนพื้นฐานของหลักการมิใช่อารมณ์ หรือการหึงงันผู้บริหารต้องยืนอยู่บนหลักการที่สามารถทดสอบได้ ผู้บริหารต้องค้นหาปรัชญาที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมประชาธิปไตย และบุคลิกภาพลักษณะส่วนตัวของเขา 2) เป็นผู้นำทางด้านคุณธรรมอย่างแท้จริง ผู้นำทางการศึกษาควรสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมในโรงเรียน บรรยากาศทางจริยธรรมมิใช่เป็นการประมวลกฎเกณฑ์หรือกฎหมาย แต่เป็นเรื่องเจตคติที่เหนือกว่าซึ่งต้องรับผิดชอบให้สอดคล้องกับการปฏิบัติอย่างรอบคอบ การตัดสินใจในแต่ละครั้งผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศทางจริยธรรม ถ้าผู้บริหารไม่เอาผิดกับการสอนที่ย่ำแย่ เป็นบรรยากาศของการสนับสนุนเช่นนั้น ก็เท่ากับเป็นการยอมรับการฉ้อฉลต่อชุมชนและนักเรียน ผู้บริหารที่ไม่เอาผิดกับนักเรียนที่ขาดเรียน ก็เท่ากับโรงเรียนไม่มีความสำคัญ ผู้บริหารต้องถามและตอบคำถามต่อไปนี้ ทำไมโรงเรียนจึงจัดตั้งขึ้น เราต้องการประสบความสำเร็จในเรื่องอะไร พันธกิจอะไรที่โรงเรียนต้องทำเพื่อให้นักเรียนและชุมชน พฤติกรรมของนักเรียนและครูเป็นเช่นไรที่มีความสำคัญต่อชุมชนของโรงเรียน คำตอบและคำถามเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบบรรยากาศทางจริยธรรมของโรงเรียน 3) การแบ่งแยกควรอยู่ในภาวะที่ควรถูกตำหนิการแบ่งแยกเกิดขึ้นในรูปแบบที่ละเอียดอ่อน การเลือกที่รักมักที่ชังเกิดขึ้นในห้องพักครูที่ซึ่งสังเกตเห็นเป็นเชิงลบได้ถูกละเลยในห้องแนะแนวนักเรียนที่ไม่ได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ควรได้รับการส่งเสริมทางวิชาชีพมากกว่าศึกษาต่อทางวิชาการและในชั้นเรียนการดูหมิ่นได้รับการเพิกเฉย ผู้บริหารต้องไม่อดทนกับการแยกที่รักมักที่ชัง ผู้บริหารต้องวินิจฉัยว่าเป็นเรื่องจริยธรรม และเป็นประเด็นทางการศึกษา วิธีเดียวที่จะทำให้ ครู นักเรียน ชุมชนมีความตระหนักในเรื่องนี้สูงขึ้นก็โดยการพัฒนาศุภากรผ่านมาเป็นนโยบาย การสร้างเจตคติ มีการปฏิบัติ มีการตรวจสอบ ติดตาม 4) การสอนที่ดีเป็นหน้าที่ การสอนที่ย่ำแย่ทำร้ายนักเรียนทำลายครูที่สอนดี และทำร้ายชุมชน ครูที่ย่ำแย่ผิดพลาดในการจำแนกนักเรียนตามฐานความรู้ของนักเรียนส่งผลให้บรรยากาศในโรงเรียนไม่ดี ทำลายครูที่ทำการสอนดี ผลการสอนของครูที่ย่ำแย่ส่งผลถึงการดำเนินชีวิตของนักเรียน ผู้บริหารต้องรักษาคุณภาพของสิทธิต่าง ๆ ของครู และสิทธิต่าง ๆ ของนักเรียนและสิทธิของชุมชน นักเรียนไม่มีพลังอำนาจที่จะเปลี่ยนครู นักเรียนต้องพึ่งพาผู้บริหารที่จะแน่ใจได้ว่า ครูที่พฤติกรรมการสอนที่ย่ำแย่ควรได้รับการปรับปรุงหรือขจัดออกไป ในการจัดการครูที่มีพฤติกรรมสอนที่ย่ำแย่ ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ในการปฏิบัติในสิ่งที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและชุมชน 5) ผู้บริหารคือผู้สร้างชุมชน คนส่วนมากไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน โรงเรียนผิดพลาดในการที่ไม่รวมชุมชนเข้ามาอยู่ในโครงสร้างของโรงเรียน เป็นผลให้ชุมชนไม่มีความรู้สึกหรือเป็นภารกิจ ไม่มีตัวเชื่อมระหว่างกลุ่มต่างๆ ของโรงเรียน เมื่อไม่มีความรู้สึกของชุมชน กลุ่มต่างๆ ของโรงเรียนก็ดูเหมือนทำงานด้วยโมเดลของการเผชิญหน้าและ

ความขัดแย้งมากกว่าความร่วมมือและความร่วมใจ ผู้บริหารที่ดีสร้างชุมชนเขาจะวาดมโนภาพว่าโรงเรียนเป็นหน่วยเดียวกับชุมชนที่ซึ่งกลุ่มต่าง ๆ จะมีความร่วมมือ โรงเรียนต้องสร้างบรรยากาศแห่งความอบอุ่น สถานที่เชิญชวน เพราะครูและนักเรียนมีความรู้สึกมีความต้องการ ชุมชนของโรงเรียนยอมรับในคุณค่าภายนอกของสมาชิกต่าง ๆ ดังนั้น การแบ่งแยก การหลอกลวง การไม่เคารพนับถือจึงไม่มีในโรงเรียน การทำงานเพื่อสร้างชุมชนด้วยการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การสร้างค่านิยมร่วมเป็นเป้าหมายเบื้องต้นของผู้บริหารที่มีจริยธรรม 6) รักษาคุณภาพของสิทธิของทุกกลุ่ม เป็นความยากลำบากในการรักษาคุณภาพในสิทธิต่าง ๆ ของกลุ่มที่มีความแตกต่างอย่างมากภายในชุมชนของโรงเรียน ผู้บริหารอาจหาวิธีการที่ง่าย ๆ ที่จะมุ่งไปที่คนกลุ่มใหญ่ สนับสนุนให้เขามีความมั่นใจเสมอในทางตรงกันข้าม สิทธิของคนกลุ่มน้อยก็ต้องไม่เกิดความสูญเสียด้วยเมื่อสิทธิของคนส่วนใหญ่แยกออกจากสิทธิของคนส่วนน้อย ประเด็นทางจริยธรรมก็เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องวินิจฉัยแนวทางการปฏิบัติบนพื้นฐานของข้อแนะนำทางจริยธรรม ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลรักษาคุณภาพสิทธิของกลุ่มใหญ่กับคนกลุ่มน้อย คุณภาพจึงเป็นเรื่องที่ยากจะบรรลุประสิทธิผล ผู้บริหารต้องกำหนดกรอบการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมของสิทธิของการปฏิบัติที่ถูกต้องเพื่อโรงเรียน หน้าที่ของโรงเรียนคืออะไรในสังคมประชาธิปไตยที่มอบให้ตามสถานการณ์ บทเรียนอะไรที่สามารถเรียนรู้จากสมาชิกของชุมชนจากการตัดสินใจ สิ่งที่ต้องพิจารณาเป็นเบื้องต้นก็คือสิ่งใดเป็นสิทธิในกรอบความรับผิดชอบของผู้บริหาร 7) ปฏิบัติในประเด็นที่ถูกต้องแต่อาจไม่ถูกใจคนส่วนใหญ่ บ่อยครั้งที่ผู้บริหารต้องแยกระหว่างความทันสมัยกับความถูกต้องทางจริยธรรม ผู้นำทางจริยธรรมจะไม่มีปัญหาในสิ่งที่ถูกต้องกับความทันสมัยจะเป็นเหมือนเหรียญคนละด้าน อย่างไรก็ตามมีหลายครั้งเมื่อประเด็นเหล่านี้ไม่เป็นเหมือนเหรียญคนละด้าน หลายสถานการณ์อาจเป็นประเด็นทั้งคู่สนับสนุนเพื่อคนส่วนน้อย และรับหลักการของทิศทางการศึกษาใหม่ ผู้นำที่ชาญฉลาดจะสะท้อนประเด็นต่าง ๆ ตรวจสอบทุกด้าน และใช้ดุลยพินิจพิจารณาจากหลักธรรมที่มีอยู่ ตัวอย่างในการให้ข้อเสนอแนะโค้ชที่เปี่ยมเพราะโค้ชโกรธคนที่ใช้สิทธิพลเสนอนะประเด็นทางจริยธรรมในขณะที่กำหนดประเด็นต่าง ๆ ของหลักสูตรอาจจะเป็นปัญหาทางความคิดเห็น และเนื้อหาวิชาเพื่อการประนีประนอม 8) การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานอะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้องสำหรับสมาชิกของชุมชนของโรงเรียน ผู้บริหารคือผู้ตัดสินใจบนพื้นฐานว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกต้องขององค์การ หรือลืมนี่ว่าองค์การตั้งขึ้นเพื่อสนองตอบความต้องการของสมาชิก ดังนั้น โรงเรียนจึงมิได้รักษามุมมองว่าส่วนนี้ไว้ จึงเฉยเมินกับเสียงบ่น ใช้ความวทวนของระบบราชการหลีกเลี่ยงคำวิจารณ์ ไม่พิจารณาความต้องการของนักเรียน มีงานให้บุคลากรในองค์การทำเท่านั้นพอ ผู้บริหารที่ดีต้องมีเป้าหมายเบื้องต้นในการให้บริการ เป้าหมายการให้บริการคือต้องยึดคำถามที่ว่า เราจะวิธีช่วยสมาชิกอย่างไร เราสามารถปรับปรุงวิธีการที่จะช่วยสมาชิกของเราอย่างไร ต้องริเริ่มโดยเชิญผู้ปกครองกลับมาโรงเรียน ความมุ่งมั่นในการให้บริการต้องการให้ผู้บริหารประเมินโรงเรียน ประเมินสมาชิกและประเมินโปรแกรมที่เราส่งมอบและให้ความช่วยเหลือ 9) สร้างความกล้าทางจริยธรรม ซึ่งเป็นบทบาทหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารจะขาดความกล้าทางจริยธรรมไม่ได้ ผู้บริหารสามารถอ้างสิทธิในการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม แต่ถ้าเขาพลาดที่จะทดสอบ เมื่อเผชิญหน้ากับ

ผู้ปกครอง สมาชิกของคณะกรรมการ ศึกษาพิเศษฯ เขาขาดความกล้าทางจริยธรรม ผู้บริหารที่รับแรงกดดันจะทำลายมาตรฐานทางจริยธรรม ผู้นำต้องมีความกล้าทางจริยธรรมที่จะกล้าต่อต้าน หรือกล้าพูดคำว่าไม่ได้ ผู้บริหารต้องมีจุดยืนสอดคล้องกับหน้าที่ พันธกิจ ความรับผิดชอบตามบทบาท โดยสรุปผู้บริหารไม่อาจพึ่งพาคณะกรรมการหรือหวังที่จะให้คนอื่นช่วยตัดสินใจในพันธกิจของท่าน ท่านต้องปฏิบัติตามหลักจริยธรรมอันเป็นบทบาทของผู้บริหาร และ 10) สื่อให้เห็นว่าสิ่งที่พูดกับสิ่งที่ทำบูรณาการเข้ามาในหน้าที่ของตนเอง โรงเรียนจะไม่มีบรรยากาศทางจริยธรรม ถ้าผู้บริหารไม่สื่อค่านิยมทางจริยธรรมผู้บริหารต้องกำหนดกฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน และสังคม กฎเกณฑ์นี้ต้องสื่อทุกวัน สิ่งแวดล้อมทางจริยธรรมจะบรรลุผลผ่านการตัดสินใจเป็นพัน ๆ ครั้งตลอดระยะเวลาอันยาวนาน ผู้นำทางจริยธรรมมีความหมายเดียวกับโรงเรียนที่ดี ผู้บริหารที่มีจริยธรรมต้องสนใจว่าเงินที่ใช้นั้นใช้อย่างถูกต้อง บุคคลได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ครูสอนอย่างดี โค้ชสอน ผู้เล่นให้เล่นหนักและยุติธรรม หลักสูตรต้องพัฒนาตามความต้องการทางสังคมท่านต้องรับผิดชอบต่อนักเรียนผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในกระบวนการของโรงเรียน ผู้บริหารที่ดีต้องมีจริยธรรม

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551) ได้จัดกลุ่มองค์ประกอบจริยธรรมออกเป็น 3 ชุด ดังนี้

- 1) จริยธรรมพื้นฐาน ได้แก่ ความเป็นอิสระ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ความมีวินัยและความอดทน
- 2) จริยธรรมประโยชน์ปัจจุบัน ได้แก่ ฉันทะ ความขยันหมั่นเพียร ความประหยัดและความซื่อสัตย์
- 3) จริยธรรมประโยชน์เบื้องหน้า ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความสามัคคี ความเป็นกัลยาณมิตรและความกตัญญู

จากผลการศึกษาแนวคิดและตัวแบบเชิงทฤษฎีของนักวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังได้แสดงไว้เป็นเบื้องต้น ผู้วิจัยได้นำเข้าสู่การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสอดคล้องและความแตกต่างขององค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเหล่านั้น อันเป็นแนวทางนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ซึ่งเสนอรายละเอียดไว้ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากโมเดลเชิงทฤษฎี (ต่อ)

	Butler & Cantrell (1994)	Foster (1986)	Starratt (1991)	Smyth (1994)	Lewis (1991)	ASPA (1995)	Cherrington (1994)	Hosmer (1995)	McDermott & O'connor (1996)	Argyris (1999)	Counts (2001)	Taylor (2002)	Johnson (2003)	Dubrin (2004)	Freeman (2004)	Feldheim & Wang (2004)	Brown & Trevino (2006)	Lashway (2006)	Hoogh & Hardog (2008)	Grace (2009)	Mowbray (2009)	นิตยา สีทานาม (2543)	กระทรวงศึกษาธิการ (2550)	สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2550)	นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551)	องค์ประกอบจากการสังเคราะห์
9. การศึกษาเรียนรู้		✓																								
10. ความยุติธรรม			✓									✓					✓	✓					✓		✓	✓
11. การดูแลเอาใจใส่			✓											✓	✓							✓				✓
12. การเสริมพลังอำนาจ/ มอบอำนาจ/สนับสนุน				✓			✓												✓				✓		✓	✓
13. ความรับผิดชอบ				✓																		✓	✓	✓		✓
14. การสะท้อนคิด/ การสื่อสาร/ซักชวน/ การตลใจ				✓			✓						✓						✓	✓			✓		✓	✓
15. วิสัยทัศน์/ค่านิยม							✓								✓				✓	✓			✓		✓	✓
16. ความมีศักดิ์ศรี							✓															✓				

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากโมเดลเชิงทฤษฎี (ต่อ)

	Butler & Cantrell (1994)	Foster (1986)	Starratt (1991)	Smyth (1994)	Lewis (1991)	ASPA (1995)	Cherrington (1994)	Hosmer (1995)	McDermott & O'connor (1996)	Argyris (1999)	Counts (2001)	Taylor (2002)	Johnson (2003)	Dubrin (2004)	Freeman (2004)	Feldheim & Wang (2004)	Brown & Trevino (2006)	Lashway (2006)	Hoogh & Hardog (2008)	Grace (2009)	Mowbray (2009)	นิตยา สีทานาม (2543)	กระทรวงศึกษาธิการ (2550)	สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2550)	นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551)	องค์ประกอบจากการสังเคราะห์
25. สร้างกลุ่ม														✓										✓		
26. เคารพในปัจเจกบุคคล														✓										✓		
27. ความนิงสงบ														✓												
28. มุ่งผลสัมฤทธิ์															✓				✓						✓	✓
29. พัฒนาคณิต															✓									✓		
30. พร่ำสอนจริยธรรม															✓											
31. ยับยั้งพฤติกรรมขาดจริยธรรม															✓											
32. เปิดใจกว้าง/ทราบข้อจำกัด/มีเหตุผล															✓								✓			

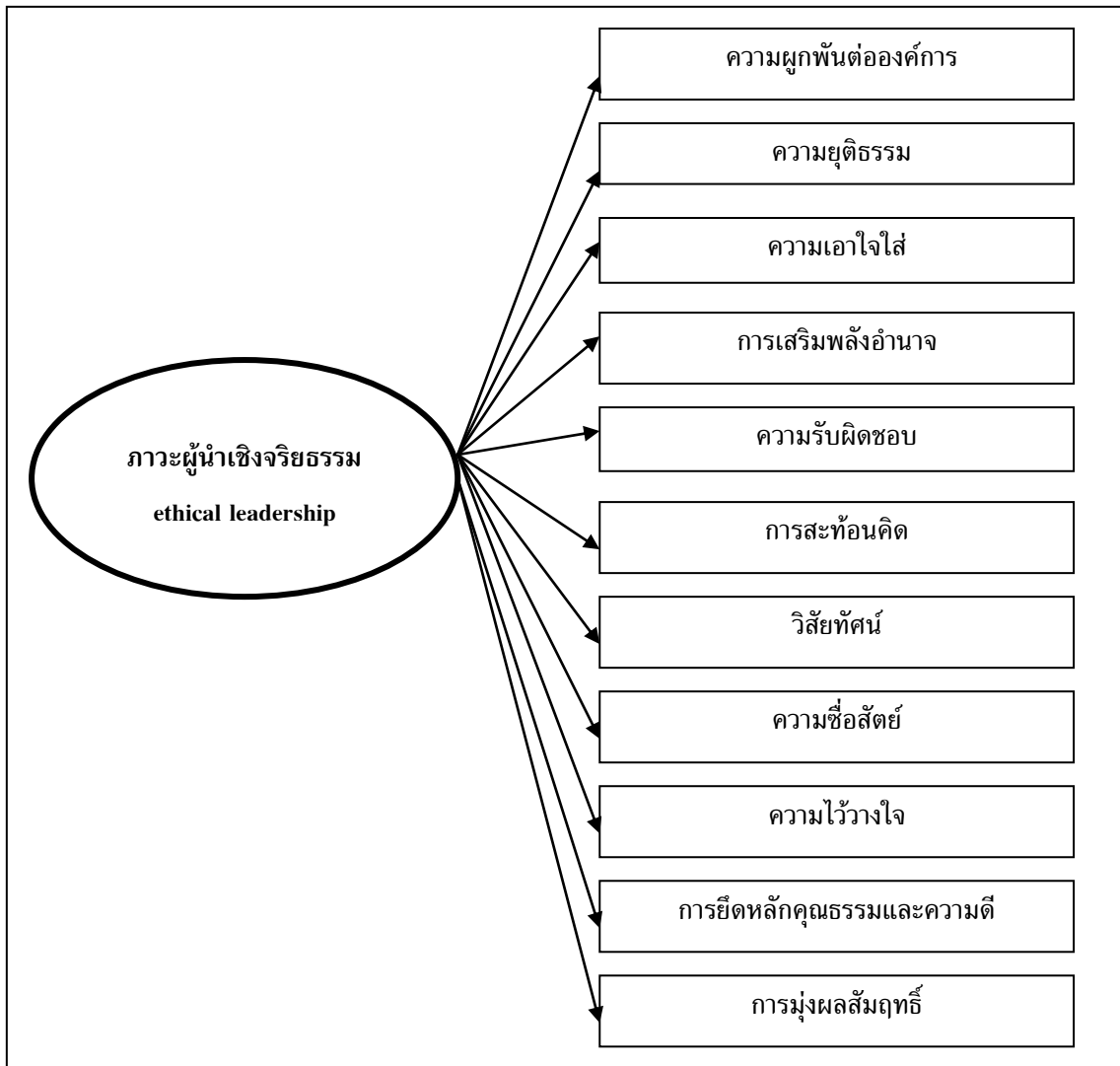
ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากโมเดลเชิงทฤษฎี (ต่อ)

	แหล่งข้อมูล/ องค์ประกอบ	Butler & Cantrell (1994)	Foster (1986)	Starratt (1991)	Smyth (1994)	Lewis (1991)	ASPA (1995)	Cherrington (1994)	Hosmer (1995)	McDermott & O'connor (1996)	Argyris (1999)	Counts (2001)	Taylor (2002)	Johnson (2003)	Dubrin (2004)	Freeman (2004)	Feldheim & Wang (2004)	Brown & Trevino (2006)	Lashway (2006)	Hoogh & Hardog (2008)	Grace (2009)	Mowbray (2009)	นิตยา สีหามาม (2543)	กระทรวงศึกษาธิการ (2550)	สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2550)	นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551)	องค์ประกอบจากการสังเคราะห์	
33. คิดสร้างสรรค์																✓												
34. กลยุทธ์หลัก							✓																					
35. การแสดงออก							✓																					
36. ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น																		✓										
37. มีสัมมาคารวะ																			✓									
38. ความสุภาพ																			✓									
39. เผด็จการ																				✓								
40. รักษาระเบียบวินัย																✓									✓			
41. เสียสละ																✓									✓			

จากผลการศึกษาสังเคราะห์หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากนักวิชาการไทยและต่างประเทศที่สำคัญ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยคัดเลือกองค์ประกอบที่มีนักวิชาการกล่าวถึงอย่างน้อย 4 ท่านขึ้นไป งานวิจัยนี้จึงกำหนดโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 11 องค์ประกอบ คือ

- องค์ประกอบที่ 1 ความผูกพันต่อองค์การ
- องค์ประกอบที่ 2 ความยุติธรรม
- องค์ประกอบที่ 3 การดูแลเอาใจใส่
- องค์ประกอบที่ 4 การเสริมพลังอำนาจ
- องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบ
- องค์ประกอบที่ 6 การสะท้อนคิด
- องค์ประกอบที่ 7 วิสัยทัศน์
- องค์ประกอบที่ 8 ความซื่อสัตย์
- องค์ประกอบที่ 9 ความไว้วางใจ
- องค์ประกอบที่ 10 การยึดหลักคุณธรรมและความดี
- องค์ประกอบที่ 11 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากองค์ประกอบข้างต้น สามารถเขียนเป็นแผนภูมิแสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ตาม ภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

องค์ประกอบที่ 1 ความผูกพันต่อองค์กร

Steers (1977) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความรู้สึกของ ผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีจุดร่วมที่เหมือนกันกับสมาชิก องค์กรคนอื่นๆ และเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติงานภารกิจขององค์กร ความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์กรโดยปกติทั่วไป อันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิก ขององค์กรโดยปกติตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง จะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการคือ 1) ความเชื่อมั่น อย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความ

พยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

Angle & Perry (1981) กล่าวว่า หากสมาชิกในองค์กรไม่มีความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาสำคัญ ดังนี้ 1) ปัญหาการลาออกจากการงาน มีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิก 2) ปัญหาการขาดงาน พบว่า คนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจอยากมาทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำและ 3) ปัญหาการมาทำงานสาย พบว่า คนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมาทำงานตรงเวลามากกว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

Mowday and others (1982) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่หนาแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตนเอง เพื่อสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสภาพที่ดี

Salancik (1983) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง พฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมานั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าหรือต่ำกว่า

สุพัฒนา คิวานนท์ (2545) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรว่า เปรียบเสมือน เป็นตัวคอยกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในที่สุดแล้วองค์กรนั้นก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

Hellrigel and others (2001 อ้างถึงใน ชมาภรณ์ ปลื้มจิตร, 2547) กล่าวว่า ผู้บริหารให้ความสนใจความผูกพันต่อองค์กรมาก เพราะความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและการเปลี่ยนงานมีความสำคัญมาก ถ้าสมาชิกในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรอย่างเข้มแข็งก็จะลาออกน้อยลง ความผูกพันต่อองค์กรที่มีมากจะสัมพันธ์กับการขาดงานน้อยลงและทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ใส่ใจในงานมากขึ้น นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรส่วนบุคคลมีแนวโน้มที่จะไปสู่เป้าหมายขององค์กรโดยตรงและมีผลทางบวกต่อการวัดประสิทธิผลขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กร ในระดับผู้บริหารหากมีความผูกพันต่อองค์กรสูงแล้ว ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลทุ่มเทความพยายามในการบริหารงานอย่างเต็มที่และสอดคล้องกับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์กรที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่เป็นผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ส่วนในระดับผู้ปฏิบัติงานนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรด้วยนั่นเอง นอกจากนี้พนักงานขององค์กรใดที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กรนานกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรในแง่ของบุคคลเป็นความรู้สึกอย่างลึกซึ้งที่มีพื้นฐานมาจากองค์กร มิใช่เกิดจากความต้องการภายในตัวหรือ

ความต้องการของตัวบุคคล กล่าวโดยสรุป ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งบ่งชี้ถึง ความทุ่มเทและความพยายามของพนักงานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายตลอดจนเป็นตัวบ่งบอกถึงอัตราการลาออก การขาดงาน และการมาทำงานสายของพนักงานในองค์การด้วย

1. แนวคิดและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ

ในการศึกษาถึงแนวคิดและปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ มีผู้ศึกษาแนวคิดและตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันมากมาย แต่ยังไม่สามารถชี้ชัดถึงแนวคิดและปัจจัยที่ชัดเจนได้จากการศึกษา แต่ก็มีนักวิชาการหลายท่านได้ทัศนคติที่แตกต่างกันไว้ดังนี้

Allen & Meyer (1990) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยโครงสร้าง 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) 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 ทัศนคติที่มีต่อกลุ่มสมาชิกในองค์การ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความพึงพอใจขององค์การ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ เป็นต้น

Mowday, Steers and Porter (1982) ได้สรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรนั้นมี 4 องค์ประกอบ คือ (1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ระดับการศึกษา และความต้องการประสบความสำเร็จ (2) ลักษณะของงานและบทบาทในการปฏิบัติงาน เช่น งานที่ทำเป็นงานที่มีคุณค่า มีบทบาทที่เด่นชัด และบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง สิ่งเหล่านี้มีความผูกพันโดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร (3) โครงสร้างขององค์กร ซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นระบบที่มีแบบแผน มีหน้าที่ที่เด่นชัด มีการกระจายอำนาจ การให้ผู้ร่วมงานมีการตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรและ (4) ประสบการณ์ในงาน เป็นเหตุการณ์ต่างๆที่บุคคลพบในระหว่างการทำงาน เช่น การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา การที่รู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญ สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

2. ผลของความผูกพัน

Kanter (1968) ได้กล่าวถึงความผูกพันมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ (1) ความผูกพันแบบคงอยู่เสมอ (continuance commitment) หมายถึง บุคคลได้เสียสละให้กับองค์กรจนมีความคิดว่าเป็นการยากที่จะละทิ้งองค์กรไปได้ (2) ความผูกพันแบบติดยึด (cohesion) คือ ความผูกพันที่ทำให้บุคคลยึดติดกับองค์กรโดยการใช้เทคนิค เช่น การสร้างเกียรติภูมิเพื่อให้บุคคลยึดติดกับสิ่งนั้นๆ เช่น เครื่องแบบหรือเหรียญตราและ (3) ความผูกพันแบบควบคุม (control commitment) คือ ความผูกพันที่บุคคลถูกทำให้ยึดติดกับวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะเป็กรอบบังคับให้พฤติกรรมส่วนบุคคลเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ

Porter, Lawler & Hackman (1975) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านความมีอิสระในการทำงานไว้ว่า คนที่มีอิสระในการตัดสินใจในเรื่องวิธีการทำงานมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่มีอิสระในการทำงานด้วยตนเองน้อย เนื่องจากคนทุกคนปรารถนาที่จะมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานด้วยตัวเองน้อย การบอกว่าวิธีการทำงานอย่างไรจะเป็นการทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ และทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำยิ่งกว่านั้น การใช้การควบคุมอย่างใกล้ชิดโดยการกำหนดกฎเกณฑ์จะสร้างความกดดันให้แก่คนซึ่งหากอยู่ภายใต้ความกดดันมากๆ จะทำให้บุคคลเกิดปฏิกิริยาตอบโต้ด้วยการลาออกจากงาน นอกจากนี้ในงานที่มีความเป็นอิสระต่ำ พนักงานอาจรู้สึกถึงความสำเร็จและความล้มเหลวในงานเป็นผลมาจากการทำงานที่ดีหรือการไม่มีความสามารถของคนอื่นหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งตรงกันข้ามกับลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้คนมีอิสระในการตัดสินใจในกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบไม่ว่าผลการงานจะออกมาอย่างไร เขาจะรู้สึกว่ามันขึ้นอยู่กับตัวของเขาเอง การที่บุคคลมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเอง เขาจะมีความผูกพันต่อการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร

Miner (1992) ได้แบ่งแนวคิดของความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านพฤติกรรม เป็นแนวคิดที่มองความผูกพันต่อองค์กรในรูปของพฤติกรรมการแสดงออกอย่างต่อเนื่องคงเส้นคงวาในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน และพยายามรักษา

สมาชิกภาพขององค์การไว้ ซึ่งแนวคิดด้านนี้ที่ถูกอ้างอิงอยู่เสมอ คือ แนวคิดของ Becker กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นผลมาจากการที่พนักงานของเราได้ชั่งน้ำหนักว่า เมื่อเขาทิ้งสถานะขององค์การไป เขาจะสูญเสียอะไรบ้าง เนื่องจากการที่พนักงานเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การใด จะเกิดการลงทุนในองค์การขึ้นอาจเป็นพวกเวลา กำลังกาย สติปัญญาหรือกำลังใจที่เสียไปให้กับองค์การ ซึ่ง Becker (1960) เรียกสิ่งเหล่านี้ว่า side-bet เมื่อพนักงานได้ลงทุนในองค์การ พนักงานก็จะคาดหวังประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์การในระดับที่เขาารู้สึกว่าคุ้มค่า แต่ผลการศึกษาที่มีนักวิจัยหลายคนได้ทำไว้ยังไม่สามารถสรุปแน่นอนได้ เนื่องจากตัวแปรในด้านลักษณะส่วนบุคคลเมื่อนำมาทดสอบโดย side-bet theory ปรากฏว่ามีเพียงตัวแปรบางตัวเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ และพบว่า ปัจจัยวิทยาทางสังคมเป็นตัวแปรที่สามารถใช้ทำนายความผูกพันต่อองค์การได้ดีกว่าตัวแปร side-bet แนวคิดนี้มุ่งที่ว่า พนักงานกลัวที่จะสูญเสียประโยชน์หลายอย่างทำให้เขายังคงอยู่ในองค์การ และ (2) ด้านทัศนคติ เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยแสดงออกมาในรูปของความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์การและปรารถนาที่จะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกขององค์การไว้ ผู้นำการศึกษาแนวคิดความผูกพันต่อองค์การด้านทัศนคติ คือ Steers & Porter โดยจำแนกความผูกพันต่อองค์การเป็น 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้สึกผูกพันอย่างเหนียวแน่นที่มีต่อองค์การที่ตนทำงานอยู่ เป็นความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายขององค์การ และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งสภาพสมาชิกขององค์การ ต่อจากนั้น Mowday, Steers & Porter ได้พัฒนาแนวคิดของความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และลักษณะของประสบการณ์จากการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้มองว่า พนักงานจะยังคงอยู่ในองค์การเพราะเขามีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การต่อไป

Dumham, Grube and Castaneda (1994 อ้างถึงใน นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การแต่ละด้าน ดังนี้

1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านจิตใจ ได้แก่

1.1) การรับรู้คุณลักษณะงาน ในแง่ของความเป็นอิสระของงาน (task autonomy) ความสำคัญของงาน (task significance) เอกลักษณ์ของงาน (task identity) ความหลากหลายของทักษะ (skill variety) และการให้ผลย้อนกลับของหัวหน้า (supervisory feedback)

1.2) การพึ่งพาได้ขององค์การ (organizational dependability)

1.3) การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร (perceived participatory management)

ซึ่งเป็นความรู้สึกของพนักงานว่า พวกเขามีอิทธิพลในการตัดสินใจเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมการทำงาน และสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับพวกเขา

2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ ได้แก่

2.1) อายุ (age)

- 2.2) อายุงาน (tenure)
- 2.3) ความพึงพอใจในอาชีพ (career satisfaction)
- 2.4) ความตั้งใจที่จะลาออก (intent to leave)
- 3) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ประกอบด้วย
 - 3.1) ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน (coworker commitment)
 - 3.2) การพึ่งพาได้ขององค์กร (organization dependability)
 - 3.3) การมีส่วนร่วมในการบริหาร (participatory management)

3. ผลของความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีผู้ที่สนใจศึกษาค้นคว้าเป็นจำนวนมาก เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยที่สามารถใช้พยากรณ์การคงอยู่ หรือ โยกย้ายออกนอกองค์กร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ดังนี้ Smith and other (1983 อ้างถึงใน จิรากุล วสะพันธุ์, 2544) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถส่งผลที่ตามมาในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร คือ สมาชิกจะมีความทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรมากขึ้น อาจเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือจากบทบาทที่รับผิดชอบโดยตรง (extra role behavior) ซึ่งเขายินดีที่จะกระทำโดยมิได้หวังผลตอบแทนจากองค์กร

Whithey and Cooper (1989 อ้างถึงใน จิรากุล วสะพันธุ์, 2544) พบว่า การที่สมาชิกขาดความผูกพันกับองค์กรจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในแง่ลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะก่อให้เกิดการละเลยเพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่ และนำไปสู่การลาออกจากองค์กรในที่สุด

4. การวัดความผูกพันต่อองค์กร

จากแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กร Mowday, Steers & Porter (1979) พบมาตรวัดที่ใช้วัดความผูกพันต่อองค์กรด้านทัศนคติจากการนิยามของความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ (1) ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (2) ความเต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเต็มความสามารถทำงานเพื่อองค์กร และ (3) ความปรารถนาที่จะรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ประกอบด้วยคำถามเชิงประมาณค่า 7 ระดับจาก “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” โดยมีข้อคำถาม 15 ข้อที่มีทั้งข้อความเชิงบวกและข้อความเชิงลบ ดังนี้

ข้อความเชิงบวก ประกอบด้วย

- 1) ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะทำงาน และใช้ความพยายามให้มากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- 2) ข้าพเจ้ามักพูดกับเพื่อนของข้าพเจ้าว่าองค์กรที่ข้าพเจ้าทำงานอยู่เป็นองค์กรที่ดีที่สุด
- 3) ข้าพเจ้าจะรับงานที่ได้รับมอบหมายทั้งหมด ถ้าเป็นการทำงานเพื่อองค์กร
- 4) ข้าพเจ้าพบว่าค่านิยมขององค์กรและค่านิยมของข้าพเจ้ามีความคล้ายคลึงกัน
- 5) ข้าพเจ้าภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าข้าพเจ้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

- 6) องค์การนี้ทำให้ข้าพเจ้าได้แสดงศักยภาพของข้าพเจ้าอย่างเต็มที่
 - 7) ข้าพเจ้าตั้งใจมากที่ได้รับเลือกมาทำงานในองค์การนี้มากกว่าที่จะเลือกองค์การอื่นตั้งแต่เริ่มต้น
 - 8) ข้าพเจ้ารู้สึกที่ข้าพเจ้าเป็นห่วงอนาคตขององค์การจริงๆ
 - 9) องค์การนี้เป็นองค์การที่ดีที่สุดที่ข้าพเจ้าจะทำงานด้วย
- ข้อความเชิงลบ ประกอบด้วย
- 1) ข้าพเจ้ามีความรู้สึกจงรักภักดีกับองค์การเพียงเล็กน้อย
 - 2) ข้าพเจ้าสามารถทำงานกับองค์การอื่นได้เช่นกัน ถ้าลักษณะของการทำงานมีความคล้ายคลึงกัน
 - 3) หากมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย จะเป็นสาเหตุให้ข้าพเจ้าออกจากองค์การ
 - 4) ไม่ว่าจะอยู่ในองค์การนี้ต่อไปอีกนานเท่าไรข้าพเจ้าก็ไม่คิดว่าข้าพเจ้าจะได้ทำอะไรมากไปกว่านี้
 - 5) ข้าพเจ้ารู้สึกว่ายังมีหลายๆโอกาสเป็นการยากที่ข้าพเจ้าจะเห็นด้วยกับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับพนักงานขององค์การนี้
 - 6) ข้าพเจ้าตัดสินใจผิดพลาดที่เข้ามาทำงานในองค์การนี้

Mowday, Steers & Porter ได้นำมาตรวัดนี้มาทดสอบความเชื่อถือได้จากกลุ่มตัวอย่าง 6 กลุ่มที่มีความแตกต่างกันทางอาชีพ พบว่ามีค่า Coefficient α ในแต่ละข้อความอยู่ระหว่าง 0.82 - 0.93 และมีค่าเฉลี่ยของค่า Coefficient α อยู่ที่ 0.90 เราจึงสามารถที่จะใช้มาตรวัดนี้ในการศึกษาความผูกพันต่อองค์การในแง่มุมมองด้านทัศนคติได้

Cook & others (1981) ได้รวบรวมแบบวัดความผูกพันต่อองค์การทางทัศนคติไว้ 4 แบบ ได้แก่

- 1) แบบวัดความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment questionnaire) ของพอร์ตเตอร์และสมิธ เป็นแบบวัดที่ใช้วัดความรู้สึกของสมาชิกในองค์การ 3 ด้านคือ
 - 1.1) ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
 - 1.2) ความเต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเต็มความสามารถทำงานเพื่อองค์การ
 - 1.3) ความปรารถนาที่จะรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์การไว้ แบบวัดมีจำนวน 15 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ ความเชื่อมั่นของแบบวัดนี้อยู่ระหว่าง 0.82 - 0.93
- 2) แบบวัดความผูกพันต่อองค์การของบุชานัน เป็นแบบวัดความรู้สึกของบุคลากรในองค์การ 3 ด้าน คือ การแสดงตนต่อองค์การ การมีความเกี่ยวข้องกับองค์การ และความภักดีต่อองค์การ แบบวัดมีจำนวน 23 ข้อ โดยใช้วัดด้านการแสดงตนจำนวน 6 ข้อ วัดด้านความเกี่ยวข้องกับองค์การจำนวน 6 ข้อ และวัดด้านความภักดีต่อองค์การจำนวน 11 ข้อ เป็นแบบ

มาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ ความเชื่อมั่นของแบบวัดในแต่ละด้านมีค่า 0.86 0.84 0.92 ตามลำดับ และความเชื่อมั่นของแบบวัดทุกด้านมีค่า 0.94 แต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน

Sonnenberg (1993) ได้แบ่งชั้นของระดับความผูกพันต่อองค์การตั้งแต่วิธีระดับต่ำสุดจนถึงระดับสูงสุดตามลำดับ ดังนี้ (1) apathetic เป็นระดับของความผูกพันระดับต่ำสุด ซึ่งพนักงานจะแสดงพฤติกรรมออกมาในลักษณะการขาดการเอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย หรือไม่สนใจต่อการมาทำงาน หรือทำงานโดยไม่ตั้งใจ หรือเข้าร่วมกิจกรรมใดๆ ขององค์การ (2) disgruntled เป็นระดับของความไม่พอใจต่อองค์การซึ่งรองลงมาจากชั้น apathetic เกิดจากการที่พนักงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ความปรารถนา และความคาดหวัง โดยแสดงออกมาด้วยการบ่นรำคาญ ไม่พอใจ เมื่อต้องทำงานหรือได้รับมอบหมายงานให้กระทำ (3) obedient เป็นระดับของความผูกพันต่อองค์การที่พนักงานเชื่อฟังต่อคำสั่ง เนื่องจากพนักงานเกิดความเกรงกลัว หรือพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งด้านบุคลากรแต่ไม่ได้มีความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงาน เพียงแต่รับคำสั่งจากหัวหน้าโดยมีความสนใจเพียงเล็กน้อยที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ (4) motivated เป็นระดับของความผูกพันต่อองค์การที่พนักงานได้รับการจูงใจแล้ว โดยองค์การมุ่งจะจัดการให้พนักงานมีความสุข พอใจในสถานการณ์ปัจจุบันแต่ก็ยังเป็นความรู้สึกเพียงชั่วคราวอยู่ที่ระดับนี้จะมุ่งเน้นไปที่การสนใจต่อความสำเร็จด้านบุคลากรมากกว่าความสำเร็จขององค์การ (5) loyal เป็นระดับของความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ซึ่งพนักงานจะรู้สึกมีความสุขต่อการมาทำงานและเชื่อว่าที่เขาทำนั้นมีความหมายและสนับสนุนต่อองค์การ รวมถึงเชื่อว่าจะได้รับการยอมรับและได้รางวัลอย่างยุติธรรม แต่อย่างไรก็ตามความผูกพันในระดับนี้ไม่ได้รวมถึง การคิดสร้างสรรค์ ความคิดที่มีอิสระ ความรู้สึกมีส่วนร่วมและความเป็นผู้ริเริ่มและ (6) committed เป็นระดับของความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงสุด โดยมีความรู้สึกผูกพันในระดับลึกต่อองค์การ เข้าใจถึงคุณค่าและเหตุผลอย่างมั่นคงขององค์การเพื่อการพัฒนาและเติบโต ซึ่งในระดับนี้จะรวมถึงความท้าทาย หลงใหล และความรู้สึกเป็นเจ้าของต่อองค์การ

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงความรู้สึกเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความเต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเต็มความสามารถทำงานเพื่อองค์การ และความปรารถนาที่จะรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์การไว้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ คือ (1) เต็มใจที่จะทำงานและใช้ความพยายามเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ (2) องค์การที่ทำงานอยู่เป็นองค์การที่ดีที่สุด (3) ถ้าเป็นการทำงานเพื่อองค์การจะรับงานที่ได้รับมอบหมายทั้งหมด (4) ค่านิยมขององค์การและค่านิยมส่วนตัวมีความคล้ายคลึงกัน (5) ภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (6) องค์การนี้ทำให้ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ (7) รู้สึกดีใจที่ได้รับเลือกมาทำงานในองค์การนี้ และ (8) รู้สึกเป็นห่วงอนาคตขององค์การ

องค์ประกอบที่ 2 ความยุติธรรม

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (2530) ได้มีพระราชดำรัสถึงความหมายของความยุติธรรมไว้ว่า “คำว่ายุติธรรมนั้นเป็นคำที่แปลว่าการตกลงพิจารณาในทางที่ถูกต้องตามธรรมะ แล้วธรรมะนี้ก็หมายความว่าสิ่งที่ควรที่จะปฏิบัติให้นำความเจริญแก่มวลมนุษยชนในการปฏิบัตินี้ก็จะต้องมีความเที่ยงตรง และปราศจากอคติ ซึ่งพูดกันมากกว่าทุกคนที่จะปฏิบัติงานต้องปราศจากอคติ อันนี้ก็ต้องเข้าใจเหมือนกัน คำว่าอคตินี้แปลว่าอะไร อคติ แปลว่าเป็นทางที่ไม่ควรไป อะ ก็หมายถึง ไม่ คติ แปลว่า ไป เป็นทางที่ไม่ควรไป ดูจะเป็นในทางลบมากกว่า แต่ว่าก็ต้องลบในสิ่งที่ไม่ดี และก็ส่งเสริมในสิ่งที่ดี สิ่งที่ดีคือความยุติธรรม สิ่งที่ไม่ดีก็คืออคติ อคตินี้จะต้องทราบว่ามีเหตุที่ทำให้ไปในทางที่ไม่ดีหลายอย่าง ถ้าชอบอะไรโดยไม่ได้พิจารณาทำให้เกิดความยุติธรรมไม่ได้ ก็เป็นอคติอย่างหนึ่ง ถ้าไม่ชอบอะไรก็เป็นทางที่จะทำให้ความยุติธรรมเสียไป เพราะว่าถ้าเราตัดสินอะไรโดยที่ว่าเพราะว่าเรามีความชอบ หรือชอบใจ ถูกใจ มันก็ทำให้ความคิดของเราไม่เที่ยงตรง ถ้าเราไม่ชอบอะไรก็ทำให้ไม่เที่ยงตรงเหมือนกัน ไม่ได้ไปตามกระบวนการของความยุติธรรม ถ้าเรากลัวอะไร เช่น กลัวอิทธิพล หรือกลัวสิ่งใดก็ตาม ก็เป็นสิ่งที่ทำให้เราไม่มีความยุติธรรมได้ เราจึงต้องกล้าหาญ ต้องไม่มีความหวาดกลัวต่ออะไรเลยจะต้องสามารถที่จะปฏิบัติโดยไม่นึกถึงว่าถ้าเราพูดอย่างนี้ ปฏิบัติอย่างนี้ก็จะปักษ์ ฉะนั้นก็เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะให้ไม่กลัวภัย นอกจากนั้นสิ่งที่สำคัญก็ต้องไม่ให้ความไม่รู้อาครอบงำเรา เราจะต้องค้นคว้าให้ลึกซึ่งพิจารณาให้รอบคอบถึงจะปฏิบัติหน้าที่ผู้พิพากษาได้ อคติ 4 อย่างนี้เป็นสิ่งที่สำคัญ เราก็เอาไปพิจารณาดู เราปราศจากอคติทั้ง 4 นี้ เราจะสามารถที่จะปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างผู้พิพากษาได้อย่างดี ฉะนั้นก็ต้องทบทวนอยู่เสมอว่าอย่าให้ความชอบใจ ความไม่ชอบใจ ความกลัว หรือความไม่รู้อาครอบงำเรา ถ้าปฏิบัติในการเว้นอคติ 4 อย่างนี้ก็จะเป็นทางที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้ผลดีเป็นเกียรติเป็นศรีแก่ตัวและแก่สถาบันการยุติธรรม จะทำให้เกิดประโยชน์ผลดีต่อประชาชนทั่วไปตลอดจนประเทศชาติจะมีชื่อมีแปะ”

ความหมายของความยุติธรรม จากพระราชดำรัสนี้

“การตกลง พิจารณา ในทางที่ถูกต้องตามธรรมะ โดยเที่ยงธรรม ปราศจากอคติ” คือเป็นการพิจารณา ตัดสินคดีความตามหลักธรรมะ อย่างเที่ยงธรรม คือไม่ลำเอียง ไม่ลำเอียง ก็คือไม่มีอคติ ส่วนคำว่า อคติ แปลว่า ฐานะอันไม่พึงถือ ทางความประพฤติที่ผิด ทางที่ไม่ควรไป ความไม่เที่ยงธรรมความลำเอียงมี 4 อย่าง คือ (1) ลำเอียงเพราะรัก เรียก ฉันทาคติ (2) ลำเอียงเพราะชัง เรียก โทสาคติ (3) ลำเอียงเพราะหลง - เผลอ เรียก โมหาคติ และ (4) ลำเอียงเพราะกลัว เรียก ภยาคติ

กนกอร สมปราษฎ์ (2546) กล่าวว่า ผู้นำควรมีพื้นฐานในการแสวงหาความยุติธรรม อิสรภาพและความเท่าเทียมกันของมนุษย์ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม จึงต้องมีอิสระและเสรีภาพ ไม่ถูกครอบงำหรืออิทธิพลใด ๆ จากนักการเมืองหรือผู้มีอิทธิพลที่ไม่ชอบธรรม ทั้งความคิดและการกระทำ นอกจากการมองเห็นความต้องการขององค์การ หน่วยงาน

ชุมชนและสามารถจัดการตอบสนองความต้องการที่แท้จริงขององค์การและสังคมได้ ต้องรู้ตน รู้คน รู้งาน ประสานความคิด

ปีธากอรัส (ม.ป.ป. อ้างถึงใน ปรีชา ช่างขวัญยืน, 2549) นักปรัชญาชาวกรีกได้กล่าวถึงความยุติธรรมไว้ว่า “ความยุติธรรม คือ จำนวนที่คุณตัวมันเอง หรือกำลังสอง เพราะกำลังสองเป็นเลขจำนวนที่สมดุลที่สุด เนื่องจากประกอบขึ้นเป็นส่วนประกอบเท่า ๆ กัน ทุกส่วน ดังนั้น เมื่อความยุติธรรมเป็นจำนวนยกกำลังสองเพราะเหตุว่าทุกส่วนเท่ากัน รัฐที่ยุติธรรมจึงต้องเป็นรัฐที่ทุกส่วนเท่ากันหรือเสมอภาคกัน

โธมัส ฮ็อบส์ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน เสถียร หอมขจร, 2540) กล่าวว่า ในสภาวะธรรมชาติซึ่งปราศจากรัฐบาลนั้น ไม่มีเกณฑ์ที่จะตัดสินว่าอะไรคือความยุติธรรมหรือยุติธรรมอะไรผิดอะไรถูก พฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคล เพราะฉะนั้นความยุติธรรมหรือยุติธรรมจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้มีข้อตกลงหรือสัญญากันแล้ว ผลของการทำสัญญาประชาคมเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดอำนาจร่วมเมื่อมีอำนาจร่วมก็มีกฎหมาย กฎหมายจึงเป็นคำสั่งขององค์อธิปัตย์ ซึ่งกำหนดขึ้นมาเพื่อให้มนุษย์ทุกคนปฏิบัติตามสัญญา ผู้ละเมิดกฎหมายจึงเป็นผู้ไม่ปฏิบัติตามสัญญาซึ่งความยุติธรรมก็เกิดขึ้น และความหมายของคำว่ายุติธรรมก็ไม่มีอะไรมากไปกว่าการไม่ปฏิบัติตามสัญญา สำหรับความยุติธรรมนั้นก็คือสิ่งที่ไม่ยุติธรรม (unjust) นั่นเอง

เพลโต (ม.ป.ป. อ้างถึงใน สุขุม นวลสกุล, และโกศล โรจนพันธุ์, 2539) มีทรรศนะเกี่ยวกับความยุติธรรมซึ่งปรากฏอยู่ในหนังสือ The Republic ว่าความยุติธรรมไม่ได้มีความหมายแคบ ๆ ว่า “ความเที่ยงธรรม หรือการไม่ลำเอียงตามความเข้าใจทั่วไปเมื่อเอ่ยถึงคำว่ายุติธรรม แต่หมายถึงสิ่งที่เป็น “สัมมาร่วม (common good)” ที่จะบันดาลความสุขให้กับคนและรัฐ”

อริสโตเติล (ม.ป.ป. อ้างถึงใน สุขุม นวลสกุล, และโกศล โรจนพันธุ์, 2539) ปราชญ์ชาวกรีก ผู้ได้รับสมัญญานามว่าเป็นบิดาแห่งรัฐศาสตร์ได้อธิบายถึงความยุติธรรมว่า “สิ่งที่ประเสริฐในบรรยากาศการเมืองคือความยุติธรรมและความยุติธรรมประกอบขึ้นในสิ่งที่มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมผลประโยชน์ร่วม” ความยุติธรรมเกี่ยวพันกับองค์ประกอบสองประการคือ สิ่งที่กำหนดให้และบุคคลซึ่งถูกกำหนดให้เป็นเจ้าของสิ่งที่กำหนดให้ นั้น ความยุติธรรมจะบังเกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่มีความเท่าเทียมกันได้รับสิ่งที่กำหนดให้แบบเดียวกัน

โสภณ รัตนากร (2553) กล่าวว่า “ความยุติธรรมอาจหมายถึงความสุจริต ความเป็นธรรม ความชอบธรรม ความชอบด้วยกฎหมาย ความถูกต้องตามกฎหมาย สิทธิตามกฎหมาย การปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนประเพณี และการปฏิบัติตามหน้าที่ ความยุติธรรม คลุมถึงความประพฤติทั้งหมดของคนเราแต่หลักความยุติธรรมเป็นหลักที่กว้างกว่าหลักกฎหมาย ความยุติธรรมตามกฎหมายหมายความว่าความยุติธรรมโดยทั่วไป กล่าวคือ เป็นความยุติธรรมที่มีอยู่ในขอบเขตของกฎหมายหรือการใช้กฎหมาย ความยุติธรรมหรือยุติธรรมเกิดขึ้นเมื่อมีการใช้กฎ หรือระเบียบข้อบังคับ ไม่ว่าจะกฎนั้นจะเป็นกฎหมายหรือข้อบังคับ หรือระเบียบประเพณีที่ปฏิบัติกันมา

ในสังคมหรือหมู่คณะความยุติธรรมใน “รูป” เกิดจากการใช้กฎหรือข้อบังคับนั้นโดยลำเอียง และความยุติธรรมอาจเกิดขึ้นจากกฎหรือระเบียบข้อบังคับนั้นเองไม่เป็นธรรม ความยุติธรรม เช่นนี้เป็นความยุติธรรมใน “สาระ” หรือเนื้อหาของกฎหรือระเบียบข้อบังคับนั้นเอง”

กรมหมื่นพิชิต ปรีชากร (2553) อธิบายคำว่า “ยุติธรรม” นี้ก็ว่าถูกต้องตามธรรม แต่คำว่า ธรรม ๆ นี้มีที่มาหลายทาง ความหมายของคำว่าธรรมนั้นก็แตกต่างกันไป ตามทางความที่กล่าว แต่ก็ยังรวมลงได้ว่า ความจริงที่จะเป็น, เป็นอยู่, เป็นแล้ว, เหมือนพระธรรม คือความเป็นไปของธรรมชาติที่จำเป็นต้องเป็นตามความจริง ก็ธรรมอันแรกกล่าวว่า ยุติธรรม ๆ นี้ ประสงค์เอาสารธรรมแห่งมนุษยชาติอย่างหนึ่งคือความที่จำเป็นต้องเป็น หรือเป็นอยู่เป็นแล้วของ มนุษย์ทั้งหลาย ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “ลอ” หรือคำที่เราใช้ว่า ธรรมเนียมหรือธรรมเนียม คือ สารธรรมที่ประชุมชนนิยมถือตามกันเป็นหมู่ๆ พร้อมกัน ว่าเป็นธรรมอันมีคุณนำมาซึ่งความสุข ความเจริญในประชุมชนนั้นๆ”

ประสิทธิ์ โฆวิไลกุล (2540) กล่าวว่า “สิ่งที่เรียกว่าความยุติธรรมสูงสุดที่ทุกคน แสวงหายุ่งเกี่ยวกันกับมาตรฐานทางด้านจิตใจของมนุษย์ผู้จะบันดาลให้มีกฎหมายและใช้กฎหมายนั้น อันจะก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่สังคม”

John Codd (1994) กล่าวถึง การเป็นผู้นำทางการศึกษาว่าต้องเคารพศักดิ์ศรีของ ความเป็นมนุษย์ ต้องมีอิสรภาพและความยุติธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำต้องทำในสิ่ง ที่ถูกต้อง (doing the right thing) เมื่อเผชิญกับสภาวะการณ์จำเป็นที่ต้องเลือกตัดสินใจ ต้องใช้ เหตุผลเชิงจริยธรรม เพราะการเป็นผู้นำต้องมีหลักการ มีวินัย มีความอดทนต่อปัญหา อุปสรรคที่ขวาง เหนือสิ่งอื่นใดต้องมีพฤติกรรม จริยธรรม โดยอาศัยเกณฑ์เพื่อพิจารณาว่า เป็น “สิ่งที่ถูกต้อง” เช่น ถูกต้องตามกฎหมาย หรือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสังคมหรือไม่ มีความสมดุลกับทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องหรือไม่ และเรารู้สึกอย่างไรกับตนเอง นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพื่อตรวจสอบพฤติกรรม จริยธรรมผู้นำเพิ่มเติม เช่น (1) ประเด็นนั้นเป็นความจริงหรือไม่ (2) การกระทำนั้นยุติธรรมกับ ผู้เกี่ยวข้อง (3) มีประโยชน์ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ (4) เหตุการณ์เช่นนี้หรือวิธีการนี้เป็นการ สร้างมิตรภาพหรือทำลายมิตรต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือไม่

วุฒิชัย เต็งพงศธร (2549) กล่าวว่า “ความยุติธรรม” แปลตามตัวอักษรได้ว่าถูกต้อง ตามหลักธรรม คนจะได้รับผลดีจากการทำตามหลักธรรม และจะได้รับผลร้ายหรือถูกลงโทษจาก การกระทำผิดหลักธรรมะ

นางลักษณ์ วิรัชชัยและรุ่งนภา ตั้งจิตระเจริญกุล (2551) กล่าวว่า ความยุติธรรม หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงถึงการให้เกียรติในความเป็นมนุษย์ การยอมรับและเข้าใจในอารมณ์ ความรู้สึก ความคิดของผู้อื่น การคิดและการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาค เท่าเทียมกันและมี ความเที่ยงตรงในการตัดสินใจ

ดวงเด่น นุเรมรัมย์ (2552) กล่าวว่าไว้ว่า ความยุติธรรม หมายถึง การปฏิบัติด้วยความ เที่ยงตรง สอดคล้องกับความเป็นจริง และเหตุผลความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม และ

ความชอบด้วยเหตุผล ตัวอย่างเช่น การไม่เห็นผิดเป็นชอบ การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจรักใคร่ โกรธ เกลียด กลัว หลง

วิโรจน์ วงษ์ทน (2552) ความยุติธรรมตามแนวคิดของ โสเครตีส หมายถึง การแสดงออกในรูปของการกระทำที่เคารพสิทธิของคนอื่น และการไม่ยอมทำความชั่วต่อผู้อื่น คนที่ยุติธรรมไม่จำเป็นต้องตอบแทนการกระทำที่ อยุติธรรมด้วยความยุติธรรม ผู้ปกครองต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม และทำให้สังคมมีความยุติธรรมและสามารถให้ความยุติธรรมกับสังคม กล่าวที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้ถ้าผู้ปกครองในสังคมใดไม่มีความยุติธรรมหรือไม่กล้าที่จะให้ความยุติธรรมเป็นที่เชื่อถือของสังคม หรือมีสองมาตรฐานสังคมนั้นย่อมไม่มีความสุข วุ่นวาย

ดังได้ยกแนวความคิดเห็นของนักคิด นักทฤษฎีต่างๆ ซึ่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความยุติธรรมไว้มากมาย ซึ่งมีทั้งส่วนแตกต่างกันไปกรอบแห่งทัศนะของแต่ละคน และยังมีส่วนที่คล้ายคลึงกันในที่นี้อาจสรุปได้ว่าความยุติธรรม คือความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม ความชอบด้วยเหตุผล อันบุคคลผู้มีเหตุผลและมีความรู้สึกผิดชอบเห็นว่าเป็นสิ่งที่ชอบธรรม

สรุปได้ว่า ความยุติธรรม หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการกระทำที่เคารพสิทธิของคนอื่น และการไม่ยอมทำความชั่วต่อผู้อื่น ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ต่อไปนี้คือ (1) การไม่เห็นผิดเป็นชอบ (2) การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธ เกลียด กลัว หลง (3) แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม (4) ทำให้สังคมมีความยุติธรรมและสามารถให้ความยุติธรรมกับสังคม และ (5) กล่าวที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้

องค์ประกอบที่ 3 การดูแลเอาใจใส่

การดูแล เป็นคำที่ใช้สื่อความหมายในชีวิตประจำวัน ความหมาย “การดูแล” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 หมายถึง การเอาใจใส่ ปกป้องรักษา ปกครอง ในภาษาอังกฤษ การดูแลใช้คำว่า “care” ซึ่งมีความหมายว่า เป็นภาระ ความกังวลห่วงใย ความเอาใจใส่อย่างจริงจัง (พยอม อยู่สวัสดิ์, 2543) ความหมายโดยทั่วไปของการดูแล เป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล ระหว่างบุคคลต่อสัตว์ และระหว่างบุคคลต่อสรรพสิ่งต่างๆ ตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีความเมตตา ความเอื้ออาทร ความสนใจ ความเอาใจใส่ เป็นพื้นฐานเพื่อการดำรงอยู่ของชีวิตและสรรพสิ่ง นักปรัชญาหลายท่านให้ทัศนะว่าการอยู่รอดของมนุษยชาติ ต้องอาศัยการดูแลอย่างเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน โดยการสร้างสัมพันธ์ไมตรีฉันท์เพื่อนที่ให้การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยไม่เอาค่านิยมและความเชื่อของตน ไปตัดสินการแสดงออก ซึ่งการดูแลอย่างเอื้ออาทรนั้น บุคคลที่ให้การดูแลต้องอยู่กับผู้รับการดูแลเมื่อเขาต้องการ ให้การเอาใจใส่อย่างจริงจัง ฟังเขาด้วยความตั้งใจ และทั้งสองจะมีความชื่นชมต่อการให้คุณค่าซึ่งกันและกัน

Mayeroff (1971) เป็นนักปรัชญาอีกท่านหนึ่งที่มีความหมายการดูแลไว้ว่า เป็นกระบวนการช่วยเหลือบุคคลให้เจริญเติบโต จนถึงระดับที่เกิดความพึงพอใจหรือเกิดความสำเร็จ

แห่งตน (actualization) สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและมีคุณค่า (Mayeroff, 1971 อ้างถึงใน พยอม อยู่สวัสดิ์, 2543)

องค์ประกอบของการดูแลตามแนวคิดนี้มี 8 ประการ คือ

1. ความรู้ ผู้ให้การดูแลต้องมีความรู้เกี่ยวกับบุคคลที่จะให้การดูแล คือ รู้จักบุคคลนั้นและวิธีการที่จะให้การช่วยเหลือ

2. ความจริงใจ ผู้ให้การดูแลมีความเต็มใจและแสดงออกถึงความรู้สึกที่แท้จริงของตนที่จะให้มีการช่วยเหลือบุคคล

3. ความไว้วางใจ ผู้ที่ให้การดูแลและบุคคลที่รับการดูแลต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน คือ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4. ความอ่อนน้อมถ่อมตน ความรู้สึกอ่อนน้อมจะทำให้ผู้ดูแลเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากผู้รับการดูแล อีกทั้งทำให้ไม่เกิดการใช้อำนาจกับผู้รับการดูแล

5. ความอดทน ผู้ให้การดูแลมีความอดทน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับการดูแลได้คิดและตัดสินใจด้วยตนเอง ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง

6. ความหวัง เป็นการมองไปในอนาคตที่เป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ดูแล มีการปฏิบัติอย่างมีเป้าหมายและต่อเนื่อง

7. ความกล้าหาญ เป็นการปฏิบัติบนพื้นฐานของจริยธรรม เพื่อปกป้องศักดิ์ศรีและสิทธิของบุคคล

8. การเลือกแนวทางการช่วยเหลือบุคคล ในการดูแลบุคคลต้องมีการมองปัญหาจากหลายแนว มีการประเมินผลการดูแลและปรับปรุง และเลือกวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ

Guat (1991) ได้วิเคราะห์แนวคิดในการดูแลของ Paterson & Zderad (1976) แล้วแยกแยะออกเป็นองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ ความรู้สึกในฐานะผู้ให้การดูแลการแสดงพฤติกรรมเพื่อบุคคลอื่น การผสมผสานความรู้สึกและการกระทำเพื่อสวัสดิภาพของบุคคลอื่น Guat (1991) เน้นว่าการดูแลจะต้องเกิดขึ้นเป็นกระบวนการมากกว่าพิจารณาเป็นแต่ละกิจกรรม

Bevis (n.d. อ้างถึงใน Leininger, 1981) ได้อธิบายในลักษณะที่คล้ายคลึงกันว่า การดูแลเป็นรูปแบบความรู้สึก ในลักษณะและรูปแบบของการแสดงออกถึงความรู้สึกของเพื่อนมนุษย์ที่จะต้องเสริมสร้างสิ่งแวดล้อม เพื่อความรักที่เกิดขึ้นร่วมกัน ทั้งนี้ การเกิดการดูแลจะต้องเป็นกระบวนการที่พัฒนาไปเป็นตามลำดับ ซึ่งมีปัจจัยร่วมในกระบวนการหลายอย่างที่สำคัญ คือ ค่านิยม วัฒนธรรม วุฒิภาวะ ระดับความเครียด เวลาและค่าใช้จ่าย

Montagu (1978) ได้เน้นถึงพฤติกรรมดูแลว่า เป็นการแสดงลักษณะของการปฏิบัติที่นุ่มนวล แสดงออกถึงความรักและความเอาใจใส่ต่อกัน ซึ่งจะเกิดขึ้นตั้งแต่แรกเกิดและได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรแสดงพฤติกรรมที่เน้น “การสัมผัส” ที่จะสื่อสารให้เกิดความรู้สึกสุขสบายและมั่นคง โดยอธิบายว่า การกระตุ้นทางประสาทสัมผัส ร่วมกับท่าทางด้านร่างกายเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของการดูแล

Leininger (1981) ได้ศึกษาพฤติกรรมการดูแลเชิงวัฒนธรรม จากประมาณ 54 วัฒนธรรม ได้พฤติกรรมการดูแลมาทั้งหมด 175 พฤติกรรมหลัก ตัวอย่างเช่น ความสุขสบาย ความสนใจ ความไว้วางใจ ความเอาใจใส่ การร่วมรู้สึก ความเมตตากรุณา การอำนวยความสะดวก ความสนใจ การประคับประคอง สนับสนุน

สรุปได้ว่า การดูแลเอาใจใส่ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึง การช่วยเหลือบุคคลให้เจริญเติบโต จนถึงระดับที่เกิดความพึงพอใจหรือเกิดความสำเร็จแห่งตน สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและมีคุณค่า ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ คือ (1) รู้จักบุคคลและวิธีการที่จะให้การช่วยเหลือ (2) มีความเต็มใจและแสดงออกถึงความรู้สึกที่แท้จริง ของตนที่จะให้มีการช่วยเหลือบุคคล (3) มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน คือ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (4) แสดงความรู้สึกอ่อนน้อมถ่อมตนต่อผู้รับการดูแล (5) มีความอดทน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับ การดูแลได้คิดและตัดสินใจด้วยตนเอง ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง (6) มองไปในอนาคต ที่เป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ดูแล มีการปฏิบัติอย่างมีเป้าหมายและต่อเนื่อง (7) ปฏิบัติบนพื้นฐานของ จริยธรรม เพื่อปกป้องศักดิ์ศรีและสิทธิของบุคคล และ (8) มองปัญหาจากหลายแนว มีการ ประเมินผลการดูแลและปรับปรุง และเลือกวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ

องค์ประกอบที่ 4 การเสริมพลังอำนาจ

กนกอร สมปราชญ์ (2546) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมต้องเสริมพลังอำนาจ แก่สมาชิกและชุมชนของสถานศึกษานั้น ส่งเสริมความยุติธรรมในสังคม สร้างความไว้วางใจซึ่งกัน และกันและเคารพในสิทธิของผู้อื่น (Sergiovanni, 2001) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์การ (Clutterbuck & Kernaghan, 1994) นอกจากนี้ Wilson (1993) และ Gultierrez et al. (1998) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การ เสริมสร้างพลังอำนาจ ควรเริ่มที่การเสริมพลังอำนาจภายในตนเองของบุคคลก่อน เพราะคนที่มี พลังอำนาจในตนเองเท่านั้นจึงจะสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้อื่นได้ การเสริมสร้างพลัง อำนาจการทำงานของบุคลากร มีแนวความคิดพื้นฐานสืบเนื่องมาจากมูลเหตุของความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลและกลไกของการจูงใจ (Lashley, 1997) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลรวมกัน เป็นหมู่คณะเป็นองค์การ เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการกระทำในสิ่งที่เกินกว่ากำลังบุคคลคนเดียว จะกระทำได้ จึงเกิดความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานด้าน การจูงใจ บุคคลมีพลังอำนาจ ที่เป็นพลังความสามารถที่ต้องการแสดงออกให้ปรากฏในทางใดทางหนึ่ง ความต้องการจะแสดงออกซึ่งความสามารถนี้เป็นเหตุจูงใจจากภายในที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงานของบุคคล (Haksever et al, 2000; McShane & Glinow, 2000; Muchinsky, 2000) นอกจากนี้ บุคคลยังมีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพ ปัญญา ทักษะความสามารถในการทำงาน ทุกๆ ด้าน ต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและต้องการจะตอบสนองในทางสร้างสรรค์ใน การทำงานที่จะทำให้เกิดประโยชน์ (Sergiovanni & Starratt, 1998) ซึ่งเท่ากับว่าบุคคลต่าง

ต้องการเป็นผู้มีพลังอำนาจในการทำงานการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) เป็นคำที่สารานุกรมนิยามศัพท์ภาษาอังกฤษของเวบส์เตอร์ (Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary, 1994) ให้ความหมายไว้ 2 นัย ดังนี้ นัยที่ 1 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจหรือให้อำนาจหน้าที่ซึ่งทำให้บุคคลมีสิทธิมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และสามารถทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามที่ตนต้องการ ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมีอยู่ นัยที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การทำให้สามารถหรือการให้พลัง ซึ่งทำให้บุคคลสามารถกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมี หรือกระทำการร่วมกับผู้อื่นได้ ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้นๆ พลังอำนาจ (power) ที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการต่างๆ ได้ มีแหล่งที่มา 2 แหล่ง (Schermerhorn Jr., Hunt & Osborn, 1997; Hoy & Miskel, 2001) ได้แก่ (1) พลังอำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ (position power) เป็นพลังอำนาจที่เกิดจากการกระทำในตำแหน่งหน้าที่ เช่น การให้รางวัล (reward power) การบังคับ (coercive power) การใช้อำนาจหน้าที่ (legitimate power) (2) พลังอำนาจที่มาจากคุณลักษณะของบุคคล (personal power) เป็นพลังอำนาจที่เกิดจากการที่บุคคลมีความรู้ ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในศาสตร์แขนงใดแขนงหนึ่ง (expert power) หรือเกิดจากการที่บุคคลอาศัยการอ้างอิงแหล่งอำนาจที่ตนเข้าถึง (referent power) แม้จะมีการกล่าวถึงแหล่งที่มาของพลังอำนาจของบุคคล แต่ในความเป็นจริงไม่มีใครสามารถให้พลังอำนาจที่แท้จริงแก่บุคคลใด บุคคลนั้นๆ เอง ที่จะทำให้เกิดพลังอำนาจที่แท้จริงขึ้นในตน โดยอาศัยเหตุปัจจัยต่างๆ กันในแต่ละสถานการณ์ (Sergiovanni & Starratt, 1998) ธรรมชาติของพลังอำนาจเป็นพลังจากภายใน (intrinsic) ของบุคคล ซึ่งเป็นผลเชื่อมโยงจากความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคลและหน้าที่การทำงาน ในองค์การ เกิดเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรใน 4 ด้าน (Thomas & Velthouse, 1990 อ้างถึงใน DuBrin, 1998; Konczak, Stelly & Trusty, 2000) ได้แก่ (1) ด้านความหมาย (meaning) ทำให้บุคลากรรู้คุณค่า ความหมาย เป้าหมายของงาน (2) ด้านสมรรถภาพ (competence) ทำให้บุคลากรพัฒนาและเชื่อมั่นในความรู้ทักษะความสามารถที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ (3) ด้านการคิดตัดสินใจกำหนดตนเอง (self - determination) ทำให้บุคลากรสามารถคิดริเริ่ม สร้างทางเลือก ควบคุมความประพฤติและการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง (4) ด้านผลกระทบ (impact) ทำให้บุคลากรเข้าไปมีบทบาทในการกำหนดยุทธศาสตร์ การปฏิบัติบริหารจัดการและควบคุมผลของการทำงานในองค์การ

สิ่งที่ต้องพิจารณาในการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร คือ การพัฒนาพลังอำนาจที่มีอยู่แล้วในตัวบุคลากรในระดับหนึ่งให้เพิ่มมากขึ้นหรือทำให้บุคลากรค้นพบพลังอำนาจที่ตนมีและใช้ประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ (Gutierrez, Parsons & Cox, 1998) การเสริมสร้างพลังอำนาจให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้ ใช้เหตุผล ควบคุมตนเองมีความรักสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ ยอมรับในพลังอำนาจของบุคคลอื่น ร่วมกันทำงานเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จและร่วมกันรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำ (Komives, 1994; Banner & Gagne, 1995; Reynolds & Gutkin, 1999) จากระบบความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมของ

บุคลากรในการทำงาน และกลไกการจูงใจต่าง ๆ ที่ระบบบริหารจัดการดำเนินการปฏิบัติในองค์กร ทำให้เกิดการเสริมสร้างและส่งผ่านพลังอำนาจการทำงานระหว่างบุคลากรเพิ่มขึ้น (Kaufmann, 1993)

หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

Short & Greer (1997) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าของบุคคลต่างๆ พบว่า หลักการพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วยหลักสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ (1) ทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่เป็นพลังความสามารถในการทำงาน (2) ให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ พลังอำนาจในการทำงาน หลักการทั้ง 2 ประการดังกล่าว เป็นสิ่งที่องค์การสามารถบริหารจัดการให้เกิดขึ้นได้ในกระบวนการทำงาน โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงาน มีทางเลือกให้เลือกปฏิบัติ ให้ความสำคัญดูแลงานด้วยตนเอง ส่งเสริมการเรียนรู้ที่สนับสนุน และตรงกับงานในหน้าที่ของบุคลากร (Kouzes & Posner, 1987) สิ่งที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรต้องคำนึงถึงในกระบวนการปฏิบัติ เพื่อให้การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานบรรลุผลสำเร็จได้แก่ (1) ปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การต้องกระทำด้วยความยืดหยุ่น (2) ให้บุคลากรได้เรียนรู้จากกันและกัน เพิ่มมากขึ้นในการร่วมกันทำงาน (3) การพัฒนาทักษะความชำนาญงานของบุคลากรควรกระทำอย่างต่อเนื่อง (Lunenburg & Ornstein, 1996; Hargreaves, 1994) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานต้องการความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และต้องเกิดประโยชน์เกิดผลดีกับทุกคนทุกฝ่าย (Hawkins, 1997) ได้มีบุคคลเสนอแนะหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ในทางปฏิบัติไว้ดังนี้

หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของ Sergiovanni (1991) ให้ไว้ดังนี้ (1) ให้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้มีอิสระในการปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา (2) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ และ (3) ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้

เซอร์จิโอวานนิได้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมว่า การที่บุคคลมีอิสระที่จะกระทำสิ่งใด ๆ ต้องกระทำด้วยจิตสำนึก ด้วยการตัดสินใจที่รอบคอบ สิ่งที่จะต้องกระทำต้องมีผลแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่บุคคลอื่นยอมรับได้ การมีอิสระจึงไม่ใช่ปล่อยให้ทำอะไรอิสระตามใจชอบ แต่ให้บุคคลกระทำการได้อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบ สำนึกในหน้าที่และความมีจิตสำนึกที่ดีต่อบุคคลอื่น สิ่งอื่นรอบด้าน

หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของ Harvey & Drolet (1994) ให้ไว้ดังนี้ (1) ให้บุคลากรทำงานสำคัญ (2) ให้บุคลากรมีอำนาจวินิจฉัย ตัดสินใจในงานที่ทำ (3) สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กำลังคน เงิน เวลาและสิ่งอำนวยความสะดวก (4) ยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม (5) สร้างให้เกิดความตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง (6) เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน (7) สนับสนุนให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม และ (8) สร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน

หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูของ Blase & Blas (1994) ให้อำนาจไว้ ดังนี้ (1) เตรียมความพร้อมของบุคลากรและสถานศึกษา สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงาน กำหนดวิธีการของการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างฝ่ายงาน (2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน (3) สร้างความกระตือรือร้นของการมีส่วนร่วมในการบริหาร (4) ให้ทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมั่นใจ (5) ให้โอกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (6) สร้างความยืดหยุ่นเป็นกันเองในการทำงาน (7) เสริมสร้างความสมัครใจในการมีส่วนร่วม (8) สร้างความเชื่อถือไว้วางใจในกันและกัน (9) รักษาความสัตย์ซื่อ เที่ยงธรรม ไม่ติดอยู่กับอำนาจ (10) ส่งเสริมคุณธรรมน้ำใจ ความเสียสละของทีมงาน (11) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ เมื่อบุคลากรเผชิญอุปสรรคปัญหา (12) สนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และ (13) ให้บุคลากรกล้าเผชิญกับงานที่ท้าทายต่อสถานภาพ ความสามารถ

หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของ Blanchard, K., Carlos, J.P. & Randolph, A (1996) ให้อำนาจไว้ ดังนี้ (1) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากร (2) การให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานด้วยตนเอง (3) การสร้างทีมบริหารตนเองและ (4) การสร้างความพร้อมรับการตรวจสอบในการทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ปฏิบัติอยู่บนความเชื่อและจริยธรรมทางสังคม ของค่านิยม การช่วยเหลือมีน้ำใจให้กัน การสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกันในการทำงาน (Gutierrez, Parsons & Cox, 1998) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานต้องอาศัยความรู้ ทักษะความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม ความเชื่อถือไว้วางใจกัน ความรักเคารพในกันและกัน ร่วมกันรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงานร่วมกันและร่วมมือกันในการปฏิบัติสรุปหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากร ได้แก่

1. สร้างความตระหนักในบุคลากรให้สำนึกว่าบุคคล คือ ผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง
2. เสริมสร้างความรู้ ทักษะความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร และสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรในการทำงาน
3. ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้แสดงออกและพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถ ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์กับการทำงาน
4. ให้สามารถยืดหยุ่นในการปฏิบัติหน้าที่ ในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวการณ์และการเปลี่ยนแปลงของสังคมสิ่งแวดล้อม
5. ให้อำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่ของบุคลากร
6. ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ข้อมูล ข่าวสารเพื่อการทำงาน
7. ให้บุคลากรมีอิสระวินิจฉัยตัดสินใจในงานที่ทำ
8. ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ระหว่างบุคลากร การเรียนรู้จากกันและกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีม

9. เตรียมความพร้อมของบุคลากร ให้โอกาสการทำงาน ให้ทำงานที่สำคัญมีคุณค่า งานที่ ทำทหายความสามารถ

10. ยอมรับในผลการปฏิบัติงานหรือข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น พร้อมรับการ ตรวจสอบพร้อมที่จะช่วยเหลือ ขจัดปัญหาอุปสรรคและพัฒนางานสู่ความสำเร็จอย่างเป็นระบบ

11. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันในการทำงาน

12. สร้างความไว้วางใจ เคารพเชื่อถือในกันและกัน ทั้งในระหว่างบุคลากร บุคลากร กับฝ่ายบริหาร และส่งเสริมคุณธรรมน้ำใจของความเป็นทีมงาน

ดังนั้น ผู้นำต้องมีความเป็นประชาธิปไตย อุทิศตนเพื่อการพัฒนา รู้จักแบ่งปันอำนาจ และติดต่อหาทางปัญญาให้แก่สมาชิก ใช้อำนาจในทางสร้างสรรค์ ไม่มุ่งหวังผลประโยชน์ส่วนตน ไม่ยึดติดกับตำแหน่ง เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมแบ่งปัน ทรัพยากรและเปลี่ยนความเชื่อ ค่านิยมของสมาชิกให้เป็นไปในทางที่ถูกต้อง ใช้การสื่อสารและ พยายามพิสูจน์ให้สมาชิกเห็นชอบ พฤติกรรมการกระจายอำนาจและเสริมพลังอำนาจให้แก่ผู้อื่น เป็นจริยธรรมของการเป็นผู้นำอย่างแท้จริง (กนกอร สมปราชญ์, 2546)

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงการมอบอำนาจหรือการทำให้สามารถหรือการให้พลัง ซึ่งทำให้บุคคลสามารถกระทำ ในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมี หรือกระทำการร่วมกับผู้อื่นได้ ตามที่ตนมี ความสามารถในด้านนั้น ๆ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ คือ (1) ให้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อ การทำหน้าที่และให้มีอิสระในการปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา (2) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ (3) ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่ เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้ (4) เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน (5) ให้โอกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และ (6) สร้างความเชื่อถือไว้วางใจ ในกันและกัน

องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบ

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543) กล่าวว่า ความสำเร็จมีความหมายกว้างกว่า ความสามารถในการตอบคำถาม หรืออธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมได้เท่านั้น ยังรวมถึงความรับผิดชอบ ในผลงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวัง ของสาธารณะ เป็นเรื่องของความพร้อมที่จะรับผิดชอบความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้ โดยใน แง่มุมของการปฏิบัติถือว่า สำคัญรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติหรือทักษะ ที่บุคคลพึงแสดงออกเพื่อ เป็นเครื่องชี้ว่าได้ยอมรับในภารกิจที่ได้รับมอบหมายและนำไปปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบประกอบด้วย หลักการย่อยดังนี้

(ก) การมีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นสิ่งสำคัญสิ่งแรกของระบบสำนักฯ รับผิดชอบ กล่าวคือ องค์การจะต้องทำการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้ ชัดเจนว่าต้องการบรรลุอะไรและเมื่อไรที่ต้องการเห็นผลลัพธ์นั้น

(ข) ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน จากเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ต้องประกาศให้ทุกคนได้ รับรู้และเกิดความเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการบรรลุ และเงื่อนไขเวลาที่ต้องการให้เห็นผลงาน เปิดโอกาส ให้ทุกคนได้เป็นเจ้าของโครงการสร้างวัฒนธรรมนี้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการประสานกำลังคนร่วมใจ กันทำงานเพื่อผลิตภาพโดยรวมขององค์การ

(ค) การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมสำนักฯ รับผิดชอบอยู่ที่ความสามารถของหน่วยงาน ในการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในองค์การ ผู้บริหารให้การสนับสนุน และน่าน้ำใจอดทนใจอย่างมีประสิทธิภาพและมีการประสานงานร่วมมือ กันทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ

(ง) การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อการทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลง นับว่าเป็นเรื่องปกติ และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงมักจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสมอ หน่วยงานต้องมีมาตรการในการจัดการกับพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อให้ ทุกคนเกิดการยอมรับแนวความคิดและเทคโนโลยีใหม่ ๆ

(จ) การมีแผนการสำรอง ส่วนประกอบสำคัญขององค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรม สำนักฯ รับผิดชอบ ต้องมีการวางแผนฟื้นฟูที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์การได้ทราบและเข้าใจ ถึงแผนและนโยบายขององค์การ และที่สำคัญคือ ต้องมีการกระจายข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์ อย่างเปิดเผย

(ฉ) การติดตามและประเมินผลการทำงาน องค์การจำเป็นต้องมีการติดตามและ ประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบดูว่าผลงานนั้นเป็นไปตามมาตรฐาน คุณภาพงานที่กำหนดไว้หรือไม่ หากผลงานยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ต้องมีการ ดำเนินการแก้ไขในทันทีขณะที่ผลงานที่ได้มาตรฐานต้องได้รับการยอมรับยกย่องในองค์การ

กฤษณา พันธุ์วานิช (2550) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ คือ สภาพที่รู้จักภาระหน้าที่ และทำงาน หรือดำเนินการ ตามภาระหน้าที่ ให้บังเกิดผลลัพธ์มากที่สุด และเงื่อนไขที่ต้องมี คือ การรู้ (เรียนรู้และ/หรือรับรู้) ว่าภารกิจที่ต้องกระทำในหน้าที่นั้น ๆ มีอะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งคือ รู้หน้าที่นั่นเอง การมีคุณธรรมความรับผิดชอบ “สื่อการมีคุณธรรม” การรู้จักหน้าที่ นั้นคือ การมี ความสำนึกในหน้าที่ จากความหมายของคุณธรรมตามแนวพระราชดำริพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในเรื่องของการรู้จักหน้าที่แล้ว ยังประกอบไปด้วยคุณธรรมความรับผิดชอบในเรื่องอื่น ๆ ดังนี้ ความรับผิดชอบกับการมีวินัย เป็นเรื่องที่สำคัญ บุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบจักต้องเป็นคนที่ “มีวินัย” คือ การปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ และวิธีการที่ได้กำหนดไว้สำหรับภารกิจในบทบาทหน้าที่นั้น ๆ ถ้ามีการปฏิบัติตน ที่แตกต่างไปจากวิธีการ และ/หรือระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้ว โอกาสที่จะ ประสบความสำเร็จในการดำเนินการย่อมมีน้อย และไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ ให้เป็นไปตามคาดหวังไว้

ในบทบาทหน้าที่นั้น ๆ การมีวินัยจึงมักกล่าวเชื่อมโยงกับ “ความอดทน” “ความพากเพียร” ที่จะดำเนินการให้บังเกิดผลตามที่ต้องการ ความหมายของ “การมีวินัย” จึงกินความไปถึงความเพียรพยายาม ความบากบั่น ตลอดจนความอดทนที่เกิดขึ้นอย่างอยู่ตัว และจริงจัง เพื่อให้บังเกิดผลงานที่คาดหวังความรับผิดชอบกับการตรงต่อเวลา ผู้มีวินัยแล้วจะเป็นผู้ที่ “ตรงต่อเวลา” ในการปฏิบัติงานใดๆ ไม่ว่าจะเป็บทบาท/หน้าที่อะไรก็ตาม จะเกี่ยวข้องกับเวลาเสมอ ทั้งแง่เวลาที่ต้องใช้ในการทำกิจกรรม และเวลาที่เป็นตัวกำหนดการทำงานแต่ละขั้น ผู้ที่มีความรับผิดชอบเมื่อดำเนินตรงตามเวลา ผลงานที่บังเกิดขึ้นก็จะเป็ไปตามความต้องการทั้งในแง่ปริมาณ คุณภาพ และเวลา ความรับผิดชอบกับความเป็นเลิศ คนที่มีความรับผิดชอบ จักต้องเป็คนที่มีความวิญญานของการเรียกร้อง “ความเป็นเลิศ” จากตัวเอง ขณะเดียวกันต้องมีความพากเพียรพยายาม และต้องมี “การเสียสละ” ตัวเอง (ในรูปของเวลา แรงกาย พลังสมอง การพักผ่อนหย่อนใจ) กล่าวคือไม่ใช้การทำงานแบบ “เช้าชามเย็นชาม” ทำเพื่อให้วันและเวลาผ่านไปเรื่อย ๆ เท่านั้น แต่ทำงานด้วยความกระตือรือร้น การทุ่มเทพลังกายพลังสมอง เพื่อให้บังเกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ขณะเดียวกันย่อมมีโอกาศทำให้เกิดความริเริ่มใหม่ และการสร้างสรรค์นวัตกรรม (innovation) ในบุคคลผู้นั้น อันเป็ผลจากความพยายาม การเรียกร้องความเป็นเลิศจากตัวนี้เอง ก็จัดเป็สภาพหนึ่งของการ “ความใฝ่สำเร็จ” (need for achievement or n-achievement) การที่บุคคลยอมบากบั่นพากเพียร เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ย่อมต้องเรียกร้องความเป็นเลิศจากตัวเอง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว ความรับผิดชอบกับความกล้าหาญ คนที่มีคุณธรรมความรับผิดชอบ จักมี “ความกล้าหาญ” ที่จะดำเนินการใดๆ โดยไม่รีรอ มีความเด็ดขาดแน่วแน่ในการตัดสินใจอันเป็ส่วนหนึ่งขององค์ประกอบในบุคลิกภาพของผูที่มีความรับผิดชอบ ซึ่งตรงกันข้ามกับการผัดวันประกันพรุ่ง หรือการรีรอไม่ดำเนินการในภารกิจนั้น ๆ ด้วยความไม่กล้าตัดสินใจ การดำเนินงานไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ความกล้าหาญ จึงเป็องค์ประกอบหนึ่งในคุณธรรมความรับผิดชอบที่สำคัญเช่นกัน ความรับผิดชอบกับความซื่อสัตย์ ผูที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตัวเอง และมีวินัยที่จะปฏิบัติตามระเบียบเกณฑ์ที่กำหนด กล่าวคือ การเป็ผู้ที่ปฏิบัติตนให้เป็ไปตามจรรยาบรรณของอาชีพ หรือการงานนั้น ๆ ดังนั้น ผูที่มีความรับผิดชอบจึงอยู่ในสภาพที่ซื่อสัตย์สุจริตต่อภาระหน้าที่ของตนเอง ไม่ดำเนินการอื่นใดที่จะผิดแผกแปลกไปจากแนวปฏิบัติที่กำหนด โดยจรรยาบรรณของอาชีพ และการงาน ไม่หลอกลวงทั้งทางด้านการให้บริการ ผลผลิตที่มีเจตนาดำเนินการทุจริตให้ผลผลิตมีคุณภาพต่ำ ก่อให้เกิดความเสียหาย ขาดคุณธรรมความรับผิดชอบกับความซื่อสัตย์ เป็เรื่องที่อันตรายมาก ความรับผิดชอบกับการคำนึงถึงผู้อื่น ในการดำเนินงานใดๆ ก็ตามจะต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น การไม่สร้างภาระหรือปัญหาให้แก่ผู้อื่น โดยคำนึงถึงผู้อื่น เป็คุณธรรมรับผิดชอบที่ตระหนักถึงบุคคล จะต้องมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน และกระทบกับงานที่กระทำ ความรับผิดชอบเป็คุณธรรมที่สำคัญครอบคลุมความหมายของคุณธรรม ความรับผิดชอบที่กล่าวมาข้างต้น คือ ให้คนเรามีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การทำงาน ในเรื่องเวลา หากจะพิจารณาจากทรรศนะของตัวบุคคล และบทบาท/หน้าที่ต่างๆ ของบุคคลในสังคมแล้วอาจ

จำแนกความรับผิดชอบของคนเราในเชิงกิจกรรมได้ 3 ประเภท คือ ความรับผิดชอบในการใช้ชีวิต ความรับผิดชอบในการทำงาน ความรับผิดชอบในบทบาท/หน้าที่อื่น ๆ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงมีหลักปรัชญาส่วนพระองค์ที่กำกับการปฏิบัติพระองค์ ตลอดช่วงเวลาที่พระองค์ทรงดำรงตำแหน่งเป็นประมุขของชาวไทย ที่ทำให้พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มีพระราชปณิธานที่จะทรงเป็น “ยิ่งกว่าพระมหากษัตริย์” โดยทรงเลือกที่จะสร้างสรรค์ “ประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหนือกว่าความคาดหวังที่พึงมีจากบทบาท และหน้าที่ในตำแหน่งพระมหากษัตริย์ จัดเป็นการปฏิบัติพระองค์เยี่ยงผู้มีคุณธรรม “ความรับผิดชอบ” ที่ยากจะหาผู้ใดเสมอเหมือนในโลก

นางลักษณ์ วิรัชชัยและรุ่งนภา ตั้งจิตระเจริญกุล (2551) กล่าวว่าความรับผิดชอบ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงถึงความเอาใจใส่ จดจ่อและมุ่งมั่นต่อหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายในเวลาที่กำหนด การเสียสละกำลังกาย กำลังใจ และกำลังทรัพย์เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ การรู้จักสิทธิหน้าที่ของตนและบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว สังคมและประเทศชาติ พร้อมทั้งจะยอมรับผลการกระทำของตนเองและปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

ดวงเด่น นุเรมรัมย์ (2552) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง นิยาม ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันและละเอียดรอบคอบ ยอมรับผลการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย อีกทั้งพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น การมีความสำนึกและการปฏิบัติหน้าที่ของตนทั้งที่เป็นภารกิจส่วนตัว ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และภารกิจทางสังคมโดยจะต้องกระทำงานบรรลุผลสำเร็จ ไม่หลีกเลี่ยงภาระดังกล่าว และยอมรับผลในการกระทำของตน ตัวอย่างเช่น การใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ การยอมรับผลการกระทำของตน การรู้หน้าที่และกระทำหน้าที่เป็นอย่างดีและการเอาใจใส่ในการทำงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2553) กล่าวว่าความรับผิดชอบ หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเอาใจใส่ พากเพียร พยายาม รอบคอบ และตรงต่อเวลา ยอมรับการปฏิบัติงานของตนเองพร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

Holmes (2009) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพร้อมรับผิด การยึดถือได้ เชื่อมั่นได้ คำมั่นสัญญา และการไม่ปิดความผิดให้พ้นจากตน เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกให้เห็นว่า ได้ยอมรับหน้าที่หนึ่ง ๆ และนำไปปฏิบัติด้วยความพร้อมที่จะรับทั้งผิดและชอบ บุคคลที่ได้รับมอบหมายงานหนึ่ง ๆ จะถูกกำหนดให้มีความรับผิดชอบเป็นกรณี ๆ ไป โดยมีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่อย่างชัดเจน และเมื่อบุคคลนั้นรับปากยินยอมตามที่ตกลง ในวัฒนธรรมตะวันตกจะหมายความว่า เป็นการให้คำมั่นสัญญาออกไป หลังจากนั้นเมื่อถึงคราวปฏิบัติ ผลงานจะออกมามีหรือไม่ อย่างไร จะอยู่ในขอบข่ายความรับผิดชอบของบุคคลนั้น ๆ ทั้งหมด skip to main | skip to sidebar ครอบคลุมถึงการสื่อความ บุคคลนั้น ๆ จะต้องรู้จักความรับผิดชอบและสำนึก

เสมอว่าจะของความรับผิดชอบมักจะรับผิดชอบกันเป็นกลุ่มบุคคล ซึ่งแตกต่างกับแนวความคิดของตะวันตกที่ว่า ความรับผิดชอบเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล เมื่อบุคคลได้รับว่าจะทำงานอะไรแล้ว จะต้องดูผลงานของตนโดยตลอดจนกระทั่งเสร็จสิ้น รวมไปถึงการคอยควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาของตนด้วยในการทำงานร่วมกัน หรือ เข้าสังคมร่วมกับผู้อื่น ถ้าสมาชิกในสังคมนั้น ๆ มีพฤติกรรมความรับผิดชอบ ช่วยให้สังคมนั้น ๆ ไม่ต้องเผชิญกับความความไม่แน่นอน และความหวัหวัที่อาจเกิดขึ้น

คุณลักษณะของความรับผิดชอบ

- รู้จักขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง
- พยายามถึงขอบข่ายงานอย่างเจาะจงโดยให้ระบุอย่างชัดเจนว่ามีความคาดหวังจะให้

ทำอะไร

- ตรวจสอบดูงานที่สั่งมีความชัดเจน และครบถ้วน
- วางแผนเพื่อปฏิบัติงาน
- สร้างแผนปฏิบัติงานให้แน่ชัดและน่าวางใจ
- ชี้แจงแผนการทำงานให้ผู้ร่วมงานทราบ
- ให้คำมั่นและมีพันธะผูกพันเพื่อดำเนินงานให้สำเร็จ
- อย่าตอบรับจนกว่าจะแน่ใจว่าสามารถทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จได้
- ตั้งใจแน่วแน่เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ
- ออกคำสั่งและตรวจสอบดูว่าคำสั่งที่ให้ชัดเจนหรือไม่
- หลีกเลี่ยงการบอกกล่าวกะทันหัน
- พร้อมที่จะรับทั้งผิด (เช่น คำติเตียน) และชอบ จากผลงานที่ลูกน้องกระทำ
- อย่าโยนความผิดให้ลูกน้องรับแต่เพียงฝ่ายเดียว
- รักษากำหนดเวลาที่ได้วางไว้
- คิดล่วงหน้าและวางแผนการรับผิดชอบในระยะยาว
- มีแผนสำรองกันเหตุฉุกเฉินเสมอเผื่อไว้เมื่อเกิดการผิดพลาด
- ต้องรักษาคำมั่นสัญญาและรักษาคำพูดในการเข้าสังคมกับผู้อื่น
- ตอบรับหรือปฏิเสธการเชื่อเชิญโดยทันที
- ไปตามนัดตรงเวลาที่ได้ตกลงกันไว้
- เตรียมข้อมูลให้พร้อมก่อนเข้าประชุมทุกครั้ง

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นว่าได้ยอมรับหน้าที่หนึ่ง ๆ และนำไปปฏิบัติด้วยความพร้อมที่จะรับทั้งผิดและชอบ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ คือ (1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน (2) ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน (3) ปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ (4) จัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน (5) มีแผนการสำรอง (6) รับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน (7) ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน (8) ดำเนินงานตรงตามเวลา (9)

ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ละเอียดรอบคอบ (10) พากเพียรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน (11) ยอมรับผลการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ (12) ไม่หวั่นไหวและยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง

องค์ประกอบที่ 6 การสะท้อนคิด

การสะท้อนคิด (Meta cognition) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทางความคิด และผลที่ได้รับจากการใช้กระบวนการทางความคิดของตน (Flavell, 1976) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับกระบวนการทางสมองของบุคคลและการควบคุมความรู้ในขณะที่ยุติคนนั้นกำลังเรียนรู้ทางวิชาการ (Garner, 1987; Gamo & Alexander, 1989; Paris, Wasik & Turner, 1991) เป็นกระบวนการที่สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ ความเข้าใจในการเรียนรู้และการควบคุมการเรียนรู้ของตน (Schraw & Dennison, 1994)

Ormrod (2000) ระบุว่า การสะท้อนคิด หมายถึง ความรู้และความเชื่อของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางความคิดของตนและผลจากความพยายามของตนในอันที่จะจัดระเบียบกระบวนการทางความคิดเหล่านั้นให้เกิดการเรียนรู้และจดจำให้ได้มากที่สุด

Flavell (1979, 1987) ระบุว่า เมตาคอกนิชันประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับเมตาคอกนิชันและประสบการณ์หรือการจัดระเบียบเมตาคอกนิชัน ความรู้ทางเมตาคอกนิชันหมายถึงความรู้ที่ได้รับเกี่ยวกับกระบวนการทางความคิด ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถใช้ควบคุมกระบวนการทางความคิดได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับตัวแปรด้านบุคคล ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน และด้านยุทธศาสตร์ ส่วนประสบการณ์เมตาคอกนิชันหมายถึงการใช้ยุทธศาสตร์เมตาคอกนิชัน หรือการจัดระเบียบเมตาคอกนิชัน

Brown (1987) ให้ความหมายของการจัดระเบียบของความคิดว่า หมายถึงกระบวนการทางความคิดที่กำกับตรวจสอบการเรียนรู้ ส่วนการจัดระเบียบเมตาคอกนิชันของตนเอง ประกอบด้วยการกระทำสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การวางแผน การกำกับตรวจสอบ และการประเมินความคิดและการเรียนรู้ (Jacobs & Paris, 1987; Brown, 1987)

Graves, Juel, & Graves (1998) ระบุว่า เมตาคอกนิชัน หมายถึงความตระหนักของผู้อ่านเกี่ยวกับความเข้าใจในการอ่านบทอ่านขณะที่กำลังอ่าน และหมายถึงการจัดระเบียบของกระบวนการทางความคิดของผู้อ่านที่นำไปสู่ความเข้าใจในการอ่าน

Schraw & Dennison (1994) ระบุว่า เมตาคอกนิชัน สำหรับการอ่านเพื่อความเข้าใจ มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ความรู้เกี่ยวกับความเข้าใจ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๆ อีกดังนี้คือ Declarative knowledge ได้แก่ ผู้อ่านรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การทำความเข้าใจ Procedural knowledge ได้แก่ ผู้อ่านรู้เกี่ยวกับขั้นตอนของยุทธศาสตร์เหล่านี้ และ Conditional knowledge ได้แก่ ผู้อ่านรู้เกี่ยวกับว่าจะใช้ยุทธศาสตร์เหล่านี้เมื่อไรและทำไม และ 2) การจัดระเบียบความเข้าใจบทอ่าน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๆ อีกดังนี้ คือ การวางแผน การใช้

ยุทธศาสตร์การจัดการกับข้อมูล การกำกับตรวจสอบความเข้าใจ การเลือกใช้ยุทธศาสตร์เมื่อความเข้าใจเกิดติดขัด และการประเมินผล

Dewey (1933) ในงานเขียนเรื่อง “How we Think” ให้ความหมายของการสะท้อนคิดว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการคิดพินิจพิเคราะห์ ตรรกะตรง ไคร์ครวญอย่างลึกซึ้ง โดยเริ่มจากความสงสัยใคร่รู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับความคิดความเชื่อหรือองค์ความรู้ที่ยึดถือกันอยู่ และใช้ความพยายามในการค้นหาคำตอบ โดยอาศัยเหตุผลและข้อมูลอ้างอิง

Knowles, Cole and Presswood (1994) กล่าวว่า การสะท้อนคิดเป็นการใช้กระบวนการพินิจพิเคราะห์ ตั้งคำถามย้อนหลังกลับมายังสถานที่ที่เป็นอยู่อย่างครอบคลุมทุกด้าน แยกให้เห็นปัญหาที่เป็นเหตุผลในการปฏิบัติขณะนั้น ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้และส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

Yancey (1998) กล่าวว่า การสะท้อนคิด อาจหมายถึง การทบทวนในงานชิ้นใดชิ้นหนึ่ง หรือการประเมินตนเองหรือเป็นการวิเคราะห์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น

Colloen (1996) ได้เสนอความคิดเห็นว่า การสะท้อนคิดเป็นปฏิกริยาของสมองที่สะท้อนคิดสิ่งที่บุคคลนั้นคำนึงถึงอย่างไคร์ครวญ ละเอียดถี่ถ้วน เพื่อถ่ายโอนความรู้สึกต่างๆ ของตนเองก่อนที่จะสื่อสารกับผู้อื่นด้วยการพูดหรือการเขียน

รัชนิกร ทองสุคติ (2545) กล่าวว่า การสะท้อนคิดเป็นรูปแบบหนึ่งของการคิดแบบอภิปรัชญา (meta cognition) เป็นการคิดเกี่ยวกับการคิดของตนเอง การสะท้อนคิดจึงไม่ใช่เป็นการรายงานข้อมูลความเป็นจริงต่างๆ แต่เป็นการแสดงออกถึงความคาดหวัง การรับรู้ และความรู้สึกเกี่ยวกับประสบการณ์ โดยผ่านกระบวนการพูด หรือ เขียน โดยมีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบ วางแผน หรือแก้ไขปัญหา ซึ่งเหล่านี้เป็นการคิดระดับสูงกว่าการคิดระดับสูงกว่าการคิดทั่วไป

การสะท้อนคิด มีหลายรูปแบบ ได้แก่ การคิดทบทวนของบุคคลแต่ละคนโดยไม่ได้มีการสื่อสาร ให้ผู้อื่นได้รู้ หรือการสะท้อนคิดและมีการสื่อสารกันทางการสนทนา หรือการสะท้อนคิดและใช้การสื่อสารทางการเขียน (Kowalke, 1998) การที่บุคคลมีโอกาสะท้อนคิด ความคิดของตนเอง เป็นการเปิดโอกาสในการสังเกตและวิเคราะห์ความคิดของตนเองและพัฒนาความมีระเบียบ และทักษะในการสร้างและจัดลำดับความคิดได้สื่อสารความคิดของตนกับผู้อื่นถึงสิ่งที่ตนเข้าใจ และพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ของตนเอง ช่วยส่งเสริมให้เป็นนักคิดที่ดีขึ้นในการตั้งคำถามและให้เหตุผล (รัชนิกร ทองสุคติ, 2545) ความสำคัญของการสะท้อนคิดมีหลายประการ ดังนี้ (1) สร้างความท้าทายที่สร้างสรรค์ในการนำเสนอความคิดของตน (2) เปิดโอกาสในการจับประเด็นหรือหวนคิดถึงสิ่งที่คิดในรูปแบบที่ถาวรหรือปรับเสริมความคิดใหม่ (3) เป็นการพัฒนาความมีระเบียบและทักษะในการสร้างและจัดลำดับความคิด (4) เปิดโอกาสในการสังเกตและวิเคราะห์ความคิดของตนเอง (5) เปิดโอกาสในการสื่อสารความคิดของตนเองกับผู้อื่นถึงสิ่งที่ตนเองเข้าใจและพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ของตนเอง (6) เป็นการเชื่อมโยงองค์

ความรู้เกี่ยวกับองค์ความรู้ใหม่และเป็นการเติมเต็มระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติและ (7) ช่วยส่งเสริมให้เป็นนักคิดที่ดีขึ้นในการตั้งคำถามและให้เหตุผล

กนกอร สมปราชญ์ (2546) กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมต้องมีการสะท้อนคิดใคร่ครวญและทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นในแง่มุมต่าง ๆ หรือเรียกว่ามีศีลธรรม ซึ่งเป็นการเคารพศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ อิสริภาพและความยุติธรรม การสะท้อนคิดขึ้นอยู่กับ การรับรู้ในกระบวนการและทฤษฎีทางสังคม รวมทั้งการปฏิบัติที่ถูกวิเคราะห์วิจารณ์ด้วย ดังนั้น หัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำ คือ การปฏิบัติการณ์ที่ถูกต้องภายใต้สภาวะการณ์ของสิ่งที่เกิดขึ้น ณ ตอนนั้น (Grob, 1984) ซึ่งถูกมองว่าเป็นสิ่งที่สมดุลง ดี ถูกต้อง เหมาะสมกับสังคมหรือชุมชนนั้น เช่นเดียวกับ Starratt (2004) ระบุว่าจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ใน 3 ประเด็นหลัก คือ ความยุติธรรม การวิเคราะห์วิจารณ์ และการใส่ใจเพื่อให้เกิดความสงบ สันติและผาสุก ซึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการต่างๆ ที่ท้าทาย ซึ่งได้แก่ (1) การประเมินงานด้านวิชาการ โดยยึดหลักเศรษฐศาสตร์ (2) การจัดการกับปัญหาทางสังคม โดยยึดหลักกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของสังคม และ (3) การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์การ โดยยึดหลักการเกี่ยวข้องกับผู้อื่น การเมืองและองค์การอื่นๆ

ทศนา แคมมณี และคณะ (2540) การสะท้อนคิด หมายถึง การรู้คิดหรือปัญญาที่เกิดจากการเรียนรู้อะไรก็ตามด้วยความเข้าใจ ตัวอย่างเช่น การเข้าใจความหมายระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย ส่วน “meta Cognition” หมายถึง การที่ตนเองรู้สึกว่ามีความรู้เกี่ยวกับการปกครองแบบประชาธิปไตยมากน้อยเพียงไร ตลอดจนการรู้ตนเองว่ามีความสารถที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับการรู้คิดของตนเองว่า รู้ว่าตนเองรู้อะไร ต้องการอะไร และยังไม่รู้อะไร ตลอดจนควบคุมและตรวจสอบความคิดของตนเองได้

ทองจันทร์ หงส์ดารมภ์ (2546) กล่าวว่า การคิดเรื่องความคิด (Metacognition) คือ การคิดว่า “เรารู้อะไร” และ “เราไม่รู้อะไร” ในเรื่องที่เรา กำลังคิดอยู่หรือทำงานอยู่ กิจกรรม เช่น การวางแผนที่จะดำเนินการศึกษาในเรื่องที่สนใจหรือเรื่องที่ได้รับมอบหมายให้ทำ แล้ว Monitor ความเข้าใจของตนให้คนอื่นทราบพร้อมกับประเมินความก้าวหน้าของตนเองเทียบกับเป้าหมายตั้งไว้ เหล่านี้เป็นกระบวนการ metacognition ทั้งสิ้น

Metacognition หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับทำที่หรือแนวโน้มของตน ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ และเงื่อนไข ตลอดจนการควบคุมที่สัมพันธ์กับกระบวนการ และกิจกรรมทางพุทธิปัญญา และในทำนองเดียวกันนั้นก็เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีสติและมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง พร้อมกับมีความสามารถและแนวโน้มที่จะควบคุมกระบวนการเหล่านั้นในขณะที่เรียนรู้ได้

องค์ประกอบของ Metacognition

Flavell (1985) ได้แบ่ง Metacognition ออกเป็น 2 องค์ประกอบที่สำคัญ 2 องค์ประกอบ คือ ความรู้ในเมตาคognition (Metacognition knowledge) และประสบการณ์ในเมตาคognition (Metacognition Experience)

1. ความรู้ในเมตาคognition เป็นส่วนของความรู้ทั้งหมดที่บุคคลสะสมไว้ในความจำระยะยาว เป็นการที่บุคคลรู้ว่า ตนเองรู้อะไร และคิดอย่างไร คิดถึงเป้าหมาย และการบรรลุเป้าหมายอย่างไร ความรู้ในเมตาคognition ประกอบด้วย ความรู้เบื้องต้น หรือความเชื่อในเรื่องของตัวแปร หรือองค์ประกอบที่มีผลต่อกิจกรรมการคิดโดยแบ่งความรู้ในเมตาคognition ออกเป็น 3 ตัวแปรคือ

1.1 ตัวแปรด้านบุคคล หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้เกี่ยวกับลักษณะที่บุคคลโดยทั่วไปมีอยู่ในด้านความสามารถทางปัญญา การเรียนรู้หรือในการทำงาน เช่น รู้ถึงความถนัดและความสามารถของบุคคล รู้ว่าบุคคลต้องมีลักษณะอย่างไร จึงจะทำงานเฉพาะได้อย่างดี

1.2 ตัวแปรด้านงาน หมายถึง การตระหนักรู้ลักษณะของงานที่ทำ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ การรู้ว่าสิ่งใดทำให้งานนั้นยาก สิ่งใดทำให้มันง่าย รวมไปถึงปัญหาและอุปสรรคของงานนั้น ที่จะเกิดขึ้นกับตน

1.3 ตัวแปรด้านกลวิธี หมายถึง ความรู้ของบุคคลเกี่ยวกับกลวิธีที่เหมาะสมที่จะใช้ในการทำให้การทำงานนั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นวิธีการที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจการจัดระบบ การวางแผน การลงมือปฏิบัติ และการประเมินผล ทั้งในสิ่งที่ทำไปแล้วและกับสิ่งที่จะทำต่อไป ตัวแปรด้านนี้ทำให้ความก้าวหน้าในการคิดกลวิธีในเมตาคognitionตลอดจนการตรวจสอบ

2. ประสบการณ์ในเมตาคognition เป็นประสบการณ์ทางการคิดที่บุคคลสามารถควบคุมได้ และประสบการณ์นี้มีความสำคัญต่อการกำกับตนเองในกิจกรรมการคิด เริ่มตั้งแต่ การเข้าสู่สถานการณ์ในการคิดจนกระทั่งสามารถบรรลุเป้าหมายหรือเลิกกระทำ

ประสบการณ์ในเมตาคognition มี 3 องค์ประกอบย่อย (Brown, Bransford, Ferrare and Campione, 1983) ซึ่งทั้งหมดเป็นกิจกรรมทางการคิด คือ

2.1 การวางแผน เป็นการรู้ว่าตนเองคิดว่า จะทำงานนั้นอย่างไร ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย จนถึงการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย

2.2 การกำกับ เป็นการทบทวนความคิดเกี่ยวกับแผนที่วางไว้ว่าเป็นไปได้เพียงใด ความเหมาะสมของลำดับขั้นตอน และวิธีการที่เลือกใช้

2.3 การประเมิน เป็นการคิดเกี่ยวกับการประเมิน การวางแผน วิธีการตรวจสอบ และการประเมินผลลัพธ์

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ผู้นำต้องคิดเป็นระบบ นั่นหมายความว่า ต้องมองโลกแบบองค์รวม การแก้ปัญหาต้องคิดและแก้ไขถึง 4 ระดับ ซึ่งได้แก่ 1) ปรับวิธีคิด (re-think) 2) ปรับโครงสร้าง

(re-structure) เพื่อค้นหาโครงสร้างที่เหมาะสม 3) ออกแบบใหม่ (re-design) เพื่อหารูปแบบ (pattern) และ 4) ทดลองปฏิบัติอย่างมีสติ (re-act) เพื่อให้ได้วิธีการที่ดีและถูกต้อง เหล่านี้เป็นต้น ดังนั้น หากผู้บริหารมีการสะท้อนคิดจะเกิดสมดุลของทั้งหัว (head) และกาย (hand) ซึ่งเป็นจริยธรรมของการเป็นผู้นำนั่นเอง หากทำได้สักกระยะหนึ่ง การสะท้อนคิด จะกลายเป็นอุปนิสัยของผู้นำโดยอัตโนมัติ ผู้นำต้องประเมินข้อมูลหรือสารสนเทศที่ได้มาว่า เกิดอะไรขึ้น มีใครเกี่ยวข้องบ้าง ข้อมูลที่ได้มาน่าเชื่อถือหรือไม่ มีข้อมูลที่เป็นจริงทั้งหมดหรือยัง ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการต่อไป เพราะผู้นำต้องการหลักการ หลักเกณฑ์ วินัย ความอดทนอดกลั้น และพฤติกรรมจริยธรรมหรือสิ่งที่ถูกต้องของสังคมนั้น ๆ

สรุปได้ว่า การสะท้อนคิด หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก ระดับถึงความคาดหวัง การรับรู้ และความรู้สึกเกี่ยวกับประสบการณ์ โดยผ่านกระบวนการพูด หรือ เขียน โดยมีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์ เปรียบเทียบ วางแผน หรือแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ คือ (1) สร้างความท้าทายที่สร้างสรรค์ในการนำเสนอความคิดของตน (2) เปิดโอกาสในการจับประเด็นหรือหวนคิดถึงสิ่งที่คิดในรูปแบบที่ถาวรหรือปรับเสริมความคิดใหม่ (3) พัฒนาความมีระเบียบและทักษะในการสร้างและจัดลำดับความคิด (4) เปิดโอกาสในการสังเกตและวิเคราะห์ความคิดของตนเอง (5) เปิดโอกาสในการสื่อสารความคิดของตนเองกับผู้อื่นถึงสิ่งที่ตนเองเข้าใจและพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ของตนเอง (6) เชื่อมโยงองค์ความรู้เก่ากับองค์ความรู้ใหม่และเป็นการเติมเต็มระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ และ (7) เป็นนักคิดที่ดีขึ้น ในการตั้งคำถามและให้เหตุผล

องค์ประกอบที่ 7 วิสัยทัศน์

งานวิจัยของ Bennis & Nanus (1985) โดยใช้เวลา 5 ปีในการศึกษาและวิจัยผู้นำจำนวน 90 คน โดย 60 คน จากองค์กรธุรกิจ และอีก 30 คน จากองค์กรของรัฐ ซึ่งการวิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่มีรูปแบบประมาณ 3-4 ชั่วโมง และยังใช้การสังเกตที่ประกอบด้วย การสัมภาษณ์ถึงจุดเด่น จุดด้อย และการตัดสินใจสำคัญ ๆ ในอาชีพของพวกเขา สิ่งที่มีอิทธิพลต่อปรัชญาการจัดการหรือแบบการจัดการ ซึ่งจากการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันมากระหว่างผู้นำและมีจำนวนน้อยมากที่แสดงให้เห็นชัดเจนว่า เป็นผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (charismatic Leader) ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดา ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพและพฤติกรรมต่างๆ ไป อย่างไรก็ตามก็มีสิ่งที่ชี้ชัดให้เห็นว่า อะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำแบบแปลงรูปมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการศึกษาได้สรุปข้อคิดเห็นไว้ เพื่อให้ผู้นำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถพาองค์กร อยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ (1) พัฒนาวิสัยทัศน์ (developing vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กรของเขาในอนาคต แม้ว่ามันจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรก็ต้องให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจน และต้องเป็นผู้รวบรวมพลังของสมาชิกให้ทุ่มแรงทุ่มใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงให้ได้ โดยที่ผู้นำ

จะต้องมีลักษณะดังนี้ ผู้นำจะต้องสนใจว่า อะไรกำลังจะเกิดขึ้น จะต้องตัดสินใจว่า อะไรจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งที่กล่าวมานี้ถือเป็นหลักสำคัญพื้นฐานที่ถูกยอมรับว่าเป็นสากลสำหรับผู้นำ ไม่ว่าผู้นำจะนั้นจะเป็นไวยาทยากร (conduction) ผู้บัญชาการเหล่าทัพ (army generals) ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (football coach) และผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมสนับสนุน คือการสร้างแรงดลใจผู้ปฏิบัติงานโดยทำให้รู้ว่า งานของเขามีความหมายต่อองค์กร และสนองความต้องการพื้นฐานของเขาให้ลูกน้องได้รู้ถึงคุณค่าของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงและภาคกิจที่วิสัยทัศน์จะต้องเป็นตัวชี้แจงทิศทางของการตัดสินใจต่างๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่มและความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งสิ่งที่เป็นปัญหาที่คือ ทำอย่างไรผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดี และสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้โดยไม่มีความคลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนดังที่พบเห็น และอีกๆ ผู้นำขาดผู้สนับสนุนวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สนใจรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้ที่มีมุมมองต่างๆ วิสัยทัศน์นั้นควรได้มีการคัดเลือกจากที่เสนอหรือคิดหลายมุมมอง ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่เข้าใจง่ายและมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกัน และที่สำคัญต้องสามารถให้ทุกอย่างยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีมีประสิทธิภาพต้องเหมาะกับองค์กร ถูกกับเวลา และเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ แต่สัญชาตญาณและความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกัน ซึ่งจากการศึกษาวิจัยของ เบนนิส และนาเนส สอดคล้องกับการศึกษาอื่นๆ ที่พบว่า องค์กรที่ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลงโดยเฉพาะใน 2 ศตวรรษที่ผ่านมา เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมรอบด้านการค้าภายในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และแรงกดดันจากภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น ธนาคาร เจ้าของเงินกู้ และสหภาพแรงงาน เป็นต้น (2) พัฒนาความผูกพันศรัทธา (developing commitment and trust) การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่างเดียวนั้นไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมขององค์กรได้ด้วย การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวนและสร้างแรงดลใจ ไม่ใช่ประกาศหรือการบังคับให้ทำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีสำนวนชักชวนที่จับใจ คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ สัญลักษณ์ และวิธีการต่างๆ ที่จะสร้างแรงดลใจให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่ปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน วิสัยทัศน์จะต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่างๆ ในแต่ละระดับจากภารกิจที่ไม่ชัดเจนให้เป็นชัดเจน พร้อมด้วยแผนงานและนโยบาย วิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทั้งด้านการตัดสินใจและการกระทำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้าง และกระบวนการของการจัดการโดยต้องคงรักษาไว้ที่ค่านิยมวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้น กระบวนการยอมรับ เห็นชอบ และผูกพันร่วมกัน ควรจะเกิดขึ้นในผู้นำระดับสูงขององค์กร และผู้บริหาร

ระดับต่างๆ ก็ควรได้มีส่วนร่วมรับรู้และร่วมด้วยกัน แต่อย่างไรก็ตาม ความรับผิดชอบหลักก็ยังคงอยู่กับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่มอบหมายให้ผู้นำคนอื่น เพราะการยอมรับ เห็นชอบและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงาน จะขึ้นอยู่กับความศรัทธาของเขาต่อผู้นำด้วยผู้นำที่ไม่เป็นที่ศรัทธาไม่สามารถจะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นที่ยอมรับได้ ศรัทธาต่อผู้นำขึ้นอยู่กับ การยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำ รวมทั้งควรมีหลักการและมีพฤติกรรม การทำงานที่สม่ำเสมอ เพราะการไม่สม่ำเสมอจะลดการยอมรับในความชัดเจนของวิสัยทัศน์ และการขาดความเชื่อมั่นในผู้ตามก็จะเป็นตัวปิดกั้นความน่าสนใจของวิสัยทัศน์นั้นโดยสิ้นเชิง ผู้นำต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของพนักงาน และแสวงหาวิธีการที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพวกเขาที่ไม่ขัดต่อค่านิยม (3) สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ (facilitating organizational learning) สิ่งสำคัญที่พบ โดยเบนนิส และนาอันส์ คือการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนและองค์การ ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะ และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกขององค์การ อันเกิดจากประสบการณ์ของความ สำเร็จและล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำจะต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตาม และบุคคลภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำ ต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลจากเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ ผู้นำจะต้องใช้การทดลองเพื่อกระตุ้นให้การประดิษฐ์ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการผลิตผลิตผลใหม่ ผู้นำจะต้องเห็นว่า การผิดพลาดเป็นของธรรมดา และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนา ในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของสมาชิกอื่น ๆ ในองค์การ ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่างๆ ให้มีการวางแผนงานในการพัฒนาลูกน้องของตนเอง และสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผนและการรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนไป

กนกอร สมปราษฎ์ (2546) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ (leadership must be visionary) เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ศึกษาเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ พิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่เกิดขึ้น ทำให้เห็นภาพในอนาคตและวินิจฉัยสถานการณ์ จึงมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจชัดเจน การเรียนรู้เพิ่มเติมอย่างไม่หยุดนิ่ง จึงเกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า ความคิดที่ดี ทำให้เกิดการปฏิบัติที่ดี จนดีเด่นระดับชุมชนท้องถิ่น และกลายเป็นสิ่งเด่นระดับชาติ เช่นนี้เป็นต้น ภาวะผู้นำเป็นการเข้าไปเกี่ยวข้องกับสังคมและมีการแบ่งปันตั้งแต่ความเชื่อ ค่านิยมและวิสัยทัศน์ ดังนั้น วิสัยทัศน์ที่ได้มาจึงควรเป็นวิสัยทัศน์ร่วมของทั้งตัวผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับทั้งหลายในสังคมนั้น นั่นหมายถึง วิสัยทัศน์ได้ถูกตรวจสอบและยินยอมโดยสมาชิกในสังคมนั้นแล้ว ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม (Habermas,1975; Mitchel & Scott,1987; Weiler,1983) ภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมเป็นศิลปะชั้นสูงของภาวะผู้นำ ซึ่งแตกต่างกันไปตามเชื้อชาติและสังคม ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา จึงเป็นรูปแบบของการกระทำที่แสดงถึงคุณธรรมและจริยธรรมในบริบทของวัฒนธรรมนั้น ๆ คุณลักษณะทางจริยธรรมของผู้นำที่ Sergiovanni (2001) สรุปไว้มีดังนี้ (1) ความเชื่อ ค่านิยม ความฝันและสิ่งที่ตั้งใจกระทำ

ของตัวผู้นำเอง ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ของตัวผู้นำ (personal vision) ปรัชญาและความเชื่อเหล่านี้นำไปสู่การกระทำ ปรัชญาความเชื่อและค่านิยมเหล่านี้ นำไปสู่การกระทำของผู้นำสูงมาก และใช้อธิบายปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น (the heart) (2) ความรู้ ทฤษฎี หลักการ หลักปฏิบัติและความสามารถซึ่งจะนำไปสู่การคิด วิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณและการสะท้อนคิด เกิดเป็นยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่ชาญฉลาดต่อไป (the head) และ (3) พฤติกรรม การกระทำ การตัดสินใจ การจัดการ โดยมีหลักของศีลธรรมเข้ามามีส่วนช่วยในการตัดสินใจด้วย (the hand) จริยธรรมของผู้นำจึงประกอบขึ้นจากความสมดุลของทั้งหัว (head) ใจ (heart) และกาย (hand)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2552) กล่าวไว้ว่า ผู้นำทุกคนมีศักยภาพพอที่จะสร้างวิสัยขององค์กรขึ้น ทำหน้าที่เสมือนผู้นำที่ต้องนำผู้ร่วมงานทั้งหลายไปสู่สถานที่ใหม่ และมีความสามารถในการแปรเปลี่ยนให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง (Bennis, 1990) ด้วยเหตุนี้ หนังสือต่างๆ ด้านภาวะผู้นำในปัจจุบันจึงต้องกล่าวถึง ผู้นำว่าต้องเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ เป็นผู้รักษาความฝันขององค์กร และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่สะท้อนอยู่ในวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้บริหารความฝัน (manage the dream) แห่งวิสัยทัศน์นั้น Manasse (1986) ได้นิยามวิสัยทัศน์ว่า เป็นพลังที่เกิดจากการหลอมความหมาย (molds meaning) ของทุกคนในองค์กรนั้น และด้วยเหตุที่ฐานสำคัญของการเป็นผู้นำคือ ต้องเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ซึ่ง Manasse อธิบายเพิ่มเติมว่า วิสัยทัศน์ที่ผู้นำเกี่ยวข้องประกอบด้วยวิสัยทัศน์ 4 ประเภท ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์องค์กร (organizational vision) ซึ่งเกี่ยวข้องและครอบคลุมการมีภาพที่สมบูรณ์ขององค์กรอย่างมีระบบ มีการระบุงบประมาณประกอบย่อยๆ และสร้างความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยเหล่านั้น (2) วิสัยทัศน์เชิงอนาคต (future vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงภาพที่สมบูรณ์ที่ควรเป็นในอนาคตขององค์กร รวมถึงรู้ว่าในสภาพแวดล้อมที่องค์กรตั้งอยู่ในอนาคตนั้นเป็นอย่างไร และการทำงานที่ของส่วนต่างๆ ภายในขององค์กรในอนาคตเป็นเช่นไร (3) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision) ได้แก่วิสัยทัศน์ส่วนตัวของผู้นำที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อองค์กร รวมทั้งการกระทำของบุคคลอื่นที่ช่วยผู้นำในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรปัจจุบันสามารถเชื่อมโยงเข้ากับภาพที่เป็นวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร (4) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (strategic vision) ได้แก่ แนวทางที่ทำให้เกิดการเชื่อมต่อระหว่างความเป็นจริงปัจจุบัน (วิสัยทัศน์ปัจจุบันขององค์กร) กับความน่าจะเป็นไปได้ในอนาคต (วิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร) ด้วยวิธีการ ที่เหมาะสมกับทั้งต่อองค์กรและต่อตัวผู้นำด้วย ดังนั้น วิสัยทัศน์ของผู้นำจึงจำเป็นต้องทำให้กลายเป็นสิ่งที่ร่วมกัน (shared) ของบุคคลต่างๆ ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องในการทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะขาดมิได้ เพราะเป็นพลังที่สร้างความหมาย (meaning) และวัตถุประสงค์ (purpose) ของการทำงานในองค์กร ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leaders) โดยต้องมีวิสัยทัศน์ใช้เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบทั้งหลาย ซึ่ง Manasse (1986) ได้ให้ทัศนะว่า ถ้าต้องการให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตขององค์กร

โดยเริ่มต้นจากการมีวิสัยทัศน์ส่วนตัว (personal vision) ของผู้นำก่อน แล้วจึงหล่อหลอมให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) กับผู้ร่วมงานทั้งหลาย จากนั้นจึงช่วยกันสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวพร้อมทั้งมอบอำนาจการตัดสินใจ (empower) แก่ผู้ที่ต้องปฏิบัติให้เป็นจริงตามวิสัยทัศน์นั้น แนวคิดการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หรือ visionary leadership นั้น Westley และ Mintzberg (1989) กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่มีพลวัตซึ่งเกี่ยวพันกัน 3 ขั้นตอนดังนี้ เป็นภาพลักษณ์ (image) ที่พึงประสงค์ ในอนาคตขององค์กร (คือ vision) มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการร่วม (shared) ต่อดีวีทัศน์ ซึ่งทำได้ โดยให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม (empowered) เพื่อให้คนเหล่านี้สามารถนำวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวสู่การปฏิบัติให้กลายเป็นจริงในที่สุด

Michael Hammer (n.d. อ้างถึงในคณิงนิจ อนุโรจน์, 2552) กล่าวว่า ความสำเร็จด้วยวิธีการเดิมไม่ยืนยันว่าจะสำเร็จในบริบทใหม่ หรือสถานการณ์ใหม่ ๆ ในขณะที่ Darwin (n.d. อ้างถึงใน คณิงนิจ อนุโรจน์, 2552) กล่าวว่า การอยู่รอดของสิ่งมีชีวิตไม่ได้ขึ้นอยู่กับความฉลาดหรือความแข็งแกร่ง แต่เป็นเรื่องของความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น change management เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรส่วนใหญ่ คือ “การจ้างคนที่ฉลาดกว่ามาเป็นลูกจ้างของคุณ” เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร บางคนอาจคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ยากลำบากเพราะจะนำมาซึ่งการสูญเสียอำนาจ สูญเสียการควบคุม และเกิดความกลัวที่จะเปลี่ยนแปลง ในขณะที่บางคนรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ยอมรับได้และสนุกสนาน คนส่วนใหญ่มักจะถามคำถามต่าง ๆ อาทิ ทำไมต้องเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงมีความหมายอย่างไรกับเขาบ้าง เขาต้องทำอะไรบ้างในการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น ๆ และทำไมเขาจึงต้องเปลี่ยนแปลงเช่นนั้น การจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยทุกคน โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง ต้องเห็นความสำคัญ และทุกคนในองค์กรต้องให้ความร่วมมือต้องมีการสื่อสารในองค์กรเพื่อให้ทุกคนคิดเหมือนกัน ร่วมกันสร้างความสำเร็จ ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กร ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ รวมทั้งกระตุ้นและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานร่วมกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน จนสามารถสร้างผลงานตามเป้าหมายได้ ถ้าเปรียบองค์กรเป็นเสมือนเรือ ผู้นำก็เปรียบเสมือนนายท้ายที่คอยควบคุมหางเสือให้เรือแล่นไปในทิศทางที่ต้องการ ดังนั้น ใครๆ จึงมุ่งความสนใจไปที่ตัวของผู้นำว่าควรมีความสามารถในเรื่องอะไรบ้าง ควรพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างไร จึงจะสวมบทบาทผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างเต็มภาคภูมิ

Sergiovanni (1990) เรียกว่าเป็น “คำสัญญาพร้อมอพันธสัญญา (Shared covenant)” ผู้นำยังต้องมี ทักษะในการพัฒนา (Development) การถ่ายทอด (Transmission) และ การลงมือสู่การปฏิบัติ (Implementation) ต่อดีวีทัศน์นั้น ซึ่งล้วนเป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาทั้งสิ้น ผู้นำจะต้องรู้จักเชิญชวนและกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและการพัฒนาให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องรู้จักการสร้างความสัมพันธ์

แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) และ สร้างมิตรสัมพันธ์เชิงวิชาการ (Collegial relationship) ให้เกิดขึ้นในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวอีกด้วย ซึ่ง Sergiovanni (1990) เรียกการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะนี้ว่าเป็น “กาวเชื่อม หรือ Bonding” ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยมีค่านิยมและความผูกพันร่วมกันเป็นเสมือนกาวเชื่อมให้การดำเนินงานร่วมกันได้บรรลุเป้าหมายที่ตรงกัน ซึ่ง Sergiovanni ได้สรุปว่า เมื่อสามารถทำให้วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ได้กลายเป็นคำสัญญาร่วมอันศักดิ์สิทธิ์ (Shared covenant) แล้ว ก็จะเกิดกาวเชื่อมผู้นำกับผู้ตามเข้าด้วยกัน ด้วยพันธะผูกพันเชิงคุณธรรม (Moral commitment) ที่มีต่อกันนั้น วิสัยทัศน์จึงเป็นคุณลักษณะสำคัญยิ่งต่อการเป็นผู้นำและยังพบว่า เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาระดับสูงที่ประสบความสำเร็จอีกด้วย ส่วนความสำคัญที่ครูใหญ่ต้องมีวิสัยทัศน์นั้น มีผลงานวิจัยว่าพบมากในบทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) เช่น ระบุว่า ครูใหญ่มีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพที่ตนต้องการให้โรงเรียนของตนเป็นและรวมทั้งภาพผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับนักเรียนที่ตนคาดหวัง

Pejza (1985) ระบุว่า การเป็นผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ แต่ถ้าขาดวิสัยทัศน์ที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้ตามแล้ว ย่อมเป็นไปได้เลยที่จะเรียกครูใหญ่ว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์ ช่วยบอกถึงทิศทางของโรงเรียนให้ครูและนักเรียน รวมทั้งทีมผู้บริหารได้รับทราบ และสิ่งที่เกิดขึ้นตามหลังวิสัยทัศน์ก็คือ การมีแผนงาน (Plan) ซึ่งบอกถึงเส้นทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

ยังมีคำอีก 2 คำ ที่ปรากฏในเรื่องวิสัยทัศน์คือ คำว่า “พันธกิจ หรือ Mission” กับ “มุ่งเป้าหมาย หรือ Goal-oriented” โดย Blumberg และ Greenfield (1986) พบว่า ครูใหญ่ที่มีประสิทธิผลส่วนใหญ่มักเป็นผู้บริหารแบบมุ่งเป้าหมายสูง (Highly goal oriented) และมีความสามารถในการมองเห็นเป้าหมายได้ชัดเจน ส่วน Hallinger และคณะ (1990) กล่าวว่า ครูใหญ่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนด้วยการพัฒนาพันธกิจหรือ Mission ซึ่งระบุถึงจุดเน้นที่ให้ความสำคัญด้านการเรียนการสอนของครูทั่วทั้งโรงเรียน สำหรับ Leithwood & Montgomery (1984) ได้สรุปว่า เป้าหมาย (Goals) เป็นความปรารถนาแรงกล้าของครูใหญ่ที่ต้องการให้เกิดขึ้นแก่โรงเรียนในระยะยาว และเห็นว่าค่านิยม (Values) และความเชื่อ (Beliefs) ของผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดวิสัยทัศน์ของตนขึ้น โดยวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศของโรงเรียน (School climate) ซึ่งหมายรวมถึงพฤติกรรมการสอนของครู ตลอดจนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอีกด้วย

ในขณะที่วิสัยทัศน์ด้านการเรียนการสอนที่ผู้บริหารกำหนดมักเป็นภาพกว้างระดับเขตพื้นที่การศึกษาหรือของโรงเรียนโดยรวม แต่วิสัยทัศน์ของครู (Teachers' visions) ส่วนมากจะเกี่ยวกับบทบาทของครูและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยวิสัยทัศน์ของครูมักครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดในระดับชั้นเรียนในเรื่องต่าง ๆ เช่น การใช้หลักสูตรแบบสหวิทยาการ การจัดแบ่งกลุ่มนักเรียนแต่ละชั้นเรียนให้มีความหลากหลาย การจัดการสอนที่ครอบคลุมทั้งการอ่านออกเขียนได้ ควบคู่กับการคิดวิเคราะห์ (Critical thinking) การคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) การเรียนด้วยวิธีสืบเสาะหาความรู้ (Inquisitiveness) และการมีอิสระของความคิด (Independence of thought)

เป็นต้น (Murphy และคณะ, 1991) จุดสำคัญของวิสัยทัศน์ของครูคือต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนในแง่การให้ครูมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะบทบาทของครูในการตัดสินใจที่กระทบต่อวิชาการ เช่นเดียวกับผลงานของ Bellon และ Beaudry (1992) ที่พบว่า ครูได้ระบุถึงความต้องการในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของโรงเรียนและวิธีการสอนของครู เพื่อให้สามารถสนองต่อความต้องการของนักเรียนได้กว้างขวางขึ้น โดยสรุปกล่าวได้ว่า ถ้าผู้บริหารโรงเรียนได้พัฒนาวิสัยทัศน์กับคณะครูแล้ว ก็มีส่วนสำคัญช่วยเพิ่มการใช้ความพยายามของครู ผู้ปฏิบัติงานในการทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมายได้มากขึ้น

คณิงนิจ อนุโรจน์ (2552) กล่าวว่า ในการสร้างภาวะผู้นำนั้นจะต้องทำให้ผู้นำมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ คิดอยากจะทำอะไรก่อนที่จะโดนบังคับให้เปลี่ยนแปลง ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจ สัจธรรมข้อหนึ่งที่ว่าไม่มีอะไรสมบูรณ์แบบแต่คุณจำเป็นต้องมีการวางแผนการดำเนินการอย่างรอบคอบเสมอ และไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่จะเกิดขึ้นจากคนเพียงคนเดียว ต้องมีคนร่วมมือด้วย อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ว่าทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วม จะเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางที่เราต้องการได้ทั้งหมด ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องบริหารจัดการงานในแต่ละวันให้ลุล่วงด้วยดี ในขณะเดียวกันก็ต้องมีการทบทวนและปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่องด้วย ด้วยเหตุนี้ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่สามารถมองทะลุเข้าไปในอนาคตเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ต้องสามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าว่ารับผิดชอบอยู่นั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไร มีอะไรใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นบ้าง และจะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างไร นั่นคือต้องสามารถบริหารจัดการได้ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ เพราะถ้าผู้นำมัวแต่รอคอยที่จะเคลื่อนไหวหรือเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก เขาจะกลายเป็นผู้นำที่ล้าหลังทันที ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องพยายามที่จะสร้างวิสัยทัศน์ให้เห็นอนาคตว่าองค์กรของตนควรเป็นอย่างไร และสื่อความคิดดังกล่าวแก่ผู้ตามให้เห็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเก่งด้านการสื่อสารมีทักษะในการสื่อสารที่ช่วยสื่อความหมายให้คนอื่นเข้าใจได้ดี มีทักษะด้านการพูด โดยเฉพาะการพูดเพื่อโน้มน้าวใจผู้ตามให้คล้อยตาม อาจต้องใช้สัญลักษณ์หรือการยกตัวอย่างเชิงอุปมาอุปไมยเพื่อประกอบการอธิบายให้ตามมองเห็นวิสัยทัศน์ของผู้นำได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความสามารถในการ “ครองงาน” ของตนเพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ผู้นำจะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกตระหนักและมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าการทำงานของตนเป็นสิ่งที่ดีงามควรแก่การเอาใจใส่อย่างและเป็นสิ่งที่ตนถือปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาเป็นประจำ ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงสามารถเป็นแบบอย่าง (role modeling) ที่ดีแก่ผู้อื่น และสิ่งที่ผู้นำขาดไม่ได้ก็คือ ความสามารถด้านเทคนิคในงานที่ทำและทักษะด้านการบริหารจัดการในฐานะการเป็นผู้บริหารที่ดี (good manager) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงยิ่งขึ้น ผู้นำที่ดีต้องมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่าการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (individualized consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ

ขององค์กรและการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จึงถูกเรียกว่าเป็น “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership)” อีกแง่มุมหนึ่งด้วย

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึง ภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการร่วมต่อวิสัยทัศน์ ซึ่งทำได้โดยให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้สามารถนำวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวสู่การปฏิบัติให้กลายเป็นจริง ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ คือ (1) มีภาพที่สมบูรณ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ (2) มีความสามารถในการแปรเปลี่ยนให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง (3) กระตุ้นและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานร่วมกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (4) สามารถคาดการณ์ได้ว่างานที่รับผิดชอบอยู่นั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไร (5) มีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตขององค์กร (6) มีวิสัยทัศน์ใช้เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ และ (7) มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการหล่อหลอมวิสัยทัศน์ร่วม

องค์ประกอบที่ 8 ความซื่อสัตย์

ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546) อธิบายว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง การประพฤติตรงและจริงใจ ไม่คิดคดทรยศ ไม่คดโกงและไม่หลอกลวง ส่วนคำว่า “สุจริต” หมายถึง ความประพฤติดีงาม ความประพฤติชอบ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของประชากรที่พึงประสงค์ของคนไทย ความซื่อสัตย์ จริงใจต่อกันของบุคคลย่อมเป็นเหตุให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในการพัฒนาตนให้มีวินัย มีความงามทางกาย วาจา นั้น มีข้อห้ามไว้ในเบญจศีลว่าจะต้องไม่กล่าวคำที่เป็นเท็จ หลอกลวง ไม่จริง และในเบญจธรรมมีข้อที่ควรปฏิบัติคือ ต้องมีสัจจะ เป็นการย้ำว่าไม่ให้โกหก ให้จริงใจต่อกัน บุคคลที่มีความจริงใจย่อมได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้อื่น จะคิดจะทำอะไร ย่อมมีผู้ช่วยเหลือคำจุน ต่างจากคนหลอกลวงที่ไม่มีใครอยากคบหาเสวนา หากดูคำสอนเกี่ยวกับการเลือกคบคน พระพุทธองค์ทรงสอนว่า บุคคลที่ไม่ควรคบหาสมาคมด้วยก็คือ คนประจบ ดีแต่พูด หาความจริงใจไม่ได้ การซื่อสัตย์จริงใจที่แสดงออกทางวาจา ทำให้บุคคลมีความสุจริตทางวาจา 4 ข้อในกุศลกรรมบถ 10

ส่วนความซื่อสัตย์ที่แสดงออกทางกายได้แก่การไม่ลักขโมยในเบญจศีลและมีสัมมาอาชีวะในเบญจธรรม การลักขโมยมีความหมายกว้างถึงของทุกอย่างไม่ว่าอยู่ในที่ลับหรือที่แจ้งหากไม่ใช่ของของตนแม้จะได้รับโอกาสดูแลรักษาก็ต้องดูแลเพื่อให้เจ้าของเขา เป็นผู้รับประโยชน์ ไม่ใช่แสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล ตัวอย่างเช่น นักการเมือง หรือ ข้าราชการได้รับมอบหมายจากประชาชนให้ดูแลเศรษฐกิจของบ้านเมือง ดูแลความสงบเรียบร้อยของบ้านเมืองแต่ไม่ได้ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยหาประโยชน์เพื่อตนจากหน้าที่ ที่ได้รับ เรียกว่าคอร์รัปชัน

โง่งบ้านโง่งเมือง โง่งเวลาราชการ ทำให้ถูกตราหน้าว่าเป็นคนไม่ซื่อสัตย์ ในระดับครอบครัวผู้ที่ไม่ปฏิบัติเบญจศีลทั้งในข้อมุสาและในข้อ กามะ คือ ไม่มีสัจจะ และ กามสังวรในเบญจธรรม ย่อมทำให้สามภรรยาไม่มีความไว้วางใจกัน แสดงว่าไม่มีความซื่อสัตย์ ความสงบสุขในครอบครัวก็เกิดขึ้นไม่ได้ ปัญหาครอบครัวแตกแยกก็มีมูลเหตุมาจากความไม่ซื่อสัตย์ จริงใจ ผู้ที่มีความซื่อสัตย์ทางกาย ย่อมไม่ก่อเวรภัยแก่ผู้ใด ไม่ทำร้าย คิดพยาบาท อาฆาต ทำลายใครทั้งโดยทางกาย วาจาและใจ เป็นผู้ปฏิบัติกุศลกรรมบถ ครบทั้ง 10 ประการ ความเป็นผู้มีคุณธรรมก็บังเกิดแก่บุคคลผู้นั้นด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม จึงมีความสำคัญในอันที่จะส่งผลต่อเนืองกัน กับการพัฒนาศีลหรือระเบียบวินัย

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

ธานินทร์ กรัยวิเชียร (2550) ได้อธิบายว่า ความซื่อสัตย์ มีความหมายรวมถึง ความหนักแน่น ความน่าเชื่อถือ ความยึดมั่นในหลักการและความถูกต้อง จึงให้ความหมายในทัศนะของท่านว่า “การยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม”

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ให้คำนิยามไว้ว่า ความซื่อสัตย์ คือ ประพฤติตรงไม่เอียงไม่มีเล่ห์เหลี่ยมมีความจริงใจ ปลอดจากความรู้สึกลำเอียงหรืออคติ ผู้ที่มีความซื่อสัตย์ คือ ผู้ที่มีความประพฤติตรงทั้งต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ ตรงต่อเวลา ไม่ใช่เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม รับผิดชอบต่อตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง

นงลักษณ์ วิรัชชัยและรุ่งนภา ตั้งจิตเรเจริญกุล (2551) ให้ความหมายของความซื่อสัตย์ไว้ว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงถึงการยึดมั่นความจริง ความถูกต้อง ดีงาม เป็นหลักในการดำเนินชีวิต ทั้งทางกาย วาจาและใจ มีความจริงใจให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่บิดเบือน รู้จักรักษาความลับ หลีกเลี่ยงการมีผลประโยชน์ทับซ้อน มีความละเอียดและเกรงกลัวที่จะประพฤติชั่ว

สุธี พนาวรร (2552) กล่าวว่าความซื่อสัตย์ หมายถึง การตั้งตนอยู่บนความถูกต้อง ซึ่งคงจะตีความกันลำบากทีเดียวว่า อะไรคือความถูกต้อง เพราะแต่ละคนมีมาตรฐานที่แตกต่างกัน และเมื่อเวลาเปลี่ยนไป มาตรฐานนั้นก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย

ดวงเด่น นุเรมรัมย์ (2552) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริง ประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น รวมตลอดทั้งต่อหน้าที่การงานและคำมั่นสัญญา ความประพฤติที่ตรงไปตรงมา และจริงใจในสิ่งที่ถูกที่ควร ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม รวมไปถึงการไม่คิดคดทรยศ ไม่คดโกง และไม่หลอกลวง นอกจากนี้แล้วความซื่อสัตย์สุจริตยังรวมถึง การรักษาคำพูดหรือคำมั่นสัญญา และการปฏิบัติหน้าที่การงานของตนเองด้วยความรับผิดชอบ และด้วยความซื่อสัตย์ไม่แสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองและพวกพ้องด้วยการใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ ซึ่งความซื่อสัตย์สุจริตนี้จะดำเนินไปด้วยความตั้งใจจริงเพื่อทำหน้าที่ของตนเองให้สำเร็จลุล่วง ด้วยความระมัดระวัง และ

เกิดผลดีต่อตนเองและสังคม ตัวอย่างเช่น การซื้อตรงต่อเวลา งาน การนัดหมาย คำมั่นสัญญา ระเบียบประเพณี กฎหมาย การไม่พูดปด ฉ้อฉล สับปลับ กลับกลอก ไม่คดโกง การไม่ให้ร้ายผู้อื่น การกล้าที่จะรับความจริง การประกอบสัมมาชีพ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2553) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง การประพฤติ ปฏิบัติหน้าที่ตนตรงต่อความเป็นจริง ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

สรุปได้ว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริง ประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ทั้งกาย วาจา ใจต่อตนเองและผู้อื่น รวมตลอดทั้งต่อหน้าที่การงานและคำมั่นสัญญา ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ คือ (1) มีความประพฤติตรงทั้งต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ (2) ตรงต่อเวลา (3) ไม่ใช่ เล่ห์กลคดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม (4) รับรู้หน้าที่ของตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง

องค์ประกอบที่ 9 ความ ไว้วางใจ

Feldheim and Wang (2004) เชื่อว่า ความน่าเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชนเกิดจากอิทธิพลของพฤติกรรมทางจริยธรรมที่แสดงถึง ความมีศักดิ์ศรี (integrity) ความเปิดเผย (openness) ความจงรักภักดี (loyalty) ความสามารถ และ (competence) และ ความสม่ำเสมอ (consistency) ในการบริหารจัดการ ความมีศักดิ์ศรี (integrity) เป็นคุณค่าทางจริยธรรมเบื้องต้นบนพื้นฐานของความรับผิดชอบในการกระทำตามคุณค่าและความเชื่อที่ถูกต้อง (Lewis, 1991) ในที่นี้ ความมีศักดิ์ศรี หมายถึง ความซื่อสัตย์ (honesty) และการยึดหลักความจริง (truthfulness) (Hosmer, 1995) โดยสนใจศึกษาเรื่องการรับรู้ความซื่อสัตย์และการยึดหลักความจริงของเจ้าหน้าที่ของรัฐ สำหรับภาครัฐ ความซื่อสัตย์ (honesty) ได้รับการยกย่องและให้ความสำคัญมากที่สุด ในสถานที่ทำงานและเป็นพฤติกรรมที่เข้มแข็งอยู่เหนืออิทธิพลของพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรม (Burke and Black, 1990) ความมีศักดิ์ศรีเป็นหนึ่งในหลัก 5 ประการของ The code of ethics of the American society for public administration (ASPA, 1994) ในการสร้างความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ และทำให้เกิดความยั่งยืนนั้น เจ้าหน้าที่ของรัฐควรแสดงให้เห็นถึงความมีศักดิ์ศรี ส่วนบุคคล องค์ประกอบหนึ่งของความมีศักดิ์ศรี คือ ภาวะผู้นำทางจริยธรรม ซึ่งแสดงออกถึงพฤติกรรมส่วนตัว และกลยุทธ์องค์กร ในการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจและยั่งยืน ภาวะผู้นำทางจริยธรรม คือ กลยุทธ์หลัก ในการสร้างองค์กรที่มีจริยธรรม (ethical organization) เนื่องจากมีผลอย่างยิ่งต่อบรรยากาศด้าน จริยธรรมภายในองค์กร จริยธรรมพื้นฐานที่สำคัญต่อผู้นำและ ผู้ทำงานบริหารคือความไว้วางใจที่ ลงทุนลงไปในต้นทุนทางสังคม

Argyris (1999) กล่าวว่า เพื่อสร้างความไว้วางใจ บุคคลต้องมอบความรับผิดชอบ ของตัวเองให้กับผู้อื่น พวกเขาทำให้ตัวเองอ่อนแอ ก่อนที่พวกเขาจะเต็มใจที่จะทำตัวเองให้อ่อนแอ พวกเขาต้องตรวจสอบความกลัวของตนเองเกี่ยวกับอะไรที่ผู้อื่นทำให้กับเรา หรือความกลัวเกี่ยวกับการออกแบบความอ่อนแอของตนเอง ผลที่เกิดขึ้น ความไว้วางใจเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่การเพิ่มขึ้น

ของทุนทางสังคม ความไว้วางใจในองค์กรจะพัฒนาขึ้นเมื่อสมาชิกทำงานของตนเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ และองค์กรได้จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้กับสมาชิก สมาชิกและผู้นำต่างก็แสดงสิ่งดี ๆ ร่วมกัน และการสื่อสาร คือ ความเข้าใจ (McDermott and O'Connor, 1996) การยอมรับความไว้วางใจในองค์กรหมายความว่าสมาชิกยอมรับความคู่ควรแก่การไว้วางใจของผู้นำ ความคู่ควรแก่การไว้วางใจประกอบขึ้นจากความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ (Character Counts, 2001) ผู้นำที่น่าไว้วางใจ จะแสดงพฤติกรรมที่สมาชิกขององค์กรอาจสามารถพึ่งพาได้ สมาชิกเชื่อว่าผู้นำเป็นพวกเดียวกันและไม่เป็นศัตรู เช่น ผู้นำที่น่าไว้วางใจจะถูกมองว่าเป็นผู้ที่ห่วงใยสมาชิกขององค์กร และจะร่วมสร้างความสามัคคีกับสมาชิก ผลที่ตามมาคือจะเกิดระบบของความเชื่อถือต่อการกระทำและคำพูดของผู้นำที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ทำอย่างที่พูด) ผู้นำจะทำงานเพื่อประโยชน์ของเหล่าสมาชิกภายในองค์กร และผู้นำจะเป็นคนที่มีความสำคัญที่สุด ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจจะจัดหาเข็มทิศทางศีลธรรมให้กับองค์กรเช่นเดียวกับการเป็นเช่นดังไฟนำทางให้กับสมาชิกได้เดินตาม เมื่อความไว้วางใจของสมาชิกต่อผู้นำเพิ่มขึ้น สภาพของความไว้วางใจที่มีต่อกันจะพัฒนาและต้นทุนทางสังคมจะเพิ่มขึ้น สภาพของความไว้วางใจเป็นผลจากการกระทำเล็ก ๆ ที่สร้างความไว้วางใจต่อกัน สภาพของความไว้วางใจสร้างขึ้นได้จากผู้อำนวยการที่บอกให้อาจารย์จัดการชั้นเรียนที่สามารถพบกับผู้ปกครองนักเรียนได้ สภาพของความไว้วางใจสร้างขึ้นได้โดยผู้จัดการที่บอกผู้อำนวยการว่ามีเงินทุนสำหรับตำแหน่งงานใหม่และหลังจากนั้นผ่านไปยังคณะกรรมการบริหารโรงเรียนถึงแม้ว่าความไว้วางใจสามารถสร้างขึ้นได้ แต่ความไว้วางใจก็ถูกทำลายลงได้โดยการกระทำเพียงครั้งเดียว เมื่อสูญเสียความไว้วางใจแล้ว มันเป็นไปได้ที่จะสร้างกลับมาใหม่อีกครั้ง

Kouzes and Posner (1987) ชี้ให้เห็นว่าเมื่อผู้นำสูญเสียความน่าไว้วางใจแล้ว ความพยายามที่จะเปิดและซื่อสัตย์จะถูกเหล่าสมาชิกปฏิเสธ ในสภาวะที่สูญเสียความไว้วางใจ จะเกิดความวุ่นวายขึ้น และจะกลายเป็นสภาพที่เห็นเป็นปกติ ในสภาวะผิดปกติเช่นนี้ ความแตกแยกจะทำลายความมั่นคงขององค์กร

Bohm and Edward (1991) กล่าวว่า ความแตกแยก ประกอบด้วย false division การสร้างแผนที่มีความสัมพันธ์แนบแน่นและการรวมตัวกันที่ผิด การสร้างหน่วยของความไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในองค์กรที่มีความแตกแยก ความไว้วางใจและการทำงานร่วมกันแบบที่มีความสนิทสนมของสมาชิกในองค์กร พลังของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะพบน้อยมาก และความแตกแยกจะคุกคามความมั่นคง

Robbins (2000) ได้นำเสนอหลักการขั้นพื้นฐานของความไว้วางใจ ไว้หลายประการ ดังนี้ (1) ความไม่ไว้วางใจทำให้สูญเสียความไว้วางใจ (mistrust drives out trust) บุคคลที่มีความไว้วางใจต่อบุคคลอื่นจะแสดงออก โดยการเปิดเผย ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เพราะมีความตั้งใจจริง ส่วนบุคคลที่ไม่มีมีความไว้วางใจต่อบุคคลอื่น แสดงออกโดยการไม่เปิดเผยข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็น มีพฤติกรรมฉวยโอกาสหาประโยชน์ให้กับตนเอง บุคคลเหล่านี้จะมีผลทำให้บุคคลที่มีความไว้วางใจ เกิดความรู้สึกไม่ไว้วางใจขึ้น ดังนั้น บุคลากรที่ไม่มีมีความไว้วางใจ

จำนวนเล็กน้อย ก็อาจจะเป็นพิษภัยต่อทั้งองค์การได้ (2) ความไว้วางใจก่อให้เกิดความไว้วางใจ (trust begets trust) การแสดงออกถึงความไว้วางใจของบุคคลจะก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำที่มีศักยภาพจะเพิ่มความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทีละน้อยโดยการกำหนดขอบเขตการลงโทษ หรือ ไม่มีการลงโทษเลยเมื่อเกิดความไว้วางใจขึ้นแล้วในองค์การ (3) ตำแหน่งที่สูงขึ้นมักเป็นโอกาสให้ทำในสิ่งที่ไม่น่าไว้วางใจ (growth offer makes mistrust) ตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้ผู้นำฉวยโอกาสในการแสวงหาอำนาจและความรับผิดชอบ เพื่อส่งเสริมตำแหน่งของตนเอง ในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ ผู้นำมักแก้ปัญหาแบบตายตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อหลีกเลี่ยงการตรวจพบจากผู้นาระดับสูงกว่า และมักทิ้งปัญหาจากความไม่น่าไว้วางใจให้กับผู้สืบทอดตำแหน่ง ดังนั้น ผู้นำจึงควรอยู่ในตำแหน่งเป็นวาระสั้น เพื่อหลีกเลี่ยงผลที่ตามมาจากการตัดสินใจซึ่งเกิดจากการกระทำที่ไม่น่าไว้วางใจของผู้นำ (4) การลดขนาดองค์การจะทดสอบระดับความไว้วางใจ (decline or downsizing test the highest levels of trust) การลดคนหรือขนาดองค์การ มักทำลายสภาพแวดล้อมที่มีความไว้วางใจ เพราะการปลดบุคลากรขององค์การออกไปมีผลทำให้บุคลากรที่เหลืออยู่เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน สูญเสียความจงรักภักดี และความไว้วางใจภายในองค์การ (5) ความไว้วางใจเสริมสร้างความสามัคคี (trust increases cohesion) ความไว้วางใจจะยึดเหนี่ยวบุคคลให้อยู่ร่วมกันด้วยความเชื่อมั่นว่า บุคลากรมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน หากบุคคลเกิดปัญหาต้องการความช่วยเหลือ เขาจะมั่นใจได้ว่าจะได้รับการช่วยเหลือทันที และเมื่อพบกับความยากลำบาก สมาชิกในกลุ่มจะร่วมมือกันทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มร่วมกัน (6) ความไม่ไว้วางใจทำลายกลุ่มของตนเอง (mistrusting groups self distrust) เมื่อสมาชิกกลุ่มไม่ไว้วางใจบุคคลในกลุ่ม พวกเขาจะไม่ยอมรับและตีตัวออกห่าง และเริ่มสนใจกับความต้องการของตนเองมากกว่าความต้องการของกลุ่มสมาชิก ดังนั้น สมาชิกในกลุ่มที่เกิดความไม่ไว้วางใจมักเกิดความเคลือบแคลงสงสัยสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม แต่ละบุคคลจะปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง และไม่เปิดเผยข้อมูลให้กับสมาชิกในกลุ่ม ปฏิบัติงานเหล่านี้ จะทำลายกลุ่มสมาชิกเหล่านี้ในที่สุด (7) ความไม่ไว้วางใจลดผลผลิต (mistrust generally reduces productivity) ไม่อาจกล่าวได้ว่า ความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มผลผลิต แต่ความไว้วางใจมักก่อให้เกิดการลดผลผลิตอยู่เสมอ ความไม่ไว้วางใจจะมุ่งเน้นที่ความสนใจที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสร้างเป้าหมายร่วมกัน บุคลากรในองค์การเหล่านี้จะตอบสนองโดยการปิดบังข้อมูลข่าวสาร และเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา เขาจะหลีกเลี่ยงการขอความช่วยเหลือ เพราะกลัวว่าบุคคลอื่นจะได้ประโยชน์จากเขา บรรยากาศของความไม่ไว้วางใจ จะทำให้เกิดความขัดแย้งและการประสานงานล่าช้า

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีความไว้วางใจในองค์กร

การศึกษาความไว้วางใจในเชิงองค์ความรู้ทางจิตวิทยาพฤติกรรมนั้น ได้รับการค้นคว้าวิจัยกันอย่างกว้างขวางจากบรรดานักวิชาการที่ต่างต้องการมองความสัมพันธ์ของความไว้วางใจในฐานะที่เป็นปัจจัยอันส่งผลหรือมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ในขณะที่การศึกษาความไว้วางใจในบริบทขององค์กรและงานทางธุรกิจ ที่เรียกว่า ความไว้วางใจในองค์กรนั้น

ในรอบหลายทศวรรษที่ผ่านมา ดูเหมือนจะไม่แพร่หลายมากนักหากเปรียบเทียบการศึกษาความไว้วางใจ (ในแง่จิตวิทยาพื้นฐาน) การศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน การศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจ รวมทั้งการศึกษาความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร ในการทบทวนวรรณกรรมที่สืบค้นได้จึงมีประเด็นเรื่องนี้กล่าวไว้ไม่มากนัก ข้อสังเกตประการหนึ่งคือในองค์ความรู้ด้านจิตวิทยาสังคม จิตวิทยาพฤติกรรม รวมทั้งพฤติกรรมองค์กรเอง ก็ไม่ได้กล่าวถึงองค์ความรู้ในเรื่องนี้โดยเฉพาะเจาะจงเมื่อกล่าวถึงทัศนคติของนักวิชาการที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีความไว้วางใจในองค์กร จึงมีไม่มากนัก ตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาความไว้วางใจได้แก่งานของ Mayer, Davis และ Schoorman (1995) ซึ่งเคยสรุปจากการวิจัยไว้ว่า ความไว้วางใจในองค์กร มีปัจจัยที่ส่งผล หรืออาจจะถือได้ว่าเป็นลักษณะของความไว้วางใจในองค์กร 3 ปัจจัยประกอบด้วย (1) ความสามารถ (ability) คือ ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถในการโน้มน้าวให้เกิดสิ่งต่าง ๆ หรือการโน้มน้าวผู้อื่น (2) ความรู้สึกที่ดี (benevolence) คือ ความรู้สึกที่อยากจะทำสิ่งที่ดีมีคุณค่าให้กับผู้ที่ไว้วางใจเราและ (3) ความตรงไปตรงมาหรือความซื่อสัตย์ (integrity) เป็นความสม่ำเสมอในการปฏิบัติตนด้วยความจริงใจ ตรงไปตรงมา

นอกเหนือจากนี้ นักวิจัยทั้งสามท่านยังได้ทำการรวบรวมปัจจัย คุณลักษณะและจิตลักษณะที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ พบว่า มีหลายปัจจัยที่ปรากฏอยู่ในตัวของผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ (trustee) ซึ่งจะส่งผลก่อให้เกิดความไว้วางใจจากผู้ที่มีมอบความไว้วางใจ (thruster) จากนักวิชาการและนักวิจัยที่ทำการศึกษาไว้ก่อนหน้าได้แก่ ปัจจัยด้านสัมพันธภาพ (past interactions) ในงานของ Boyle และ Bonacich (1970) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม (availability) ศักยภาพ (competence) ความสอดคล้อง (consistency) ความรอบคอบ (discreetness) ความยุติธรรม (fairness) ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความภักดี (loyalty) ความเปิดเผย (openness) การรักษาสัญญา (promise fulfillment) การเป็นมิตร (Receptivity) จากงานของ Butler (1991) ปัจจัยด้านการแสดงความซื่อสัตย์ (trustworthy intentions) และความสามารถ (ability)

ในการศึกษาของ Cook และ Wall (1980) ปัจจัยด้านความสามารถ (ability) และการแสดงความเอาใจใส่ (intentions to produce) ในงานของ Deutsh (1960) ปัจจัยด้านความเปิดเผย (openness) การแสดงความเป็นพวกพ้อง (ownership of feelings) ประสบการณ์ (experience) และวัฒนธรรมกลุ่ม (group norm) จากการศึกษาของ Farris, Senner and Butterfield (1973) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (competence) ความซื่อสัตย์ (Integrity) ในงานวิจัยของ Lieberman (1981) ปัจจัยด้านการรับรู้ความสามารถ (judgment of competence) และเป้าหมายกลุ่ม (group goals) จากข้อค้นพบของ Ring and Van de Ven (1992) รวมถึงปัจจัยด้านความสามารถ (ability) และความเกี่ยวข้อง (value congruence) ในงานของ Sitkin and Roth (1993) เป็นต้น ซึ่งในภาพสรุปแล้ว Mayer, Davis and Schoorman พบว่ามีอยู่เพียง 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ความสามารถ (ability) ความเมตตากรุณา (benevolence) และความซื่อสัตย์ (integrity) ที่สามารถอธิบายการเกิดความไว้วางใจได้ดีที่สุด เนื่องจากทั้ง 3 ปัจจัยหลักนี้ มาจากการศึกษาการรับรู้ในผู้ที่ได้รับ

ความไว้วางใจโดยตรง ทั้งนี้ จากผลการวิจัยเชิงประจักษ์ของ Mayer, Davis and Schoorman พบว่า (1) ความสามารถ เป็นเรื่องของทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมอันเป็นลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญ เนื่องจากผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจะมีความสามารถเฉพาะทางในบางเรื่องเท่านั้น ซึ่งความไว้วางใจในเรื่องใดก็มีความสัมพันธ์กับความสามารถในเรื่องนั้น มีนักทฤษฎีจำนวนหนึ่งได้อธิบายตรงกันว่า ความสามารถเป็นปัจจัยหลักสำคัญที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ และเป็นลักษณะที่ปรากฏอยู่ในตัวของผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ แต่ก็มีนักทฤษฎีบางกลุ่มที่เลือกใช้ศักยภาพ (competence) แทนความสามารถ (ability) ส่วนการศึกษาก่อนหน้านี้จะใช้ ความชำนาญ (perceived expertise and expertness) แทน ซึ่งทั้งหมดก็ล้วนมีความหมายที่ใกล้เคียงกันกับความสามารถ ที่เป็นแนวคิดในปัจจุบัน โดยสิ่งที่แตกต่างคือ ความชำนาญ และศักยภาพจะเป็นคำที่มีความหมายกว้างกว่า ทักษะส่วนบุคคลที่เป็นลักษณะเฉพาะ อีกทั้ง ความสามารถจะเน้นที่งานและสถานการณ์เฉพาะที่อาจจะเกิดขึ้น (2) ความเมตตาากรุณา มาจากความเชื่อของผู้ที่ได้รับความไว้วางใจเกี่ยวกับการทำความดีแก่ผู้ที่มอบความไว้วางใจ (thruster) นอกเหนือไปจากแรงจูงใจที่มาจากความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน โดยผู้ที่ได้รับความไว้วางใจต้องการที่จะช่วยเหลือผู้ที่มอบความไว้วางใจ ถึงแม้ว่าผู้ที่มอบความไว้วางใจจะไม่ได้ร้องขอความช่วยเหลือ และไม่ได้ต้องการรางวัลจากผู้ที่มอบความไว้วางใจ ซึ่งความเมตตาากรุณาเป็นการรับรู้ทางด้านบวกเกี่ยวกับการแสดงออกของผู้ที่ได้รับความไว้วางใจที่กระทำต่อผู้ที่มอบความไว้วางใจ ความเมตตาากรุณาจัดเป็นปัจจัยหลักสำคัญที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ ผู้ที่มีความเมตตาากรุณามักจะเป็นผู้ที่มีความตั้งใจจริง ไม่หลอกลวง ซึ่งความตั้งใจจริงไม่หลอกลวงนี้จะมีส่วนสำคัญต่อความไว้วางใจและ (3) ความซื่อสัตย์ มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจ เนื่องจากผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ จะยึดมั่นในหลักการ จริงใจ และกระทำในสิ่งที่ผู้ที่มอบความไว้วางใจ ยอมรับได้ ความสำคัญของการยึดมั่นในหลักการก็คือ ความซื่อสัตย์ส่วนบุคคล (personal integrity) ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรจะมีในตัวผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ เช่น การมีความเสมอต้นเสมอปลายในการกระทำ มีการใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจและจัดกระทำได้อย่างเหมาะสมตรงไปตรงมา ระดับของความซื่อสัตย์ในตัวผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ จะสามารถรับรู้ได้ว่ามีระดับสูงหรือต่ำ (เช่น การขาดความสม่ำเสมอ การไม่ปฏิบัติตามหลักการ)

Robbins, S.P. and Coulter, M. ยังมีข้อเสนอแนะที่จะให้ผู้นำสามารถสร้างความน่าไว้วางใจ (trust) ให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ (1) practice openness คือ การตัดสินใจ การปฏิบัติและการดำเนินงานอย่างโปร่งใส เปิดเผย และไม่มีวาระ ซ่อนเร้น (2) be fair คือ การให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (3) speak your feeling คือ การพูด หรือการแสดงออกของความรู้สึกที่แท้จริง ไม่เสแสร้ง (4) tell the truth คือ การบอกหรือการพูดความจริงกับผู้ใต้บังคับบัญชา แม้จะเป็นเรื่องในทางลบ (5) show consistency คือ การแสดงศักยภาพและความสามารถอย่างเป็นปกติหรือสม่ำเสมอ และอยู่ในร่องในรอย ไม่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา (พลัวไปตามสถานการณ์) (6) fulfill your promises คือ การให้ความสำคัญกับการรักษาพันธะและคำมั่นสัญญากับผู้ใต้บังคับบัญชา (7) maintain confidences คือ การเก็บและรักษาความลับของ

ผู้ใต้บังคับบัญชาและ (8) demonstrate competence คือ การแสดงศักยภาพและความสามารถในด้านต่างๆ ตลอดจนการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง (9) leading through empowerment คือ การเพิ่มอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ ความไว้วางใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นว่าผู้นำมีความมั่นคง มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความเป็นผู้นำและมีความสามารถในการเป็นผู้นำสูง ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ คือ (1) มีความซื่อตรง มีความมั่นคงและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (2) มีทักษะทั้งในงานและมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีความสามารถ มีความชำนาญ มีประสบการณ์ และคุณสมบัติที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะใช้ในการทำงานและมนุษยสัมพันธ์ (3) มีความสามารถในการพยากรณ์ และมีวิจรรย์ญาณในการแก้ไขปัญหาได้ดีเสมอ และได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม (4) มีความผูกพันและมีความเต็มใจที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกายและจิตใจ และ (5) ให้ออกสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์ประกอบที่ 10 การยึดหลักคุณธรรมและความดี

ทุกครั้งที่มีการวิเคราะห์ถึงบทบาทหน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ มีประเด็นสำคัญเรื่องหนึ่งที่ต้องเอ่ยถึงคือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) โดยเฉพาะยุคที่สังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สังคมจึงยิ่งเพิ่มความคาดหวังต่ออาจารย์ใหญ่ว่า เป็นผู้ที่ไม่เพียงแต่ตนเองต้องเป็นคนดีมีจริยธรรมเท่านั้น แต่จะต้องเป็นผู้สร้างโรงเรียนให้สามารถรองรับวัตถุประสงค์ด้านคุณธรรมแก่สังคมได้อีกด้วย จริยธรรมองค์กรในสภาวะปัจจุบัน อาจจะเป็นเรื่องไม่ทันสมัยหรือล้าหลังก็ตาม แต่ความจำเป็นที่ต้องการให้องค์กรแต่ละแห่งมีจริยธรรมในการประกอบการมากขึ้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารในองค์กรจึงต้องมีการปรับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรไปสู่แนวคิดใหม่ โดยให้ความใส่ใจในตัวพนักงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น ดังนั้นความเข้าใจในเรื่องจริยธรรมจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก และต้องเข้าใจในเรื่องจริยธรรมในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปได้

การสำรวจติดตามพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรนับได้ว่ามีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนจริยธรรมในองค์กรได้เช่นกัน ซึ่งการกล่าวถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ หรือบุคลากรในองค์กร อันประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ รวมทั้งปัจจัยอื่นหลายปัจจัย ดังนั้นจริยธรรมในองค์กรจึงไม่ใช่เรื่องที่สามารถจับต้องได้ จริยธรรมองค์กรนั้นมีอยู่ในตัวองค์กรเอง ในตัวงานหรือจากแนวทางในการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ทั้งในทางตรงและทางอ้อม (ธนิษฐ์ชัย นาคะสุวรรณ, 2543) คุณค่าของจริยธรรมในองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่ไม่สามารถประเมินค่าได้ เพราะหากองค์กรไม่ซื่อสัตย์ต่อพนักงาน พนักงานย่อมหาทางเอาเปรียบแก่ประชาชน ซึ่งเป็นผู้บริโภคโดยตรงนั่นเอง และถ้าทุกๆ คน ในองค์กรมีจริยธรรมหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าผู้บริหารเมื่อมีจริยธรรมในองค์กรแล้ว จะทำให้เกิดสิ่งต่างๆ

ดังนี้ (1) ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ (credit) (2) ก่อให้เกิดการทุ่มเท (devotion) ของพนักงาน
ในองค์กร ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (qualitative efficiency) ทำให้
เกิดการผลิและการบริการที่ดี (3) ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี (good image) ส่งผลในด้าน
ความรู้สึกถึงการมีคุณค่าต่อองค์กรที่ได้ใช้บริการ (4) ก่อให้เกิดการลดหย่อนทางกฎหมาย หมายถึง
องค์กรอาจจะมีการปลั้งหรือพลาด เมื่อเกิดสิ่งไม่ดิงงามเกิดขึ้น แต่ด้วยเหตุที่มีประวัติที่ดีเป็นองค์กรที่
มีจริยธรรม มีศีลธรรม การกล่าวหาหรือความผิดที่เกิดขึ้นอาจได้รับการลดหย่อนผ่อนปรนได้ และ
(5) ก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีความสุข เมื่อทุก ๆ คนหรือพนักงานทั้งหมดในองค์กรหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง
ไม่ว่าจะเป็น ลูกค้า ผู้บริโภค บริษัทคู่แข่ง บริษัทคู่ค้า ผู้ถือหุ้น รัฐบาล และสังคม ทั้งหมดที่กล่าวมานี้
หากมีจริยธรรมให้แก่กัน การทำงานที่มีจริยธรรมที่ดีต่อกัน ย่อมส่งผลให้เกิดความสุขในการ
ทำงานร่วมกัน ไม่มีความเครียด อาจกล่าวได้ว่า ช่วยทำให้เกิดการผ่อนคลายและลดความเครียดได้
(พรนพ พุกกะพันธ์, 2543)

กนกอร สมปราชญ์ (2546) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีจริยธรรมส่วนบุคคลต้องให้
ความสำคัญกับคุณธรรมจริยธรรมซึ่งเป็นศิลปะชั้นสูงของการเป็นผู้นำ ซึ่งแตกต่างกันไปตามเชื้อชาติ
สังคมและวัฒนธรรมของประเทศ ดังนั้น รูปแบบของพฤติกรรมที่แสดงถึงจริยธรรมจึงมีความสำคัญ
และความหมายเมื่ออยู่ในบริบทของวัฒนธรรมนั้น ๆ การเป็นผู้นำต้องมีการวิเคราะห์และพิจารณา
โดยสมาชิกและสังคมนั้น เพราะผู้นำต้องมีพันธะสัญญาทั้งกับตนเองและสมาชิกของสังคม เกณฑ์
บางอย่างในการพิจารณาพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ได้แก่ ทำดีแล้วสำหรับครอบครัว ชุมชน สังคม
หรือไม่ ทำแบบนี้แล้ว ท่านถูกมองว่าเป็นอย่างไร พฤติกรรมเช่นนี้ หากเป็นข่าวเขาจะคิดกับท่าน
อย่างไร หากเราถูกทำแบบนี้บ้าง เราจะรู้สึกอย่างไร การเป็นผู้นำต้องมีวินัย มีความอดทนอดกลั้น
ไม่ย่อท้อต่อปัญหา อุปสรรคที่ผ่านเข้ามาและต้องมีพฤติกรรมจริยธรรมส่วนตน ซึ่งได้แก่ ความมี
วินัย ความอดทนอดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความประหยัด ความมุ่งมั่นหรือมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเมื่อ
เผชิญกับทางสองแพร่ง ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องถามตนเองเพื่อเลิกปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง เช่น สิ่ง
ทำถูกต้องและไม่ผิดกฎหมายใช้หรือไม่ มีความสมดุลหรือไม่ และรู้สึกกับตนเองอย่างไรบ้าง ทั้งนี้
เนื่องจากจริยธรรม หมายถึง หลักความประพฤติ (การกระทำ) ในสิ่งที่ถูกต้อง ดิงงามตามการรับรู้
ของบริบทสังคม

Joseph Murphy (2001) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำที่ดี จำเป็นต้องใส่ใจเป็น
พิเศษต่อจุดหมายปลายทางที่เป็นค่านิยม (valued ends) โดยเสนอแนะประเด็นสำคัญ 3 ประการ
ที่ต้องพัฒนาขึ้นในโรงเรียน ได้แก่ (1) ทำหน้าที่เป็นผู้พิทักษ์คุณธรรม (moral stewardship)
กล่าวคือ ผู้นำจะต้องกำหนดค่านิยมสำคัญของโรงเรียนที่ยึดถือปฏิบัติ เช่น ความยุติธรรม (fairness)
และความเป็นชุมชน (community) (2) ความเป็นนักการศึกษา (educator) โดยผู้นำต้องบริหาร
โรงเรียนด้วยการยึดภารกิจหลักที่สำคัญอันดับแรกคือ การจัดการเรียนการสอนและการให้การศึกษา
แก่เยาวชนเพื่อการเป็นพลเมืองดีของชาติในอนาคต และ (3) เป็นผู้สร้างความเป็นชุมชน (community
builder) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องสร้างควมมีชีวิตชีวาให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ด้วยการเข้าถึงผู้ปกครอง

และประชาชนภายนอก ขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning community) ขึ้นภายในโรงเรียน เพื่อรองรับการเข้าถึงของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

Stephen Gross และ Joan Shapiro (2002) ให้ความเห็นในเรื่องเดียวกันว่าผู้นำจะต้องสร้างดุลยภาพระหว่างการบริหารงานโดยยึดหลักกฎหมายซึ่งเป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) กับความรับผิดชอบต่อผู้นำมีต่อผู้อื่น (concern for people หรือ การมุ่งความสัมพันธ์) ตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำยืนหยัดเคียงข้างครูในการปกป้องการสอนที่เห็นว่าถูกต้องแต่ขณะเดียวกันก็ยินยอมให้สังคมสามารถตรวจสอบได้ โดยต้องปฏิบัติต่อครูในเรื่องนี้ด้วยความให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน เป็นต้น นอกจากนี้ผู้นำในฐานะผู้อำนวยการบริหารนั้น จะต้องยึดหลักใช้ “ธรรมเป็นอำนาจ” (moral authority) โดยนอกจากผู้นำจะแสดงความเป็นผู้มีคุณธรรมสูงส่งของตนแล้ว ผู้นำจำเป็นต้องร่วมสร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านการประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคนในโรงเรียนอีกด้วย (Sergiovanni, 1996) อาจารย์ใหญ่จึงควรปกป้องและเสริมสร้าง “โลกแห่งชีวิต” (life world) ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยความเป็นโลกแห่งชีวิตดังกล่าวจะทำให้โรงเรียนมีค่านิยม (values) ความเชื่อ (beliefs) และวัตถุประสงค์ (purposes) ที่จะช่วยทักทอสายสัมพันธ์ของชุมชนโรงเรียนเข้าด้วยกัน และแสดงออกทางกิจกรรมร่วมกันของสมาชิก ในขณะที่ “โลกแห่งระบบ” (systems world) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ทางเทคนิคจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้วัตถุประสงค์สามารถบรรลุเป้าหมาย กล่าวโดยสรุปทั้งโลกแห่งชีวิตและโลกแห่งระบบล้วนมีความจำเป็นต่อการดำรงของโรงเรียน แต่จากการวิเคราะห์โรงเรียนที่มีความสมบูรณ์ (healthy schools) พบว่ามักมีโลกแห่งชีวิตเป็นตัวขับเคลื่อนนำโลกแห่งระบบแทบทั้งสิ้น และเมื่อไรที่เกิดการสลับที่กันก็จะพบว่าโรงเรียนนั้นจะทำหน้าที่อย่างขาดความสมบูรณ์เท่าที่ควรจะเป็น ด้วยเหตุนี้โรงเรียนใดก็ตามที่หมั่นแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยมภายในที่ยึดถือร่วมกัน วิธีการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น ตลอดจนผู้นำหมั่นแสดงออกด้วย “น้ำเสียงเชิงคุณธรรม” (moral voice) ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันจนซึมซับลงสู่ชุมชน โรงเรียน เป็นต้น ล้วนมีความสำคัญต่อการทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแห่งคุณธรรมของผู้นำและของโรงเรียนทั้งสิ้น (Sergiovanni, 2000)

สรุปได้ว่า การยึดหลักคุณธรรมและความดี หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานโดยยึดหลักกฎหมาย ยึดหลักการใช้ “ธรรมเป็นอำนาจ” โดยนอกจากผู้บริหารจะแสดงความเป็นผู้มีคุณธรรมสูงส่งของตนแล้ว ยังร่วมสร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านการประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคนอีกด้วย ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ คือ (1) หมั่นแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยมภายในที่ยึดถือร่วมกัน (2) จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น (3) หมั่นแสดงออกด้วย “น้ำเสียงเชิงคุณธรรม” (4) ให้ เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน (5) ยืนหยัดเคียงข้างครูปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้อง (6) ยินยอมให้

สังคมสามารถตรวจสอบได้ และ (7) สร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านการประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรม สำหรับทุกคน

องค์ประกอบที่ 11 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในสภาพปัจจุบันนี้ โลกอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ และในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของสังคมโลก จึงไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงในการที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ได้เลย โดยจะได้รับผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อันจะเห็นได้ชัดจากปัญหาและสภาพของวิกฤตการณ์ทั้งหลายที่เกิดขึ้น ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ในปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะแบบนี้ คนที่ทำงานในองค์กรต่าง ๆ ควรจะมีการปรับตัว เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ปกติสุข และสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่าง ๆ ที่กำลังเผชิญอยู่ได้ นอกจากนี้ในระดับโลกหรือในระดับประเทศแล้ว ในระดับองค์กรซึ่งเป็นหน่วยย่อย ๆ ในสังคม ก็เป็นที่ยอมรับเช่นกันว่า คนทำงานในระดับปฏิบัติการก็มีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ไม่ว่าจะเป็้องค์กรในภาครัฐ ภาคเอกชน เป็นองค์กรระดับชาติหรือเป็นองค์กรระดับท้องถิ่น ก็ล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยบุคคลในระดับปฏิบัติงาน ในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี ในการดำเนินการใด ๆ จึงต้องมีจริยธรรมในการดำเนินงาน เพื่อให้คนในระดับปฏิบัติการได้ยึดถือเป็นหลักในการทำงาน ก็จะช่วยให้งานที่ทำประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารเองก็ถือว่าเป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญที่จะทำให้องค์กรดำเนินการอย่างมีจริยธรรมหรือไม่มีจริยธรรมได้ เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่ในการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ เพราะฉะนั้นผู้บริหารจึงมีโอกาสมากกว่าคนอื่นในการที่จะก่อให้เกิดแนวความคิดทางด้านจริยธรรมขึ้นในองค์กร คุณค่าและเหตุผลทางด้านจริยธรรมของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงจะเป็นแบบอย่างให้บุคคลอื่น ๆ ในองค์กรได้ยึดถือปฏิบัติตาม โดยคุณลักษณะของการเป็นผู้นำทางด้านจริยธรรม จะแสดงให้เห็นถึงลักษณะที่มีศีลธรรมในเรื่องของการมีอิทธิพลในแง่บวกขององค์กร เพราะคุณสมบัติของผู้นำที่เน้นด้านจริยธรรม จะทำให้มีผู้ดำเนินการตามในองค์กรด้วย ซึ่งการมีมาตรฐานทางด้านศีลธรรมของผู้บริหารจะทำให้สามารถตัดสินใจทางด้านจริยธรรมในที่ทำงานได้ดี และง่ายขึ้นด้วย (อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง, 2546) ถ้าหากผู้นำและองค์กรใดปราศจากจริยธรรม ผู้นำระดับสูงและผู้ปฏิบัติการจะพบว่าองค์กรของตนเต็มไปด้วยปัญหาและมีแนวโน้มที่จะต้องประสบความหายนะในที่สุด ในทางกลับกันหากองค์กรใดเต็มไปด้วยจริยธรรม ย่อมเป็นที่ยอมรับนับถือ ได้รับความเชื่อถือ ได้รับโอกาส มีความได้เปรียบในการแข่งขัน มีอนาคตไกล สรุปได้ว่า จริยธรรม คือ วิถีทางสู่ความสำเร็จในระยะยาวอย่างยั่งยืน จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นที่้องค์กร ผู้บริหาร ตลอดจนผู้ปฏิบัติการที่ดีที่มีความเป็นเลิศจะต้องมีจริยธรรม คุณความดี จากมุมมองของสังคมประเทศชาติและสังคมโลก (นิธย์ พิบูลสงคราม, 2546)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกิจกรรมสำคัญของแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งกำหนดว่าภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแนวทาง การบริหารไปสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (new public management) ที่ต้องคำนึงถึงประชาชนและผลสัมฤทธิ์ของงานเพื่อให้การทำงานของภาครัฐมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน มากกว่าเน้นปัจจัยนำเข้ากระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่เคร่งครัดโดยจะมีการวัดผลอย่างเป็น รูปธรรม การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดผล การดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและเกิดความคุ้มค่าในการใช้ภาษีของประชาชนและ งบประมาณแผ่นดิน

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548) ได้กล่าวถึงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation-ACH) คือ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานราชการให้ดี หรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ กำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตาม เป้าหมายที่โดดเด่นและท้าทาย

เทียน ทองแก้ว (2545) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ มีดังนี้ (1) มีความ เข้าใจและการประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสม กำหนดเงื่อนไข กฎเกณฑ์ และนโยบายที่สอดคล้องกับ ความเชี่ยวชาญ มีความเข้าใจในการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถภาพทางการบริหารและภารกิจที่ต้องการ วิเคราะห์สถานการณ์ การฝึกหัด และใช้วิธีการทางเทคนิคที่เหมาะสม (2) มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ โดย การกำหนดแผน/โครงการทางกลยุทธ์ ประเมินความเป็นไปได้ด้านนโยบาย/โปรแกรม รวมไปถึง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เป็นจริงทั้งในระยะยาวและระยะสั้น (3) ฝึกการตัดสินใจที่ดี ในงาน เกี่ยวกับโครงสร้างและการจัดการ การกำหนดกิจกรรมตามลำดับก่อนหลัง หรือสร้างความสมดุล ตามความต้องการและความสนใจของลูกค้า (4) การคาดการณ์ล่วงหน้า การกำหนดชี้ การวินิจฉัย และการให้คำปรึกษาในศักยภาพหรือปัญหาที่แท้จริงที่สัมพันธ์กับโปรแกรมและความสำเร็จของ เป้าหมาย คัดเลือกรายการกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องและทันทีเมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงแผนงาน (5) กำหนดมาตรฐานความรับผิดชอบต่อตนเองและคนอื่น เพื่อให้ บรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงมาตรฐานเพื่อส่งเสริมการบริการลูกค้า และ/หรือคุณภาพของกิจกรรมและนโยบาย และ (6) สร้างโอกาสที่จะพัฒนางานและการตลาด จากผลิตผลใหม่ ๆ และการให้บริการภายในหรือภายนอกองค์กร สิ่งที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้ได้รับ ผลประโยชน์หรือสร้างความก้าวหน้า

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2552) กล่าวว่า ผู้นำที่มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์สูง จะมี มาตรฐานส่วนตัวสูงที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งผลงานของผู้นำเองและของ

ผู้ร่วมงาน เป็นผู้นำที่เป็นนักปฏิบัติ (pragmatic) โดยกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายแต่สามารถที่จะบรรลุได้ เป็นผู้ที่สามารถคำนวณด้านความเสี่ยงได้ดีว่า ผลงานที่บรรลุนั้นมีความคุ้มค่าหรือไม่ จุดเด่นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้นำก็คือ การเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และหมั่นสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลา เพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2553) กล่าวว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง การทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด เกิดผลดีต่อหน่วยงาน และส่วนรวม ใช้ทรัพยากรของทางราชการให้คุ้มค่าเสมือนหนึ่งการใช้ทรัพยากรของตนเอง เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก เป็นพฤติกรรมการทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดโดยได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายและคุ้มค่า ทั้งใน ส่วนของการใช้เงินและใช้เวลา มีการประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจใน เป้าหมายและเนื้อหาสาระของงานที่ตรงกัน ปฏิบัติงานโดยไม่ยึดติดอยู่กับกฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อ การทำงาน แต่มุ่งเป้าหมายของประชาชนและประเทศชาติ

สรุปได้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการมีมาตรฐานส่วนตัวสูงที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งผลงานของผู้บริหาร สถานศึกษาเองและของผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ คือ (1) เป็นนักปฏิบัติโดยกำหนด เป้าหมายที่มีความท้าทายแต่สามารถที่จะบรรลุได้ (2) สามารถคำนวณด้านความเสี่ยงได้ดีว่า ผลงานที่บรรลุนั้นมีความคุ้มค่าหรือไม่ (3) เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ (4) หมั่นสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลา เพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น

ตารางที่ 3 องค์ประกอบ นิยาม และตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

องค์ประกอบ	นิยาม	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
1. ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความรู้สึกเชื่อ มั่น ยอมรับ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเต็มความสามารถทำงานเพื่อองค์กรและความปรารถนาที่จะรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้	<ol style="list-style-type: none"> (1) เต็มใจที่จะทำงานและใช้ความพยายามเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ (2) องค์กรที่ทำงานอยู่เป็นองค์กรที่ดีที่สุด (3) ถ้าเป็นการทำงานเพื่อองค์กรจะรับงานที่ได้รับมอบหมายทั้งหมด (4) ค่านิยมขององค์กรและค่านิยมส่วนตัวมีความคล้ายคลึงกัน (5) ภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (6) องค์กรนี้ทำให้ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ (7) รู้สึกดีใจที่ได้รับเลือกมาทำงานในองค์กรนี้ (8) รู้สึกเป็นห่วงอนาคตขององค์กร
2. ความยุติธรรม	ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการกระทำที่เคารพสิทธิของผู้อื่นและการไม่ยอมทำความชั่วต่อผู้อื่น	<ol style="list-style-type: none"> (1) การไม่เห็นผิดเป็นชอบ (2) การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธเกลียด กลัว หลง (3) แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม (4) ทำให้สังคมมีความยุติธรรมและสามารถให้ความยุติธรรมกับสังคม (5) กล้าที่จะตำหนิความยุติธรรมไว้ให้ได้
3. ความเอาใจใส่	ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการช่วยเหลือบุคคลให้เจริญเติบโตจนถึงระดับที่เกิดความพึงพอใจหรือเกิดความสำเร็จแห่งตนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและมีคุณค่า	<ol style="list-style-type: none"> (1) รู้จักบุคคลและวิธีการที่จะให้การช่วยเหลือ (2) มีความเต็มใจและแสดงออกถึงความ รู้สึกที่แท้จริงของตนที่จะให้มีการช่วยเหลือบุคคล (3) มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน คือ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (4) แสดงความรู้สึกอ่อนน้อมถ่อมตนต่อผู้รับการดูแล (5) มีความอดทน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับการดูแลได้คิดและตัดสินใจด้วยตนเอง ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง (6) มองไปในอนาคตที่เป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ดูแล มีการปฏิบัติอย่างมีเป้าหมายและต่อเนื่อง (7) ปฏิบัติบนพื้นฐานของจริยธรรม เพื่อปกป้องศักดิ์ศรีและสิทธิของบุคคล (8) มองปัญหาจากหลายแนว มีการประเมิน ผลการดูแลและปรับปรุง และเลือกวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ

ตารางที่ 3 องค์ประกอบ นิยาม และตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยาม	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
4. การเสริมพลังอำนาจ	ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมอบอำนาจหรือการทำให้สามารถหรือการให้พลัง ซึ่งทำให้บุคคลสามารถกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมีหรือกระทำการร่วมกับผู้อื่นได้ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้น ๆ	<ol style="list-style-type: none"> (1) ให้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้มีอิสระในการปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา (2) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ (3) ช่วยจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้ (4) เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน (5) ให้โอกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (6) สร้างความเชื่อถือไว้วางใจในกันและกัน
5. ความรับผิดชอบ	ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นว่า ได้ยอมรับหน้าที่หนึ่ง ๆ และนำไปปฏิบัติด้วยความพร้อมที่จะรับทั้งผิดและชอบ	<ol style="list-style-type: none"> (1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน (2) ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน (3) ปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ (4) จัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน (5) มีแผนการสำรอง (6) รับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน (7) ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน (8) ดำเนินงานตรงตามเวลา (9) ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ละเอียดรอบคอบ (10) พากเพียรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน (11) ยอมรับผลการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ (12) ไม่หลีกเลี่ยงและยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง
6. การสะท้อนคิด	ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกระดับถึงความคาดหวัง การรับรู้ และความรู้สึกเกี่ยวกับประสบการณ์ โดยผ่านกระบวนการพูดหรือเขียน โดยมีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์ เปรียบเทียบ วางแผนหรือแก้ไขปัญหา	<ol style="list-style-type: none"> (1) สร้างความท้าทายที่สร้างสรรค์ในการนำเสนอความคิดของตน (2) เปิดโอกาสในการจับประเด็นหรือหวนคิดถึงสิ่งที่คิดในรูปแบบที่ถาวรหรือปรับเสริมความคิดใหม่ (3) พัฒนาความมีระเบียบและทักษะในการสร้างและจัดลำดับความคิด (4) เปิดโอกาสในการสังเกตและวิเคราะห์ความคิดของตนเอง (5) เปิดโอกาสในการสื่อสารความคิดของตนเองกับผู้อื่นถึงสิ่งที่ตนเองเข้าใจและพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ของตนเอง

ตารางที่ 3 องค์ประกอบ นิยาม และตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยาม	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
		(6) เชื่อมโยงองค์ความรู้เก่ากับองค์ความรู้ใหม่และเป็นการเติมเต็มระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ (7) เป็นนักคิดที่ตีสั้นในการตั้งคำถามและให้เหตุผล
7. วิสัยทัศน์	ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การ มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการร่วมต่อวิสัยทัศน์ ซึ่งทำได้โดยให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้สามารถนำวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวสู่การปฏิบัติให้กลายเป็นจริง	(1) มีภาพที่สมบูรณ์ขององค์การอย่างเป็นระบบ (2) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง (3) กระตุ้นและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานร่วมกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (4) สามารถคาดการณ์ได้ว่างานที่รับผิดชอบอยู่นั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไร (5) มีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตขององค์การ (6) มีวิสัยทัศน์ใช้เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ (7) มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการหล่อหลอมวิสัยทัศน์ร่วม
8. ความซื่อสัตย์	ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม และตรงต่อความเป็นจริง ประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ทั้งกาย วาจา ใจต่อตนเองและผู้อื่น รวมถึงตลอดทั้งต่อหน้าที่การงานและคำมั่นสัญญา	(1) มีความประพฤติตรงทั้งต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ (2) ตรงต่อเวลา (3) ไม่ใช่เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม (4) รับผิดชอบต่อตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง
9. ความไว้วางใจ	ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นว่า ผู้นำมีความมั่นคง มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความเป็นผู้นำและมีความสามารถในการเป็นผู้นำสูง	(1) มีความซื่อตรง ความมั่นคงและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (2) มีทักษะทั้งในงานและมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีความสามารถ มีความชำนาญ มีประสบการณ์ และคุณสมบัติที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะใช้ในการทำงานและมนุษยสัมพันธ์ (3) มีความสามารถในการพยากรณ์และมีวิสัยทัศน์ในการแก้ไขปัญหาได้ดีเสมอและได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม (4) มีความผูกพันและมีความเต็มใจที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกายและจิตใจ

ตารางที่ 3 องค์ประกอบ นิยาม และตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยาม	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
		(5) ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วม และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ กับผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา
10. การยึดหลักคุณธรรม	ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานโดยยึดหลักกฎหมาย ยึดหลักการใช้ “ธรรมเป็นอำนาจ” โดยนอกจากผู้บริหารจะแสดงความเป็นผู้ที่มีคุณธรรมสูงส่งของตนแล้ว ยังร่วมสร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านการประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคนอีกด้วย	(1) หมั่นแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยมภายในที่ยึดถือร่วมกัน (2) จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น (3) หมั่นแสดงออกด้วย “น้ำเสียงเชิงคุณธรรม” (4) ให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน (5) ยืนหยัดเคียงข้างครูปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้อง (6) ยินยอมให้สังคมสามารถตรวจสอบได้ (7) สร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านการประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคน
11. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการมีมาตรฐานส่วนตัวสูงที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งผลงานของผู้บริหารสถานศึกษาเอง และของผู้ร่วมงาน	(1) เป็นนักปฏิบัติ โดยกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายแต่สามารถที่จะบรรลุได้ (2) สามารถคำนวณด้านความเสี่ยงได้ดีว่า ผลงานที่บรรลุนั้นมีความคุ้มค่าหรือไม่ (3) เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (4) หมั่นสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลา เพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ในการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเพื่อกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในลักษณะเหตุและผล (cause and effect) ซึ่งจะช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ที่ชัดเจนและสมเหตุสมผลยิ่งขึ้น โมเดลในลักษณะเหตุและผลที่ผู้วิจัยจะนำเสนอต่อไปนี้

Burns (1978) ได้เสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational Leadership theory) เดิม เบิร์น เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน เบิร์นส์

เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) คือผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) คือ ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน และ (3) ผู้นำจริยธรรม (ethical Leadership) คือ ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (needs) ความปรารถนา (aspirations) ค่านิยม (values) และควรรีตจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม

ปี ค.ศ. 1985 แบสส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่ง แบสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ (1) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น (2) สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กรและ (3) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย (1) ศรัทธาบารมี (charisma) (2) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (individualized consideration) และ (3) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (intellectual stimulation) ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบสส์ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) และ (2) การจัดการโดยยึด

กฎระเบียบ (management by exception) การแยกผู้นำเชิงปฏิรูปและผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยินดีกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคงและไม่เสี่ยง

Ajzen & Madden (1986) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การที่เกี่ยวกับจริยธรรมจะส่งผลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่จะทำให้เป็นที่นิยมชมชอบหรือไม่เป็นที่นิยมชมชอบต่อพฤติกรรมในคำถามที่เฉพาะเจาะจงมากในทัศนคติที่มีต่อพฤติกรรมที่กำหนด

Pinnell & Eagan (1995) การบูรณาการสามสิ่งเพื่อการเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างมีคุณภาพ ซึ่งได้แก่ (1) ความรู้ (knowledge) (2) การกระทำ (action) และ (3) คุณลักษณะเฉพาะบุคคล (character)

Woodall (1996) ได้กล่าวไว้ในบทความเรื่องการจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจะสามารถทำให้จริยธรรมคงอยู่ตลอดไป ถึงการจัดการวัฒนธรรมองค์การจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมจริยธรรมในการทำงาน

Cohen (1998) แสดงความคิดเห็นว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นจริยธรรมมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมอย่างแน่นนอน ไม่เฉพาะแต่พฤติกรรมที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่แสดงออกเท่านั้น

Key (1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมจริยธรรมเป็นกุญแจสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมจริยธรรม

Pickett (2001) กล่าวถึง 5 ส่วนประกอบที่มีส่วนช่วยสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังนี้ (1) สภาพแวดล้อมทางจริยธรรม (ethical environment) (2) บรรยากาศทางจริยธรรม (ethical climate) (3) บรรยากาศทางศีลธรรม (moral climate) (4) กระบวนการภายในเกี่ยวกับพฤติกรรมศีลธรรม (inner process of moral behavior) และ (5) ความรับผิดชอบต่อสังคม (corporate social responsibility)

งานวิจัยของ Dickson, Smith, Grojean & Ehrhart (2001) ในเรื่องบรรยากาศองค์การที่เกี่ยวกับจริยธรรม: ผลลัพธ์ต่อค่านิยมผู้นำและการปฏิบัติที่สะท้อนกลับมาซึ่งพวกเขา กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การจะมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์การ ประกอบด้วยผลลัพธ์ขององค์ประกอบจริยธรรมที่ไม่มีบันทึกไว้อย่างชัดเจน พวกเขามุ่งหมายให้เกิดผลกระทบในวงกว้าง ทำให้เป็นกลไกขององค์การร่วมกัน นั่นเป็นข้อสรุปที่พวกเขาวิพากษ์กันเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศเกี่ยวกับจริยธรรมในองค์การ

Campbell and Bond (1982 อ้างถึงใน Huitt, 2002) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดพัฒนาการด้านจริยธรรมนั้น เป็นปัจจัยที่ผสมผสานกัน ได้แก่ (1) พันธธรรม (2) ประสบการณ์

ในวัยเด็ก (3) การแสดงออกของผู้ใหญ่ (4) อิทธิพลเพื่อน (5) กายภาพทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (6) สื่อสารมวลชน (7) สิ่งที่ถูกอบรมสั่งสอน และ (8) สถานการณ์เฉพาะและบทบาทที่ต้องแสดงออกสืบเนื่อง ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ มาจากองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล ไม่ว่าจะเป็นพันธุกรรม สิ่งแวดล้อม วุฒิภาวะและการเรียนรู้ ความผสมผสานกันขององค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้จะหล่อหลอมให้บุคคลพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมได้ตามศักยภาพ

Robbins & Coulter (2002) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อแนวคิดจริยธรรมของผู้บริหารไว้ 4 ด้าน คือ (1) คุณลักษณะ (2) โครงสร้างขององค์การ (3) วัฒนธรรมองค์การและ (4) ความเข้มข้นของประเด็นจริยธรรม

Johnson (2003) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้แก่ (1) คุณลักษณะเฉพาะบุคคลซึ่ง มี 4 องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและยอดเยี่ยม ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องเข้าใจและพัฒนา ได้แก่ ความมุ่งหมาย (purpose) ความรู้ (knowledge) อำนาจหน้าที่ (authority) และความไว้วางใจ (trust) (2) สถานการณ์

Ampofo, Mujtaba, Cavico, Tindall (2003) ได้ขอค้นพบจากงานวิจัยในเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อพฤติกรรมจริยธรรมของพนักงานในองค์การ

Dubrin (2004) ได้กล่าวถึงสิ่งเริ่มต้นหรือแหล่งข้อมูล (initiatives) สำคัญที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจนบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ (1) ระดับของความต้องการ (2) ระดับขั้นของพัฒนาการจริยธรรม และ (3) สถานการณ์

Brown, Trevino (2006) สรุปว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร ได้แก่ (1) ด้านคุณลักษณะเฉพาะบุคคล และ (2) ด้านสถานการณ์

Pickett (2007) สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินค่าความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมและบรรยากาศที่เน้นจริยธรรมในองค์การว่า พฤติกรรมของพนักงานมีนัยสำคัญกับบรรยากาศองค์การที่เน้นจริยธรรม

Schminke, Arnaud, Kuenzi (2007) กล่าวไว้ในบทความเรื่องพลังอำนาจของบรรยากาศจริยธรรมในการทำงาน เกี่ยวกับข้อค้นพบจากงานวิจัยที่ว่า บรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลต่อพนักงานอย่างไรบ้าง ทั้งในแง่พฤติกรรม ทศนคติและผลลัพธ์ที่เกิดแก่องค์การ ตัวอย่างเช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของจริยธรรม ซึ่งมีการปรับให้ไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์การ จะช่วยให้้องค์การมีกลุ่มที่ดำรงอยู่ได้อย่างยาวนาน การทำงานเป็นทีมหรือแผนก การทำงานร่วมกันมากกว่าจะเป็นบางระยะเวลาเท่านั้น

Hicks (2009) ได้กล่าวถึง ประเด็นที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในเวลานี้ ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ดังนี้ (1) คุณลักษณะ (2) ลักษณะที่เป็นที่ยอมรับทั่วไป (3) อำนาจในการต้านทาน (4) สถานการณ์ (5) การยึดถือกฎหมายและ (6) พื้นฐานทางวัฒนธรรม

Macaluso (2009) กล่าวถึงสองส่วนประกอบที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังนี้ (1) ลักษณะเฉพาะบุคคล และ (2) สถานการณ์

ดุงเดือน พันธุมนาวิน (2551) ได้ประมวลองค์ความรู้เกี่ยวกับผลวิจัยด้านจริยธรรม ใน วัยผู้ใหญ่ จากพฤติกรรมหลากหลายอาชีพ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยเชิงเหตุด้านจิตลักษณะ ที่สำคัญต่อพฤติกรรมจริยธรรมของผู้ใหญ่ ได้แก่ ลักษณะมุ่งอนาคต ความสามารถในการควบคุมตน ทักษะที่ดี ต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ทักษะที่ดีต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เหตุผลเชิงจริยธรรม และการมีสุขภาพจิตดี ส่วนปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญ ได้แก่ การสนับสนุนจากคนรอบข้าง การเห็นแบบอย่างจากคนรอบข้างในการแสดงพฤติกรรมที่น่าปรารถนา

จากผลการศึกษาแนวคิดและตัวแบบเชิงทฤษฎีของนักวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผล ต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมดังได้แสดงไว้เป็นเบื้องต้น ผู้วิจัยได้นำเข้าสู่การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบ ให้เห็นถึงความสอดคล้องและความแตกต่างของปัจจัยที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเหล่านั้น อันเป็น แนวทางนำไปสู่การสังเคราะห์ เพื่อใช้เป็นปัจจัยในการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ซึ่งเสนอรายละเอียด ไว้ตามตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 ตารางสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จากโมเดลเชิงทฤษฎี (ต่อ)

แหล่งข้อมูล/องค์ประกอบ	Burn (1978)	Bass (1985)	Ajzen & Madden (1986)	Pinnell & Eagan (1995)	Woodall (1996)	Cohen (1998)	Key (1999)	Dickson, Smith & other (2001)	Pickett (2001)	Campbell and Bond (2002)	Robbins & Coulter (2002)	Hamm (2003)	Johnson (2003)	Ampofo, Mujtaba & other (2003)	Dubrin (2004)	Brown, Trevino (2006)	Schminke, Arnaud, Kuenzi	Pickett (2007)	Hicks (2009)	Macaluso(2009)	ตุจเดือน พันธุมนาวิน (2551)	ปัจจัยจากการสังเคราะห์		
29. ระดับของความต้องการ															✓									
30. ระดับขั้นของพัฒนาการ จริยธรรม															✓									
31. ลักษณะที่เป็นที่ยอมรับ																				✓				
32. อำนาจในการต้านทาน																				✓				
33. การยึดกฎหมาย																				✓				
34. พื้นฐานวัฒนธรรม																				✓				
35. จิตลักษณะ																						✓		

รายละเอียดจากตารางการวิเคราะห์ข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยการคัดเลือกปัจจัยที่มีนักวิชาการกล่าวถึงอย่างน้อย 4 ท่านขึ้นไป ซึ่งสามารถกำหนดเป็นปัจจัยได้จำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่

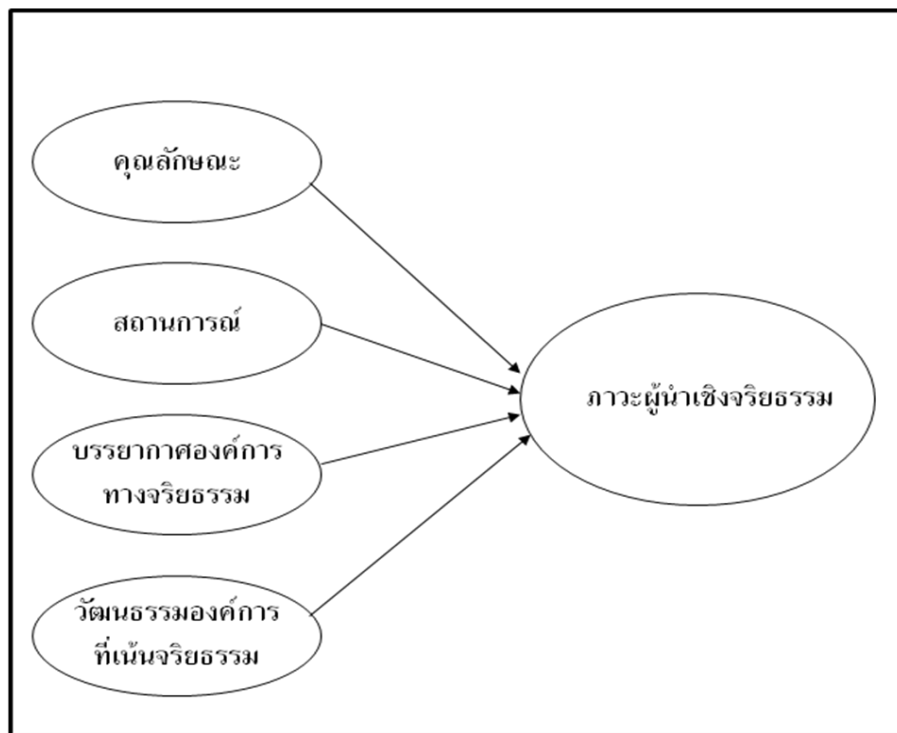
ปัจจัยที่ 1 คุณลักษณะ (characteristics)

ปัจจัยที่ 2 สถานการณ์ (situation)

ปัจจัยที่ 3 บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม (ethical climate in organization)

ปัจจัยที่ 4 วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม (organizational ethical culture)

จากองค์ประกอบข้างต้น สามารถเขียนเป็นแผนภูมิแสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ตาม ภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ปัจจัยที่ 1 คุณลักษณะ (characteristics)

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ จะเป็นการช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำและลักษณะการดำเนินงานขององค์การได้เป็นอย่างดี สำหรับแบบของผู้นำนี้ได้มีการแยกศึกษาพิจารณาเป็นหลายแบบหลายอย่างสุดแต่จะพิจารณาแบบของผู้นำในลักษณะใด เช่น พิจารณาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำสถานการณ์ สภาวะแวดล้อมการปฏิบัติงาน หรือลักษณะของสังคม เป็นต้น โดย นักสังคมวิทยาได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเอาไว้ว่า ลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นตัวกำหนด เพราะผู้นำ คือ บุคคลธรรมดาที่ได้รับการยอมรับจากมติของมหาชน จึงต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ส่วนนักจิตวิทยาได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเอาไว้ว่า ลักษณะของผู้นำขึ้นอยู่กับโครงสร้างของสังคม ความแตกต่างของลักษณะสังคม จะเป็นเครื่องกำหนดความแตกต่างของลักษณะของผู้นำแต่ละประเภท เมื่อก้าวโดยสรุป ลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกัน ก็โดยเกณฑ์ที่แตกต่างกันดังกล่าว เป็นเครื่องกำหนด

สำหรับนักวิชาการท่านอื่น ๆ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเพิ่มเติมเอาไว้ดังนี้
Lewin (1944) ได้ศึกษากำหนดลักษณะของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตตาทิปไตย (Autocratic) โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำ และการกำหนดนโยบายของผู้นำ ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะตัดสินใจเองไม่ให้อำนาจตัดสินใจ มีลักษณะถือตัวและมีความภูมิใจในตัวเอง
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นผู้นำที่ให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะกำหนดนโยบายและลงมือกระทำโดยใช้ความคิดเห็นจากกลุ่ม มีการแบ่งงานกันทำ และผู้ทำแบบนี้จะมีการเน้นที่การสร้าง ความเข้าใจอันดีต่อกัน
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire) เป็นผู้ที่ให้มีเสรีภาพเต็มที่ ปราศจากการมีส่วนร่วมของตัวผู้นำ เว้นแต่จะมีการร้องขอให้ผู้นำเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ผู้นำจะเป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมของสมาชิกโดยพยายามจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในการปฏิบัติการ

Bass (1950) ได้แบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็น 4 ลักษณะ คือ 1) สถานภาพ (Status) คือ ลักษณะการเป็นผู้นำ เหมือนกับความสำคัญของตำแหน่งของคนๆ นั้น 2) การยกย่องนับถือ (Esteem) คือ เป็นลักษณะผู้นำที่เป็นที่รวมของความสนใจ ผู้ที่ได้รับการยกย่องนับถือ มักจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำด้วย 3) ลักษณะด้านพฤติกรรม (Behavior) คือ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมในการนำ เนื่องจากการที่มีตำแหน่งต่างกัน พฤติกรรมในการนำจึงต่างกันออกไปด้วย 4) อิทธิพล (Influence) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และมีการชักนำคนอื่นให้ปฏิบัติตาม ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

ซูบ กาญจนประกร (2509) ได้เสนอทัศนะเกี่ยวกับแบบหรือลักษณะของผู้นำไว้คล้ายกับทัศนะของเคิร์ท เลวิน ซึ่งพิจารณาจากลักษณะวิธีการใช้อำนาจมี 3 ประการ คือ 1) ผู้นำแบบอัตตานิยม (Autocratic Leaders) เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ มีความถือตัวและเชื่อมั่นในตัวเองมาก

บริหารงานและกำหนดนโยบายโดยการใช้อารมณ์และอำนาจ วางท่าใหญ่โต ไม่ให้เกียรติคนอื่น เน้นสมรรถภาพของการทำงานของตนเอง และต้องการขยายอำนาจของตนเองออกไปทุกวิถีทาง 2) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leaders) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมบริหารแต่น้อย บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการ มาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือระบบการจัดงาน ไม่คำนึงถึงหลักการ หรือกฎเกณฑ์เท่าใด การกำหนดนโยบาย ไม่มีความแน่นอน ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และไม่มีการประเมินผลงาน เพื่อหาแนวทางแก้ไขแต่อย่างใด 3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) จัดว่าเป็นผู้นำที่ดีที่สุดและอำนวยผลในการบริหารงานมากที่สุด เป็นการบริหารงานโดยยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ จะดำเนินงาน

ในสิ่งใดจะกระทำไปตามมติของกลุ่ม เพราะต้องการความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ จากทุกฝ่าย การบริหารงานจึงเน้นหนักในรูปการสร้างควมเข้าใจอันดีต่อกัน โดยการเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น เพื่อร่วมกันวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานจะเป็นไปในลักษณะของความร่วมมือ ประสานงานกันอย่างจริงจัง

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำ โดยพิจารณาจากการบริหารงาน ซึ่งได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังนี้ 1) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leader) ผู้นำแบบนี้มักจะถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบอัตตานิยม การสั่งการมักใช้กฎหมายและกฎระเบียบเป็นเครื่องมือ โดยยกเหตุผลในระเบียบมาใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่า การยกตนเอง การติดต่อสื่อสารสั่งงานมักเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (one-way communication) 2) ผู้นำแบบบงการ (Directive Leaders) เป็นผู้นำที่ชอบใช้อำนาจในการปฏิบัติงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ทำงานแบบสั่งการเพื่อแสดงถึงการมีอำนาจ และความสัมพันธ์ในการทำงาน 3) ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) เป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา แสดงความคิดเห็น และเป็นการบรรเทาต่อต้านไปด้วย การติดต่อสั่งงานเป็นแบบสองทิศทาง (two-way communication) 4) ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) เป็นผู้นำที่นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในฐานะผู้ร่วมงาน อาศัยศิลปะการจูงใจเมื่อประสงค์ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้ความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน

ในการเปรียบเทียบกับลักษณะความเป็นผู้นำ Ross & Hendry (1958) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้ 3 ประการคือ

1. ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคล (Leadership as trait within individual leader) สมัยก่อนมีความเชื่อกันว่า ความเป็นผู้นำมาจากพันธุกรรม และสิ่งติดตัวมาแต่กำเนิด (Leader were born not made) ซึ่งทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำนั้น เป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ภายในตัวของแต่ละบุคคล

2. ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a function of the group) ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับโครงสร้างของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคล ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติความต้องการของกลุ่ม ซึ่งกลุ่มและผู้นำจะแยกออกจากกันไม่ได้ถ้าไม่มีกลุ่มก็ไม่มีผู้นำ หากกลุ่มขาดผู้นำกลุ่มนั้นก็ยากที่จะเจริญได้ การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องทำหน้าที่ทั้งการนำและการบริการ

3. ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a function of situation) สถานการณ์มีบทบาทต่อการกำหนดความเป็นผู้นำจำนวนมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญหน้าก่อให้เกิดผู้นำได้ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของกลุ่มหรือองค์การนั้น ๆ จากกลุ่มทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่กล่าวมา กลุ่มทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำควรจะต้องมีบางสิ่งบางอย่างภายในตัวของผู้นำเองที่แยกผู้นำออกจากคนอื่น จึงได้ค้นคว้าวิจัยเพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคน ที่สามารถจำแนกผู้นำที่ประสบความสำเร็จออกจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ จากการศึกษาค้นคว้าวิจัยได้ทราบลักษณะทางชีววิทยา บุคลิกภาพ อารมณ์ทางกาย สติปัญญา และลักษณะส่วนตัวอื่น ๆ ของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ

Peter F. Drucker (1958 อ้างถึงใน อัคราธร สังมณีโชติ, 2550) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ดังนี้ (1) มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สมอง (wealthy) (2) มีความชำนาญพิเศษ (skill) (3) มีอำนาจในตัวเอง (power) (4) รอบรู้ทุกอย่างที่สามารถทำได้ (enlightenment) (5) แสวงหาสิ่งที่ดี (well belong) (6) ตรงต่อระเบียบ (rectitude) (7) รู้จักที่ต่ำที่สูง (respect) (8) การแสดงท่าทางไม่ซัดตา (affection)

Flores (1960) พบว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะของบุคคล ได้แก่ ลักษณะทางกาย สติปัญญา กำลังใจ สังคมและอารมณ์

Ruch (1965) เสนอว่า ทุกสิ่งทุกอย่างที่มีอยู่ในตัวของบุคคล ได้แก่ ลักษณะภายนอกที่เห็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้สึกนึกคิดและลักษณะที่เป็นแบบเฉพาะของแต่ละคน แต่เมื่อพิจารณาถึงที่มาของบุคลิกภาพแล้ว อาจกล่าวได้ว่า บุคลิกภาพของคนไม่ใช่สิ่งที่เกิดมาพร้อมกับบุคคลนั้น ยกเว้นรูปร่างหน้าตา สัดส่วน สีสันผิวของร่างกายแล้ว นอกจากนี้ เกิดจากการฝึกฝนอบรม เรียนรู้จากประสบการณ์ภายหลังทั้งสิ้น

Sachs (1996) ได้กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วย (1) มีความเข้าใจตนเอง (2) ยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น (3) มีความเข้าใจในสถานการณ์ของผู้ร่วมงาน (4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (5) สามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

Doll (1968) มีความเห็นว่า ผู้บริหารทางการศึกษาควรมีคุณลักษณะ ดังนี้ (1) ควรเป็นคนที่มีความเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม (2) ควรเป็นคนมีชีวิตจิตใจ มีความต้องการส่วนตน เป็นคนมีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ร่าเริงแจ่มใส (3) ควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่า เป็นสมาชิกของกลุ่ม

และพฤติกรรมของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (norms) ของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก (4) ควรเป็นที่พึงของสมาชิกกลุ่มได้ (5) สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ (6) เป็นผู้มีสติปัญญา (7) สนใจและรู้ในบทบาทของการเป็นผู้บริหารเป็นอย่างดี (8) มีความรับผิดชอบสูง

Barnard (1969) แสดงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดี ดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (vitality and undulation) ความมีชีวิตชีวา หมายถึง ความแคล่วคล่องว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ความทนทาน คือ ความสามารถในการทำงานต่อเนื่องกันได้ โดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานาน ทนต่อความลำบากเจ็บไข้ได้ โดยไม่ปริกapakบ่น หรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น ส่วนความมีชีวิตชีวา ความคล่องตัว ว่องไว แจ่มใส ร่าเริง ทำให้ผู้น่ามีเสน่ห์ถูกใจคน ความอดทนทำให้ผู้น่ามีโอกาสหาประสบการณ์ได้มาก เรียนรู้ได้ตลอดเวลาโดยไม่หยุดยั้ง ทำให้เป็นคนทันโลก ทันเหตุการณ์ และทำให้ได้รับความสำเร็จในงานได้ง่าย เพราะงานบางอย่างไม่อาจหยุดชะงักหรือทิ้งระยะให้พักผ่อนได้ ความร่วมมือของบุคลากรอื่นขึ้นอยู่กับความเอาใจจริงเอาใจของผู้นำในการทำงานด้วยเหมือนกัน ดังนั้น ความทนทานจึงจำเป็น

2. ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจเร็วและเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง ในเมื่อปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น การรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าผู้น่ามีความเชื่อมั่นในตนเองก็จะตัดสินใจได้ดี ถูกต้อง รวดเร็ว ทำให้การแก้ปัญหาต่าง ๆ กระทำได้โดยทันที่ทั้งที่ ความล่าช้าไม่ว่าจะเป็นเชิงตอบรับ เห็นด้วยหรือปฏิเสธไม่เห็นด้วย อาจทำให้เกิดความเสียหายแก่งานและอาจทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายุ่งยากใจ

3. ความสามารถในการจูงใจ (persuasiveness) ความสามารถนี้ ถ้าผู้น่าขาดเสียแล้ว แม้จะมีความสามารถอย่างอื่นมากเพียงใดก็ตาม ที่จะนำคนจำนวนมาก ๆ ได้ ยากที่จะทำงานให้สำเร็จ เพราะคนของหน่วยงานจะดำเนินไปได้โดยได้รับความร่วมมือจากคนหมู่มาก ผู้นำที่สามารถชักจูงใจคนนี้ได้ หมายถึง ความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูด สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถในการเขียนบทความ การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส ความสามารถจับจุดสนใจของคนอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะโดยไม่เสียงานและรู้จักขัดในสิ่งที่ควร นอกจากนี้ยังต้องสามารถใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา แสดงความสุจริตใจของตนออกมาให้คนอื่นเห็นได้ชัด

4. ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง สภาพของอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ เมื่อไม่ได้ทำในสิ่งอันควร หรือไม่ได้ละเว้นในสิ่งที่ควรละเว้น เป็นความรู้สึกด้วยตนเองว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดควรในเชิงศีลธรรมและคุณธรรมตามสภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบและเต็มใจยอมรับ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ได้มาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่

ให้ดีที่สุด โดยไม่ทอดทิ้งแม้จะมีอุปสรรคบางประการมาเกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบเป็นลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกคน

5. ความฉลาดมีไหวพริบ (intellectual capacity) สมองเฉียบแหลม เต็มไปด้วยความรู้ทันโลก ทันเหตุการณ์ เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำทุกประเภท ความฉลาดมีไหวพริบจะมีก็ต่อเมื่อผู้เป็นผู้นำเป็นคนดี มีความรู้ดี ฐานะ นโยบายและวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด มีกระบวนการวิธีการบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนพหุสูต คือ รอบรู้และสนใจในเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน มีความคิดริเริ่มและที่สำคัญที่สุด คือ ร่างกาย จิตใจและอารมณ์สมบูรณ์ เพราะร่างกายอ่อนแอ จิตใจอ่อนแอ อารมณ์ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะมึระดับสมองหรือเชี่ยวชาญสูงเพียงใด การใช้สมองและเชี่ยวชาญย่อมบกพร่องผิดพลาดได้เสมอ

Stadt (1973) ได้ให้ความเห็นที่แตกต่างกันว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้ผู้นำ ควรมีดังนี้
1) คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน 2) เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้ 3) มีความกล้ากล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ 6) มีวินัยในตนเอง 7) มีมโนภาพ 8) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 9) มีความสามารถในการสื่อสารความคิด 10) แข็งแรงและมีสุขภาพดี 11) มีสติปัญญา 12) มีความสามารถในการจัดรูปงาน 13) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

Yukl (1989) ได้สรุปการศึกษาของ Stogdill (1950) เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ผู้นำ (leader traits) ซึ่งได้ทบทวนการศึกษาคุณลักษณะของผู้ผู้นำที่ทำระหว่างปี ค.ศ.1904-1948 จำนวน 124 เรื่อง และสรุปลักษณะของผู้ผู้นำที่ช่วยให้กลุ่มสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ดังนี้ คือ 1) ความเฉลียวฉลาด (intelligence) 2) ความพร้อม (alertness to the need of others) 3) ความเข้าใจในงาน (understanding of the task) 4) ความริเริ่มและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา (initiative and persistence in dealing with problems) 7) ความเหนือกว่าและสามารถควบคุม (occupy a position of dominances and control) อย่างไรก็ตามการที่ผู้ผู้นำจะมีคุณลักษณะอย่างนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย สรุปว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำคนอื่นมิใช่จะสามารถเป็นได้โดยอาศัยแต่เพียงการมีคุณลักษณะทางกายภาพและบุคลิกภาพของผู้ผู้นำนั้น เพราะว่าคุณลักษณะของผู้ผู้นำจะมีความสัมพันธ์หรือเข้ากันได้กับลักษณะ กิจกรรมและเป้าหมายของผู้ตามด้วย รวมทั้งได้กำหนดลักษณะของผู้ผู้นำที่ดีไว้ 6 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านกายภาพ หมายถึง การมีรูปร่างหน้าตา ผิวพรรณ สุขภาพ กิริยา มารยาท การแสดงออกและการแต่งกายที่เหมาะสม ลักษณะด้านกายภาพเป็นสิ่งแรกที่ทำให้ผู้อื่นมองเห็น จึงมีความสำคัญเพื่อให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประทับใจแก่ผู้พบเห็น 2) คุณลักษณะด้านภูมิหลังส่วนบุคคล หมายถึง ประวัติครอบครัว สภาพการอบรมเลี้ยงดู การศึกษา สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจครอบครัวของผู้ผู้นำ แต่ถ้าผู้ที่มีภูมิหลังส่วนบุคคลที่ดี ย่อมมีโอกาสมากกว่าในการพัฒนาทักษะผู้นำของตน เพราะมีการสนับสนุน ได้รับความรู้ความสามารถและโอกาสมากกว่า 3) คุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ หมายถึง การมีความเฉลียวฉลาดฉับไวทางความคิด มีความรอบรู้ มีเหตุผล มีวิสัยทัศน์ ตัดสินใจได้ถูกต้องทันเหตุการณ์ โดย

คุณลักษณะผู้นำนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ ใช้ความคิด การตัดสินใจ ในภาระงานบริหารอยู่เสมอ 4) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมของ ผู้นำ อันเป็นที่รับรู้โดยทั่วไป เช่น ความกล้าแสดงออก ความกระตือรือร้น และลักษณะภายใน เช่น ความคิด ทศนคติ ความสนใจ ซึ่งทำให้มีความแตกต่างจากคนอื่น 5) คุณลักษณะด้าน ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการจัดการ กระตือรือร้นที่จะทำงานให้ สำเร็จ มีนิสัยรักการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้น ผู้นำ ต้องมีและใช้คุณลักษณะของตนเพื่อปฏิบัติงานด้านการบริหารและส่งเสริมการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สำเร็จร่วมกัน 6) คุณลักษณะด้านสังคม หมายถึง ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ มองโลกในแง่ดี มีความสามารถส่งเสริมบรรยากาศแห่งความร่วมมือและความไว้วางใจ มีการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ โดยปกติแล้วผู้นำต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเสมอ ความสามารถในการบริหารงาน ความตั้งใจ ความร่วมมือ การดูแลเอาใจใส่ ความมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก ตลอดจนการมีส่วนร่วม กับสังคม

Bennis (2000) เสนอว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้น จะต้องมีคุณลักษณะ บุคลิกภาพ พิเศษกว่าคนทั่ว ๆ ไป ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีความกล้าหาญ มีความกระตือรือร้น มี ลักษณะท่าทางดี สง่าผ่าเผย มี ความยุติธรรม ฯลฯ ได้มีผู้ศึกษาว่า ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมี ลักษณะอย่างไรบ้าง ผู้นำไม่ใช่คนที่ต่างไปจากคนธรรมดาอื่น ๆ อย่างน้อยผู้นำจะต้องมีลักษณะพื้นฐาน เช่นเดียวกับมนุษย์เดินดินทั้งหลาย ได้แก่ จะต้องมีความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความไม่พยายาพ มาตรฐาน มีความถ่อมตนใจกว้างและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่สำคัญที่สุดในองค์กร เพราะต้องใช้ทั้งแรงกายและ จิตใจทุ่มเทในการบริหารงาน นอกจากนี้ ยังต้องเข้าร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ กับสังคม ทั้งกิจกรรม ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในเวลาราชการและนอกราชการ สุขภาพร่างกายจึงต้องมีความ แข็งแรง เพราะถ้าหากสุขภาพร่างกายไม่แข็งแรงแล้ว การดำเนินงานต่าง ก็อาจบกพร่อง ส่งผลต่อความสำเร็จของงานได้ ซึ่งมีผู้ที่แสดงแนวคิดไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 อ้างถึงใน อัคราธร สังมณีโชติ, 2550) แสดง แนวคิดว่า ผู้นำที่ดีต้องสร้างอุปนิสัยของตนด้วยความคิดว่างานทุกอย่างสำเร็จได้ด้วยความร่วมมือ ของสมาชิกทุกคน ควรหลีกเลี่ยงการหาความสุขสบายส่วนตัวแต่ควรเสียสละเพื่อส่วนรวมและ สร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จจากงานร่วมกัน โดยแนวปฏิบัติในการทำงานอย่าง ร่วมมีอนั้น ได้แก่ การทำงานด้วยความไว้วางใจ นับถือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความตั้งใจ ช่วยกันแก้ไขปัญหาคือความรูสึกของผู้อื่น เพื่อสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ มีการติดต่อกัน อย่างสม่ำเสมอปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ มีการติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ

กิติ ตยัคคานนท์ (2537 อ้างถึงใน อัคราธร สังมณีโชติ, 2550) พบว่า ผู้นำถ้ามี สุขภาพสามวันดีสี่วันไข้มาทำงานสัปดาห์หนึ่งหยุดไปสองถึงสามวันเสมอ ๆ ถ้าเกิดความจำเป็นเร่งด่วน ที่จะต้องได้รับการตัดสินใจจากผู้นำทันทีเกี่ยวกับผลประโยชน์ของหน่วยงานนั้น แต่ผู้นำกลับป่วย

ไม่มาทำงาน ผลก็อาจทำให้หน่วยงานพลาดโอกาสที่จะได้รับผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งหรืออาจเสียหายอย่างมากได้ ทั้งนี้ ผู้นำที่ดีต้องมีการสังคمتด้วย จะช่วยทำให้การติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นเพื่อขอความร่วมมือประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่นขึ้น โดยปกติผู้นำจะเป็นผู้ที่สังคมให้ความสนใจและมีบทบาทต่าง ๆ ในสังคม หากผู้นำให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมในสังคมก็จะยิ่งเป็นที่รู้จักมากขึ้นเกิดการพึ่งพาอาศัยระหว่างกันต่อไปเนื่องจากสุขภาพร่างกายของผู้บริหารนั้น ต้องหมั่นดูแลบำรุงเช่นเดียวกัน มนุษย์ที่มีสุขภาพแข็งแรงปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ทั้งกายและจิตภาพ มักจะได้รับการยอมรับ คนที่มีความไม่สมประกอบด้านร่างกายหรือด้านจิตใจหรือทั้งสองด้านย่อมมีคุณภาพด้อยกว่าคนที่มีความแข็งแรงหรือจิตใจที่ถูกสุขลักษณะ ในทำนองเดียวกันคนที่มีความแข็งแรงและจิตใจสมบูรณ์ ย่อมมีคุณภาพสูงกว่าคนที่มีความแข็งแรงแต่มีโรคประจำตัวและเสนออีกว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีจะต้องมีความแนบเนียนในการทำงาน ถึงคราวจะต้องโอนอ่อนผ่อนตามผู้มีอำนาจ ถึงแม้ว่าจะไม่ถูกใจหรือตรงกับความคิดของตนเองนัก ถ้าเรื่องนั้นถูกต้องหรือไม่ผิดอะไรร้ายแรงนักก็ยอมโอนอ่อนผ่อนตามบ้าง เพราะถ้าจะแข็งเกินไปก็ไม่ยอมตามตัวเราเองนั้นแหละอาจจะต้องหักหรือพังไปเลย แต่อย่างไรก็ตาม เราก็ต้องเป็นตัวของเราเองด้วย ไม่ใช่ว่าจะลุไปตามลมเสียทุกอย่างไม่ว่าผิดหรือถูก ถ้าเราเห็นว่าเป็นเรื่องไม่ถูกต้อง เราก็ต้องคัดค้านได้ ถึงคราวตึงก็ตึง ถึงคราวหย่อนก็หย่อน อยากรักก็ตามจะต้องกระทำอย่างมีศิลปะ แต่ถ้านายจะเอาชนะเช่นนั้นให้ได้ เราเห็นว่าเป็นเรื่องไม่ถูกแน่ ๆ เราก็ต้องมีศิลปะที่จะเลี้ยงออกมาอย่างแนบเนียน ไม่ให้ตัวของเราเองเข้าไปพัวพันด้วย เพราะอาจต้องพังไปพร้อมกันกับเขาได้

ฉลอง มาปรีดา (2537 อ้างถึงใน อัครธรร สังฆมติ, 2550) ที่กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารเกี่ยวกับสังคมว่าผู้บริหารควรเป็นผู้นำความรู้ ความสนใจและมีส่วนร่วมในกิจกรรมท้องถิ่นมีความยุติธรรม และใช้ความยุติธรรมนั้นต่อสู้เพื่อความเป็นธรรมของสังคมด้วยสติปัญญาตามกระบวนการที่เหมาะสม เป็นผู้ส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามวิถีประชาธิปไตย ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและผู้บริหารต้องเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม มีความรับผิดชอบ สร้างสรรค์ความเจริญแก่ชุมชนของตน

สุภาลักษณ์ บัญชรเทวกุล (2540) แสดงแนวคิดไว้ว่า ผู้นำต้องระลึกถึงจุดมุ่งหมายเสมอเรียงลำดับของงานได้ ให้ความสำคัญของงานเป็นฝึกฝนตนเองให้เป็นคนคิดเร็ว คิดแจ่มแจ้งชัดเจน มีการสื่อสารที่ตรงประเด็น รวมทั้งนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน เพิ่มความคล่องตัวในการจัดการข้อมูลและเป็นฐานะการตัดสินใจที่เชื่อถือได้ เพราะภูมิหลังส่วนตัวของผู้บริหาร มีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถ ตลอดถึงความคล่องตัวในการทำงาน เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้มนุษย์ทุกคนย่อมมีความแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้บุคคลมีคุณลักษณะประจำตัวมีบุคลิกภาพแตกต่างกัน แม้ความเป็นผู้นำนี้เป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนได้ แต่ผู้ที่มีภูมิหลังส่วนตัวที่ดีย่อมมีโอกาสมากกว่าในการพัฒนาทักษะผู้นำของตน เพราะมีสิ่งสนับสนุนให้ผู้นำ ได้รับความรู้ความสามารถ โอกาส ในการคบหากับผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะแก่ตนได้มากกว่า

เช่น ความรู้หรือการศึกษา การที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้น พื้นฐานความรู้และการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างความเชื่อมโยง เพราะการศึกษาช่วยกลมเกลียว อบรมลักษณะนิสัยที่ดีให้แก่มนุษย์ทั้งในด้านการปรับตัวเข้ากับสังคม การฝึกฝนวัฒนธรรมทางความคิด ภาษา วัฒนธรรม ประเพณี

นภดล เจนอักษร (2540) ได้เสนอคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่จะสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ ประการที่ 1 มีความสามารถในการคิดคาดคะเน เรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งอนาคต ประการที่ 2 มีความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประการที่ 3 มีความสามารถวิเคราะห์ห้วงศักราชที่ดี รู้ลึกซึ่งเกี่ยวกับองค์กร ประการที่ 4 เป็นผู้ไวต่อความเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับสภาพที่เป็นอยู่ ประการที่ 5 ใจกว้าง สามารถรับประสบการณ์ใหม่ และส่งเสริมผู้ที่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ประการสุดท้ายมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ทะเยอทะยาน มุ่งหาความสำเร็จตลอดเวลา

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540) มีความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณสมบัติทางสติปัญญาของผู้บริหารว่าควรมีความสามารถเข้าใจทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการศึกษา วางแผนได้ดีเป็นระบบมีความรู้กว้างขวาง มีเจตคติชอบสืบสวน รู้เท่าทันผู้อื่น มีความเข้าใจเรื่องเด็กและมีความรู้เกี่ยวกับปัญหาสังคม

ศิริพร พงษ์ศิริโรจน์ (2540) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำต้องมีสติปัญญาฉลาด รับผิดชอบ มีความกล้าหาญ มีความแนบเนียน มีความเด็ดขาด มีความกระตือรือร้น มีความสามารถบังคับใจตนเองได้ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการจูงใจ มีความสามารถในการประสานงานและมีผลงานที่ประสบผลสำเร็จ

พระธรรมปิฎก (2542) ได้สรุปลักษณะทางปัญญาของผู้นำว่าต้องมองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง กล่าวคือ มองสิ่งที่เกี่ยวข้องที่มีผลส่งผลกระทบต่อภายนอก มองอย่างรู้เท่าทัน เห็นโอกาสและช่องทางที่จะดำเนินการตามจุดหมาย คิดในเชิงเหตุปัจจัย และมองว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร เพื่อสามารถวางแผนเตรียมการในอนาคตได้ นอกจากนั้นต้องใฝ่หาจุดหมายที่ถึงาม มุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์งานที่ดีมีประโยชน์ มีผลผลิตที่มีคุณภาพสูงสุด

วิจิตร อวระกุล (2542) ที่เสนอว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์ แข็งแรง มีอารมณ์มั่นคง เพราะจะต้องตรากตรำงานทั้งร่างกายและจิตใจในการนำผู้ร่วมงานไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จของงาน

อารี พันธมณี (2544) ได้กล่าวว่า สุขภาพอนามัย สุขภาพจิต ผู้นำต้องใส่ใจ ดูแลรักษาสุขภาพอนามัยให้แข็งแรงอยู่เสมอ เพราะผู้นำย่อมทำงานหนัก ต้องใช้สมอง ไตร่ตรอง ขบคิด แก้ปัญหา ถ้าร่างกายไม่อยู่ในสภาพที่แข็งแรงพอ ก็ไม่อาจสู้งานที่ยากได้ สภาพจิตใจก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องส่งผลต่อกัน จึงอาจกล่าวได้ว่า สุขภาพร่างกายของผู้บริหารก็ถือว่าเป็นสิ่งสนับสนุนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพได้ โดยความสำเร็จของการบริหารงานของผู้บริหารส่วนหนึ่งก็ย่อมสืบเนื่องมาจากสุขภาพที่แข็งแรงสมบูรณ์เช่นกัน

อีกประการหนึ่ง ความคล่องตัวของผู้บริหาร ก็ถือว่ามีความสำคัญ เนื่องจากผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้มีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ เนื่องจากการปฏิบัติงานทุกวันนี้ ผู้นำต้องขับเคลื่อนอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นการแสวงหาผู้ร่วมงานที่มีความสามารถได้ก่อนผู้อื่น การรักษาบุคลากรไว้ การรับข้อมูลข่าวสารที่สำคัญอย่างรวดเร็ว การเคลื่อนย้ายตนเองไปปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ อย่างฉับไว ซึ่งการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนให้เป็นผู้คล่องตัวนี้ก็ต้องระมัดระวังมิให้ความรวดเร็วบ่อนทำลายคุณภาพของงาน

มีองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะการบริหารงานต่าง ๆ ต้องอาศัยไหวพริบ ความฉลาด ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์ และคุณลักษณะด้านสติปัญญาและความสามารถ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) แสดงแนวคิดว่า ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญา โดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำถึงแม้จะไม่แตกต่างกันมากนัก เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ต้องการที่จะติดต่อกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับฟังความคิด ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นสมาชิกที่เป็นผู้ตามเขาและจะต้องเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของคนอื่นที่ติดต่อกับเขา ดังนั้น บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ได้ ดังนั้น การดำรงชีวิตในสังคม ความสำเร็จจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็ต้องอาศัยผู้นำหรือผู้บริหารที่มีสติปัญญา ฉลาดรอบรู้ มีความสามารถในการทำงานสูงและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดศรัทธาอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

แบบแผนพฤติกรรมของผู้นำอันเป็นที่รับรู้โดยทั่วไป ประกอบด้วยพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านความกล้าแสดงออก ความกระตือรือร้นและลักษณะเฉพาะภายใน เช่น ทศนคติ ความสนใจ ซึ่งทำให้ผู้นำมีความแตกต่างจากคนอื่น เนื่องจากผู้นำที่มีบุคลิกภาพเป็นทั้งสิ่งที่แสดงออกให้เห็นได้ภายนอกและอยู่ภายในมีอาจเห็นได้ หากผู้นำมิได้แสดงพฤติกรรมออกมา จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้นำ

คุณลักษณะของผู้บริหารนั้น เป็นเรื่องที่จะต้องที่ผู้บริหารหรือผู้ที่ทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่มและสร้างความร่วมมือกับกลุ่มในฐานะผู้นำที่ได้ทั้งงานและน้ำใจ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดกับผู้ร่วมงาน กับสังคม อาจหมายถึงหลักมนุษยสัมพันธ์ก็ได้ เพราะความสัมพันธ์ เป็นวิธีจูงใจคนให้ทำงานตามจุดหมายเพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และช่วยงานขององค์กรสำเร็จตามจุดประสงค์ อีกประการหนึ่ง ที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ คือ การสร้างความร่วมมือเนื่องจากความร่วมมือเป็นลักษณะของสถานการณ์ที่แต่ละคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยจุดหมายของผู้ร่วมมืออาจไม่ใช่สิ่งเดียวกันแต่การร่วมมือกันเพื่อไปถึงจุดหมายร่วมกันเป็นความพอใจของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งต่างพึงพาอาศัยกัน ซึ่งความร่วมมือนี้เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องการสร้างให้เกิดขึ้นเพราะเป็นสิ่งที่นำความสำเร็จก้าวหน้าองค์กรพัฒนางานด้วยสภาพการทำงานเป็นทีม

ประเวศ วะสี (2542) เสนอว่า ผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการแก่สังคมของตน อันจะนำความก้าวหน้าและความเป็นกลุ่มก้อนทางวิชาการให้เกิดในสังคมของตน พลังของสังคมจะช่วยแก้ไขปัญหาสังคมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพในทิศทางที่เหมาะสม

อัจฉรา สุขารมณ์ (2543) เสนอถึง ศิลปะแห่งการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะเริ่มที่การยอมรับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานร่วมกันมีความเข้าใจวิธีการทำงานร่วมกัน เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ยอมรับในความเป็นผู้นำของกันและกัน รวมทั้งมีความรู้สึกว่าจะแต่ละคนมีความสำคัญต่องานและเป็นประโยชน์ต่องานนั้น อนึ่ง การมีส่วนร่วมกับสังคม ผู้บริหารก็ต้องให้ความสำคัญเช่นกัน

ความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพกับความล้มเหลวของผู้นำ (the relationship of character to school leader derailment) เป็นเรื่องง่ายในการตัดสินว่าการกระทำของผู้อื่นนั้นมีจริยธรรมหรือไม่ พวกเรามีข้อโต้แย้งในการเข้าใจถึงปัญหาหลังจากที่เหตุการณ์ได้เกิดขึ้นแล้วและแยกออกจากเหตุการณ์ในการตัดสินใจ จากข้อโต้แย้งนี้ ผลกระทบที่ไม่ตั้งใจจะให้เกิดจากการพิจารณาเห็นการกระทำของผู้นำ ทำให้พวกเราสงสัยว่าทำไมผู้บริหารสามารถเลือกตัดสินใจที่สร้างหายนะได้เช่นนี้ นักจิตวิทยาให้ข้อมูล แก่พวกเราว่า ผู้คนส่วนใหญ่ทำผิดพลาดซ้ำเมื่ออยู่ในสภาวะแวดล้อมเดิม ในกรณีนี้ บริบทของเหตุการณ์จะควบคุมผู้เล่นและดูเหมือนจะควบคุมพฤติกรรมของผู้เล่นด้วย แม้กระทั่งท่ามกลางสถานการณ์ต้องห้าม ผู้คนบางกลุ่มยังคงประพฤติเช่นเดิม โดยพวกเขายังคงรักษาจริยธรรมและความซื่อสัตย์ไว้ ซึ่งผู้คนเหล่านี้มีบุคลิกภาพที่เข้มแข็ง Abraham Lincoln ได้พูดถึงบุคลิกภาพว่า บุคลิกภาพเป็นเหมือนดั่งต้นไม้และชื่อเสียงเป็นเหมือนดั่งเช่นเงาของต้นไม้ ซึ่งเงาของต้นไม้เป็นสิ่งที่พวกเราคิดแต่ต้น ไม่ใช่ของจริง (อ้างอิงจาก Character from Former President of the United State ไม่ระบุปีพิมพ์) บุคลิกภาพที่ซื่อสัตย์รวมขึ้นจากคุณค่าของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำที่ซื่อสัตย์จะเป็นผู้นำที่ยั่งยืนเนื่องจากบุคลิกภาพด้วยเช่นกัน ตามที่ Kidder (1998) ซึ่งเป็นประธานของ Institute of Global Ethics ได้กล่าวถึงคุณค่า 8 ประการ ที่ปรากฏอยู่ในบุคลิกภาพของผู้คน คุณค่าเหล่านี้ได้แก่ ความรัก (love) ความจริง (truth) อิสรภาพ (freedom) ความยุติธรรม (fairness) ความเป็นเอกภาพ (unity) ความอดทน (tolerance) ความรับผิดชอบ (responsibility) และความเคารพต่อชีวิต (respect of live) ซึ่งสิ่งนี้เป็นข้อปฏิบัติที่สอดคล้องกับทุก ๆ การกระทำที่บ่งชี้ถึงบุคลิกภาพของผู้คน การหายไปอย่างมีนัยสำคัญของคุณค่าเหล่านี้ ลดค่าจากบุคลิกภาพของผู้คนลง เมื่อข้อบกพร่องเหล่านี้ปรากฏขึ้นในผู้นำ ผลเสียที่ตามมาจึงจะเพิ่มเป็นเท่าทวีคูณ การขาดหายไปของคุณค่าจากตัวผู้นำไม่ว่าจะเกิดในรูปแบบใดก็ตาม มีผลทำให้ความมั่นคงขององค์กรลดลงและทำให้เกิดความแตกแยกในองค์กร ผู้นำที่มีบุคลิกภาพของความล้มเหลวจะประพฤติตัวออกนอกหลักจริยธรรมของความซื่อสัตย์ ตัวอย่างของความล้มเหลวของผู้นำโรงเรียน โดยทั่วไปแล้วพวกเขาจะขาดบุคลิกภาพที่ซื่อสัตย์

ตัวอย่างความล้มเหลวของผู้นำโรงเรียนและผลกระทบด้านจริยธรรมที่เกิดขึ้นตามมาจากพฤติกรรมของพวกเขา (examples of derailed school leaders and the ethical consequences of their actions) เรื่องที่เกิดขึ้นเป็นทั้งหมดเป็นเรื่องจริง ส่วนชื่อและลักษณะบุคลิกภาพเป็นเรื่องสมมุติ เรื่องเหล่านี้ถูกรายงานในหนังสือพิมพ์ ซึ่งพวกเราทำการคัดลอกออกมา โดยทั้งอาจารย์ใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนที่ล้มเหลวในการเป็นผู้นำทำให้เกิดความแตกแยกภายในโรงเรียน จากการศึกษากรณีความล้มเหลวมากกว่า 50 กรณีล่าสุด พบว่าทุกกรณีแสดงให้เห็นลักษณะของข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น

กรณีที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ทำตามคำมั่นสัญญา

ในโรงเรียนประจำอำเภอขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ทางตะวันออกเฉียงเหนือที่ถูกประชากรสำหรับแผนการศึกษาที่ยอดเยียม โดยผู้ปกครองนักเรียนกลับถูกหักหลัง ความสนใจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ที่ผลประโยชน์ โดยไม่สนใจรักษาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เข้มแข็ง จากรายงานของ New York Time (Kershaw, 2000) อ้างว่าผู้บริหารถูกกล่าวหาเนื่องจากโครงการการจัดซื้อขนาดใหญ่ ผลที่ตามมาคือ ผู้บริหารโรงเรียนได้รับเงินสินบนจำนวนมากในการเลือกบริษัทเพื่อซื้อวัสดุเทคโนโลยีในห้องเรียน โดยนักเรียนกลับได้ใช้ของด้อยคุณภาพที่มีการบำรุงรักษาที่แย่มาก โครงการการจัดซื้อนี้ถูกสงสัยเนื่องจากคะแนนความสำเร็จของอำเภอตกฮวบลง เป็นที่น่าขันที่ผู้บริหารกลับไม่รับผิดชอบใดๆ ต่อคะแนนความสำเร็จที่ลดลง แต่กลับอ้างว่าเป็นเพราะนักเรียนที่ฉลาดได้ย้ายออกไป ซึ่งทำให้ผู้ปกครองนักเรียนสิ้นหวัง The New York Times ยกคำพูดของผู้ปกครองคนหนึ่งว่า ฉันย้ายออกจากที่นี่เนื่องจากคำมั่นเกี่ยวกับการศึกษา ฉันเรียกร้องและตรวจสอบเรื่องนี้ แต่ฉันกลับได้รับข้อมูลที่ผิด

กรณีที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเห็นออกนอกเส้นทาง

ในชุมชนเล็กๆ ทางเหนือ ผู้บริหารใหม่กลายเป็นที่ยอมรับอย่างรวดเร็วเนื่องจากการปรับปรุงโรงเรียนประจำอำเภอ เขา ภรรยาและลูกเข้ากับชุมชนได้อย่างยอดเยี่ยม หน้าที่ของเขาล้มเหลวเนื่องจากมีปัญหาทางเพศกับอาจารย์หญิง โดยอาจารย์หญิงบ่นว่าผู้บริหารเข้ามาหาเธอที่ห้องเรียนมากกว่า 3 ครั้งต่อวัน โดยได้พูดจาด้วยถ้อยคำที่ไม่เหมาะสมและได้แสดงท่าทางทางเพศ ผู้บริหารคนนี้ถูกบ่นในลักษณะเดียวกันเมื่อครั้งที่ทำงานที่อำเภออื่น แต่เขาก็ปฏิเสธถึงเรื่องที่เกิดขึ้นและได้อ้างถึงประเด็นอื่นแทน เขากล่าวว่า บุคคลในโรงเรียนที่ต้องการได้บางสิ่งเป็นส่วนหนึ่งที่พยายามขับเขาออกไป

กรณีที่ 3 ผู้บริหารที่จ้างภรรยามาทำงาน

ผู้บริหารโรงเรียนในรัฐ New England ทำในสิ่งที่ผิดกับหลักจริยธรรมของการไม่เล่นพรรคเล่นพวกของรัฐ ผู้บริหารคนนี้จ่ายเงินจ้างภรรยาตนเอง 10,000 เหรียญสหรัฐ สำหรับการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักสูตรและยังจ่ายเงินเพิ่มสำหรับการเป็นสมาชิกที่มปฏิรูปหลักสูตร ผู้บริหารคนนี้ถูกวิจารณ์สำหรับการจ้างอาจารย์ใหญ่ จ่ายเงินเกินความจำเป็นในการตกแต่งที่ทำงาน และจ้างภรรยาของตนให้เป็นผู้นำแผนงานฝึกอบรมครู มีผู้กล่าวไว้เกี่ยวกับ

ผลประโยชน์ทับซ้อนไว้ว่า (Greenberger, 2000) ถ้าครูใหญ่มีความคิดเห็นที่แตกต่างในแนวทางการพัฒนาคณะผู้ทำงาน มันเป็นเรื่องยากที่จะโต้แย้งภรรยาของผู้บริหารที่มีอำนาจสูงกว่าในกรณีนี้ ผู้บริหารไม่ได้โทษคนอื่น แต่กลับนิ่งเฉยและอ้างว่าตนเป็นนักการศึกษาไม่ใช่ชนกกฎหมาย

วิเคราะห์เหตุการณ์ทั้ง 3 กรณี ในแต่ละกรณีทำให้พวกเราเข้าใจถึงความล้มเหลวของผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีข้อสงสัยว่าผู้บริหารโรงเรียนแต่ละคนฉลาด มีความสามารถ และสามารถในการช่วยเหลือองค์กรและชุมชน แต่พวกเขากลับไม่สามารถทำตามความความหวังที่บุคคลอื่นมีต่อความสามารถของพวกเขา อย่างไรก็ตามก็ตีความล้มเหลวของพวกเขาแสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับชุมชนทั้งระบบและทำให้กระบวนการทางสังคมและการศึกษาหยุดชะงัก ในแต่ละกรณีผู้บริหารปฏิเสธความรับผิดชอบสำหรับการกระทำของตนเอง โดยพวกเขาประกาศว่าตนเองเป็นเหยื่อที่บริสุทธิ์และพยายามที่จะเปลี่ยนความคิดเห็นของสาธารณชนที่มีต่อตนเองจากผู้กระทำผิดกลายเป็นเหยื่อที่บริสุทธิ์ ผู้บริหารโรงเรียนเหล่านี้ฝ่าฝืนกฎหมายและหลักจริยธรรมพื้นฐานของการมีความสัมพันธ์กัน แต่การกระทำของพวกเขาทำให้โรงเรียนไม่มั่นคงและกลายเป็นสาเหตุของความแตกแยกในโรงเรียนระหว่างกลุ่มผู้สนับสนุนและผู้กล่าวร้าย ในหลายกรณีมักไม่กล่าวถึงคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่ไม่ตั้งใจทบทวนกระบวนการรับฟังเสียงของชุมชนในการยื่นสัญญาให้กับผู้บริหาร นั่นทำให้ผู้บริหารที่ล้มเหลวได้รับเงินจากสัญญานั้น ในหลายกรณีสนับสนุนความไม่มั่นคงของอำเภอ ผู้บริหารที่ล้มเหลวไม่ได้ล้มเหลวเพราะเกิดจากการขาดความฉลาดหรือขาดประสบการณ์ แต่พวกเขาล้มเหลวเนื่องจากบุคลิกภาพผลักดันให้พวกเขาตัดสินใจได้แย้ในแต่ละกรณีพวกเขาไม่สามารถที่จะละวางความสนใจส่วนตัวจากออกจากการงานได้

Huffington (1998) กล่าวว่า บุคลิกภาพที่แท้จริงเกี่ยวข้องกับการมีวินัยในตนเอง การควบคุมตนเองและการเสียสละ บุคลิกภาพที่แท้จริงทำให้ความต้องการอำนาจและเพศกลายเป็นเรื่องรองจากจุดมุ่งหมายที่สูงกว่าในการที่จะอุทิศตนเองให้กับผู้อื่น สาเหตุของความล้มเหลวถูกพบในบุคลิกภาพส่วนตัวที่เป็นตำหนิของผู้บริหารโรงเรียน ไม่ได้เกิดจากการฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยหรือบริบทของการปฏิบัติงานของผู้นำ ในบางจุดในอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนที่ล้มเหลว พวกเขาตัดสินใจโดยยึดความสนใจของตนเองอยู่เหนือความสนใจของกลุ่มและกระทำการอันฝ่าฝืนต่อหลักจริยธรรมของการมีความสัมพันธ์กัน ผู้บริหารเหล่านั้นทำให้สาธารณะสงสัยตัวพวกเขาเอง ความเป็นมืออาชีพของพวกเขา ความยาวนานของความสงสัยแปรผันตรงกับผลเสียที่เกิดจากความล้มเหลวของผู้นำและความสามารถของผู้นำในการรักษาสังคมของผู้มีผลประโยชน์ร่วมและเรียกความไว้วางใจกลับคืนมา พวกเราเชื่อว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่เข้มแข็งและถาวร ที่แก่นของบุคลิกภาพของพวกเขาคือชุดของคุณค่าที่ทำให้การกระทำของพวกเขาเป็นไปโดยจริยธรรมและใช้ชีวิตด้วยความซื่อสัตย์ พวกเราเสนอว่ามหาวิทยาลัยต้องการผู้บริหารโรงเรียนที่มีบุคลิกภาพด้านการศึกษา ดังเช่น บุคลิกภาพด้านการพัฒนาบุคลากรและทำให้บุคลิกภาพทางการศึกษาเกิดขึ้นในโรงเรียนที่ตนจะเป็นผู้นำ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยที่คัดเลือกผู้สมัครที่มีศักยภาพสำหรับโปรแกรมการฝึกสำหรับผู้บริหารควรจะเน้นไปที่การพิสูจน์ว่าผู้สมัครมี

บุคลิกภาพที่เข้มแข็งหรือไม่ ซึ่งการกระทำเช่นนี้ทำให้มหาวิทยาลัยมีผู้สมัครที่มีรากฐานทางจริยธรรมที่เข้มแข็งในการที่จะสร้างโครงสร้างทางปัญญาของการเป็นผู้นำให้เกิดขึ้น การโต้แย้งสำหรับมหาวิทยาลัยที่ให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพมาเป็นอันดับแรกในการคัดเลือกผู้สมัครนั้นไม่ได้ยิ่งหย่อนไปกว่าโรงเรียนประจำอำเภอ คณะผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถที่จะทักท้วงเอาเองว่าผู้สมัครทุกคนเต็มไปด้วยบุคลิกภาพที่ดี โดยการเน้นไปที่บุคลิกภาพเป็นความต้องการอันดับแรกสำหรับงานบริหารโรงเรียนประจำอำเภอสามารถมั่นใจได้ว่าได้จ้างคนที่ยึดมั่นในหน้าที่ หลักจริยธรรมและความซื่อสัตย์

บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคลซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งชี้ความเป็นปัจเจกบุคคล และเป็นสิ่งที่กำหนดรูปแบบการคิด แรงจูงใจ พฤติกรรมหรือลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่างๆ ของบุคคลนั้น (Pervin, 1993; Ryckman, 2004) นักจิตวิทยาต่างเห็นพ้องกันว่า บุคลิกภาพของบุคคลประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ประการแรกคือ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึง แนวโน้มภายในของบุคคล (internal dispositions) โดยจะมีความคงที่ในเวลาและสถานการณ์ส่วนใหญ่ ประการที่สอง ลักษณะดังกล่าวสามารถวัดและพรรณนาได้ในรูปคำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงข้ามกัน ประการที่สาม ลักษณะแต่ละด้านจะเป็นอิสระต่อกันและประการสุดท้ายลักษณะบุคลิกภาพเป็นความแตกต่างโดยทั่วไประหว่างบุคคลในการจัดการกับอารมณ์ (ชูชัย สมितिไกร, 2546 อ้างจาก McAdams, 1990)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าบุคลิกภาพของบุคคลถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดว่าบุคคลจะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างไร หรืออาจกล่าวได้ว่าบุคคลจะมีพฤติกรรมอย่างไรนั้นย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะบุคลิกภาพของเขานั้นเองนักจิตวิทยาเริ่มให้ความสำคัญกับการศึกษาเกี่ยวกับอำนาจการพยากรณ์ของบุคลิกภาพที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลมานานแล้ว แต่ก็พบว่าในช่วงระยะแรกก่อนปี 1990 ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาจำนวนมากได้บ่งชี้ว่าการทดสอบบุคลิกภาพมีความตรงตามการทำนายค่อนข้างต่ำ อย่างไรก็ตาม พบว่างานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าบุคลิกภาพมีอำนาจการพยากรณ์ต่ำนั้น เนื่องมาจากการไม่มีกรอบแนวคิดที่เหมาะสมในการจัดหมวดหมู่ลักษณะบุคลิกภาพเพื่อใช้เป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงาน (Barrick & Mount, 1991) ดังนั้น ในระยะต่อมาเมื่อมีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบขึ้น จนเป็นที่ยอมรับว่ามีความเหมาะสมและครอบคลุมมากที่สุดในการทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคคลจึงทำให้งานวิจัยส่วนใหญ่ในช่วงหลังได้นำแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและต่างพบข้อสรุปที่แน่ชัดว่าบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคคลได้ (Barrick & Mount, 1991; Hurtz & Donovan, 2000; Mount & Barrick, 1995; Salgado, 1997; Tet, Jackson & Rothstein, 1991; Tett & Burnett, 2003)

จากการศึกษาของแบร์ริคและเมาท์ (Barrick & Mount, 1991) พบว่า ความพยายามในการศึกษาเพื่อแบ่งประเภทของบุคลิกภาพออกเป็นกลุ่มต่างๆ อย่างเป็นระบบนั้นเริ่มต้นมาจากการศึกษาของแมคดูกอลล์ (McDougall, 1932) โดยได้จำแนกประเภทของบุคลิกภาพออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านปัญญา (intellect) ด้านอัตลักษณ์ (character) ด้านอารมณ์ปรารถนา

(temperament) ด้านการจัดองค์ประกอบ (disposition) และด้านอารมณ์หรือความรุนแรงของแรงกระตุ้นตามสัญชาตญาณของบุคคล (temper) หลังจากนั้นในปี ค.ศ. 1940 Digman (1990 citing Cattell, 1970) ได้นำหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) มาใช้ในการแบ่งประเภทหรือจัดกลุ่มของคำคุณศัพท์ที่แสดงลักษณะนิสัยที่รวบรวมโดย Allports & Odbert (1936) มาศึกษาวิเคราะห์ ผลที่ได้พบว่าสามารถจำแนกลักษณะบุคลิกภาพพื้นฐานของบุคคลออกเป็น 16 องค์ประกอบ ซึ่งแคทเทิลล์ได้นำผลการศึกษาดังกล่าว มาสร้างเป็นแบบวัดองค์ประกอบบุคลิกภาพ 16 องค์ประกอบ (sixteen personality factors questionnaire : 16PF) ต่อมาในปี ค.ศ. 1961 Digman (1990 citing Tupes & Christel, 1961) ได้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมต่อเนื่องจากที่ แคทเทิลล์ได้เคยศึกษาไว้ โดยการนำแบบวัดที่แคทเทิลล์สร้างขึ้นไปให้กลุ่มตัวอย่างประมาณค่าแล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า โครงสร้างพื้นฐานทางบุคลิกภาพของบุคคลไม่ว่าจะเป็นผู้ใหญ่หรือเด็ก ต่างชาติหรือต่างภาษาจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ การแสดงตัว/การเก็บตัว (extraversion/introversion) ความเข้าใจผู้อื่น (agreeableness) การตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ (conscientiousness) ความมั่นคงทางอารมณ์ (emotional stability) และสติปัญญา (intellect)

ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาของทูปส์และคริสเทิลถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของรูปแบบห้าองค์ประกอบ (five-factor model : FFM) ในปัจจุบันหลังจากนั้นได้มีนักจิตวิทยาอีกหลายคนได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบตามพื้นฐานแนวคิดของตนเองอย่างหลากหลาย ดังที่ John (1990) ได้รวบรวมไว้เช่น Norman (1963 Borgatta, 1964; Digman & Takemoto-Chock, 1981; Goldberg, 1981; Costa & McCrae, 1985; Conley, 1985; Botwin & Buss, 1989) เป็นต้น ทำให้มีการตั้งชื่อองค์ประกอบแต่ละด้านแตกต่างกันไปบ้าง แต่เป็นที่ปรากฏในงานวิจัยในช่วงหลายปีที่ผ่านมา การเรียกชื่อองค์ประกอบแต่ละด้านตามแนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของคอสต้าและแมคเคอร์ได้ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายมากที่สุด โดยองค์ประกอบทั้งห้าด้านตามแนวคิดของคอสต้าและแมคเคอร์ประกอบไปด้วย บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (neuroticism) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (extraversion) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (openness to experience) บุคลิกภาพแบบเข้าใจผู้อื่น (agreeableness) และบุคลิกภาพแบบตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ (conscientiousness) (Costa & McCrae, 1995)

นอกจากนี้จากการศึกษาซ้ำอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานานจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน ทำให้บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบเป็นที่ยอมรับของนักวิชาการว่าสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแบ่งหมวดหมู่ของบุคลิกภาพที่มีความโดดเด่นและเป็นรูปแบบที่มีองค์ประกอบน้อยที่สุดที่ครอบคลุมขอบเขตของการพรรณนาบุคลิกภาพ มีความคงที่ในการศึกษาภายในกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันในปัจจัยด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ และภาษา (Mount; Barrick; & Strauss, 1994) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านภาษา แม้ว่าต้นกำเนิดของแนวคิดนี้จะมาจากภาษาอังกฤษแต่มีการนำไปศึกษาในภาษาอื่นๆ อีกมากมาย ดังที่ แซนเซียและโกลด์เบิร์ก (Saucier & Goldberg, 1998) ได้รวบรวมไว้เช่นภาษาเยอรมัน (Ostendorf, 1990) ภาษาดัตช์ (Hofstee & DeRaad,

1991) ภาษาอิตาลี (Caprara & Perugini, 1994) ภาษาฮังการี (DeRaad; & Szirmak, 1994) ภาษาเชค (Hrebickova; Ostendorf; & Angleitner, 1995) ภาษาฟิลิปปินส์ (Church; & et. al., 1995, 1997) ภาษาโปรตุเกส ภาษาฮิบรู ภาษาจีน ภาษาเกาหลีและภาษาญี่ปุ่น (Costa; & McCrae, 1997) เป็นต้น

จากการศึกษางานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมการทำงานของคุณ พบว่า องค์ประกอบที่เป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานของคุณได้ดีที่สุดและเป็นตัวทำนายที่เหมาะสมสำหรับทุกเกณฑ์ชี้วัดงานและทุกกลุ่มอาชีพคือ องค์ประกอบบุคลิกภาพด้านการตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งผลสรุปที่ได้นั้นมีงานสังเคราะห์งานวิจัยโดยการวิเคราะห์เมตต้า (a meta-analysis) หลายชิ้นที่ยืนยันผลดังกล่าว เช่นการสังเคราะห์งานวิจัยของ Barrick ; & Mount, (1991) ซึ่งได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของคุณ ในระหว่างปี ค.ศ.1952 ถึง ปี ค.ศ.1988 จำนวน117เรื่อง (n =19,721) จากพื้นฐานข้อมูล PsycINFO (1967-1988) บทคัดย่อปริยญาณิพนธ์ระดับปริญญาเอก (1952-1988) หนังสือและวารสารต่างๆ ได้แก่ journal of applied psychology, personnel psychology, academy of management journal, organizational behavior and human decision process/ organizational behavior and human performance, journal of management, journal of vocational behavior, journal of personality and social psychology, journal of personality, and journal of consulting and clinical psychology. ซึ่งจากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่งานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ใช้ในการศึกษาจำแนกได้ 5 กลุ่มอาชีพ ได้แก่ กลุ่มผู้มีวิชาชีพ (professionals) อาชีพ วิศวกร สถาปนิก ทนายความ นักบัญชี ครู อาจารย์ แพทย์ และรัฐมนตรี (ministers) กลุ่มตำรวจ กลุ่มผู้บริหาร (managers) รวมถึงแต่หัวหน้าคนงานจนถึงผู้บริหารสูงสุด กลุ่มพนักงานขายและคนงานมีฝีมือ/ กึ่งมีฝีมือ เช่น เสมียน ผู้ช่วยพยาบาลเกษตรกร คนขับรถบรรทุก พนักงานรับโทรศัพท์ เป็นต้น

ส่วนเกณฑ์งานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานจำแนกได้ 3 เกณฑ์ ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงาน (job proficiency) ประสิทธิภาพการฝึกอบรม (training proficiency) และข้อมูลส่วนบุคคลด้านการทำงาน (personal data) เช่น ระดับเงินเดือน การลาออก การเปลี่ยนสถานภาพ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ (Tenure) ซึ่งผลที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัย พบว่า องค์ประกอบด้านการตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ เป็นตัวทำนายที่มีความตรงในทุกกลุ่มอาชีพและในทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษา (ρ range from .20 to .23) ส่วนองค์ประกอบอื่นๆ เป็น ตัวทำนายที่มีความตรงได้ในบางอาชีพและบางเกณฑ์ ซึ่งผลที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยนี้สอดคล้องกับการสังเคราะห์งานวิจัยในระยะต่อมาของเมานท์และแบร์ริค (Mount; & Barrick, 1995; Salgado, 1997; Hurtz; & Donovan, 2000) ที่ได้ให้ข้อสรุปที่แน่ชัดว่า องค์ประกอบด้านการตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของคุณในทุกสาขาอาชีพ

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Barrick, Mount & Judge (2001) ซึ่งได้รวบรวมและสรุปผลจากการสังเคราะห์งานวิจัยจำนวน 15 เรื่อง เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของบุคคล ผลสรุปที่ได้ก็ยังคงยืนยันผลเช่นเดิมว่าองค์ประกอบบุคลิกภาพด้านการตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการทำนายผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับทุกกลุ่มอาชีพ

คำว่า “แรงจูงใจ” มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า “Movere” (Kidd, 1973) ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “to move” อันมีความหมายว่า “เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือชักจูงนำบุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ (to move a person to a course of action) ดังนั้นแรงจูงใจจึงได้รับความสนใจมากในทุก ๆ วงการ สำหรับ Lovell (1980) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า”เป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ”

Domjan (1996) อธิบายว่าการจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลลงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สรุปได้ว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจูงใจให้กระทำหรือตื่นเพื่อให้เกิดการตอบสนองบางอย่างซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช้เพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ยกตัวอย่างลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติ คือ การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก แต่การตอบสนองสิ่งเร้าจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเช่น พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อหวังความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ

แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลสภาพแวดล้อมดังนี้ 1) ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลเร็วที่สุด 2) ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการนั้น 3) ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น 4) ทักษะที่ดีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทักษะที่ดีต่อการทำงาน ก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท 5) ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ 6) การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันออกไป ตามขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกัน ยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วยเพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของตน 7) ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ 8) แรงจูงใจที่แตกต่างกันทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้และ 9) พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้

หลายๆทางและมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อไ้ขึ้นเงินเดือนและได้ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น

ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมี 2 ลักษณะดังนี้

1. แรงจูงใจภายใน (intrinsic motives) เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวรเช่นคนงานที่เห็นองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัวเขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การ และองค์การบางแห่งขาดทุนในการดำเนินการก็ไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนที่ดีแต่ด้วยความผูกพันพนักงานก็ร่วมกันลดค่าใช้จ่ายและช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่

2. แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives) เป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศชื่อเสียง คำชม หรือยกย่องแรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวร บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะกรณีที่ต้องการสิ่งตอบแทนเท่านั้น

ที่มาของแรงจูงใจ

แรงจูงใจที่มีมาจากหลายสาเหตุด้วยกันเช่น อาจจะเป็นเนื่องมาจากความต้องการหรือแรงขับหรือสิ่งเร้า หรืออาจเนื่องมาจากการคาดหวังหรือจากการเก็บกดซึ่งบางที่เจ้าตัวก็ไม่รู้ตัว จะเห็นได้ว่าการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอนเนื่องจากพฤติกรรมมนุษย์มีความซับซ้อนแรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่ต่างกัน แรงจูงใจต่างกันอาจเกิดพฤติกรรมที่เหมือนกันก็ได้ดังนั้นจะกล่าวถึงที่มาของแรงจูงใจที่สำคัญพอสังเขปดังนี้

1. ความต้องการ (need) เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุลทำให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่น เมื่อรู้สึกเหนื่อยล้าก็จะนอนหรือนั่งพักความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ นักจิตวิทยาแต่ละท่านอธิบายเรื่องความต้องการในรูปแบบต่าง ๆ กันซึ่งสามารถแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประเภททำให้เกิดแรงจูงใจ 1) แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (physical motivation) เป็นความต้องการเกี่ยวกับอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครองความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด แรงจูงใจนี้จะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้นและวัยผู้ใหญ่ตอนปลายเนื่องจากเกิดความเสื่อมของร่างกาย 2) แรงจูงใจทางด้านสังคม (social motivation) แรงจูงใจด้านนี้สลับซับซ้อนมากเป็นความต้องการที่มีผลมาจากด้านชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกันกับครอบครัว เพื่อนฝูงในโรงเรียน เพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการส่วนบุคคลที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมซึ่งในบางวัฒนธรรมหรือบางสังคมจะมีอิทธิพลที่เข้มแข็งและเหนียวแน่นมาก ความแตกต่างของแรงจูงใจด้านสังคมและ

แรงจูงใจด้านร่างกาย คือ แรงจูงใจด้านสังคม เกิดจากพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่า ผลตอบแทนจากวัตถุและสิ่งของ

2. แรงขับ (drives) เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางกายและสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ความต้องการและแรงขับมักเกิดควบคู่กัน เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้นไปผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่าเป็นแรงขับ เช่น ในการประชุมหนึ่งผู้เข้าประชุมทั้งหิว ทั้งเหนื่อย แทนที่การประชุมจะราบรื่นก็อาจจะเกิดการขัดแย้งหรือเพราะว่าทุกคนหิวก็รีบสรุปการประชุมซึ่งอาจจะทำให้ขาดการไตร่ตรองที่ดีก็ได้

3. สิ่งล่อใจ (incentives) เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น ต้องการให้พนักงานมาทำงานสม่ำเสมอก็ใช้วิธียกย่องพนักงานที่ไม่ขาดงาน โดยจัดสรรรางวัลในการคัดเลือกพนักงานที่ไม่ขาดงานหรือมอบโล่ให้แก่ฝ่ายที่ทำงานดีประจำปี สิ่งล่อใจอาจเป็นวัตถุ เป็นสัญลักษณ์ หรือคำพูดที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ

4. การตื่นตัว (arousal) เป็นภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม สมองพร้อมที่จะคิด กล้ามเนื้อพร้อมจะเคลื่อนไหว นักกีฬาที่อุ่นเครื่องเสร็จพร้อมที่จะแข่งขันหรือเล่นกีฬา องค์การที่มีบุคลากรที่มีความตื่นตัวก็ย่อมส่งผลให้ทำงานดี การศึกษาธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์มีความตื่นตัว 3 ระดับคือ 1) การตื่นตัวระดับสูงจะตื่นตัวมากไปจนกลายเป็นตื่นตกใจหรือตื่นตื้นเกินไปขาดสมาธิ 2) การตื่นตัวระดับกลางคือระดับตื่นตัวที่ดีที่สุด และ 3) การตื่นตัวระดับต่ำมักจะทำให้ทำงานเฉื่อยชา งานเสร็จช้า จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้บุคคลตื่นตัวมีทั้งสิ่งเร้าภายนอกและภายใน ได้แก่ ลักษณะส่วนตัวของบุคคลแต่ละคนที่มีต่างกันทั้งบุคลิกภาพ นิสัย และระบบสรีระของผู้นั้น

5. การคาดหวัง (expectancy) เป็นการตั้งความปรารถนาที่จะเกิดขึ้นของบุคคลในสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต เช่น พนักงานคาดหวังว่าเขาจะได้โบนัสประมาณ 4-5 เท่าของเงินเดือนในปีนี้ การคาดหวังทำให้พนักงานมีชีวิตชีวาซึ่งบางคนอาจสมหวัง บางคนอาจผิดหวังก็ได้ สิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวังมักไม่ตรงกันเสมอไป ถ้าสิ่งที่เกิดขึ้นห่างกับสิ่งที่คาดหวังมากก็อาจจะทำให้พนักงานคับข้องใจในการทำงาน การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรม ถ้าองค์กรกระตุ้นให้พนักงานยกระดับผลงานตนเองได้และพิจารณาผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงานคาดหวังว่าควรจะได้ก็จะเป็นประโยชน์ทั้งองค์กรและพนักงาน

6. การตั้งเป้าหมาย (goal setting) เป็นการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของบุคคลจัดเป็นแรงจูงใจจากภายในของบุคคลผู้นั้นในการทำงาน ภารกิจที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพควรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานเพราะจะส่งผลให้การทำงานมีแผนในการดำเนินการเหมือนเรือที่มีหางเสือ เพราะมีเป้าหมายชัดเจน

ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อ

คนที่ทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ในช่วงปี ค.ศ.1940s นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบ การรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนต์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการ ที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement (nAch)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการศึกษาของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation (nAff)) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (need for power (nPower)) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่นและจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการดังนี้ 1) งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง 2) ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา และ 3) ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้ นอกจากงานในลักษณะดังกล่าว แล้วแมคคลีแลนต์ได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ คือ สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

นอกจากบุคลิกภาพและแรงจูงใจแล้ว ปัจเจกบุคคลแตกต่างจากประเด็นจริยธรรมที่พวกเขาคิดอย่างไร และพวกเขาคิดอย่างไรในความสัมพันธ์กับบุคคลและเหตุการณ์อื่น ๆ มีข้อเสนอแนะว่า 3 เอกลักษณะเฉพาะบุคคลที่แตกต่างกันจะมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้แก่ ระดับการพิจารณาศีลธรรม (และการใช้ศีลธรรมให้เป็นประโยชน์) ความเชื่ออำนาจแห่งตน และการควบคุมตนเอง

MQ (Moral Quotient) คือ ระดับจริยธรรมศีลธรรมบุคคล ซึ่งสามารถควบคุมตนเอง มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ มีความกตัญญู เป็นคนดี มีระเบียบวินัย มีสำนึกผิดชอบชั่วดี และเคารพนับถือผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อสังคมและมนุษยชาติ บางคนเข้าใจว่า EQ กับ MQ นั้นคือ สิ่งเดียวกัน แต่จิตแพทย์จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด Cole (1997) ได้แยกแยะระดับความคิดด้านจริยธรรมและศีลธรรมนี้ออกมาจากความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญเฉพาะขั้นอีก โรเบิร์ต โคลส์ กล่าวว่า MQ นั้นไม่สามารถฝึกฝนหรือขัดเกลาได้ในเวลาสั้น ๆ ขณะที่บุคคลเจริญเติบโตขึ้นมาแล้ว เหมือนดังคำโบราณของไทยที่ว่า “สันตอนนั้นขุดได้ แต่สันดานนั้นขุดยาก” การที่บุคคลคนหนึ่งจะมี MQ ระดับดี ต้องเริ่มปลูกฝังในวัยเด็กจึงจะได้ผล อาศัยปัจจัย 3 อย่างด้วยกันคือ การสอนศีลธรรมโดยตรงให้กับเด็ก การถ่ายทอดทางศีลธรรมจากผู้ใหญ่ให้กับเด็ก ความรักและวินัย MQ เป็นเรื่องที่ต้องฝึกมาตั้งแต่วัยเด็ก ถ้าบุคคลได้รับการปลูกฝังเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมมาแต่ยังเป็นเด็ก บุคคลก็สามารถ พัฒนาพื้นฐาน MQ ของตนขึ้นมาในระดับหนึ่ง (มากน้อยแล้วแต่การปลูกฝัง) และ MQ นี้ก็จะฝังลึกลงไปจิตใจได้สำนึกของบุคคลผู้นั้น และจะรอเวลาที่ได้รับการกระตุ้นอีกครั้ง โดยการอบรมสั่งสอน การฟังธรรมและวิธีอื่น ๆ แต่ถ้าบุคคลไม่มี MQ อยู่ในจิตสำนึกดั้งเดิมแล้ว ไม่ว่าโตขึ้นจะได้รับการกระตุ้นอย่างไรก็ไม่สามารถ ทำให้บุคคลผู้นั้น กลายเป็นคนดีขึ้นมาได้มากนักในทางจิตวิทยา เรื่องระดับพัฒนาการทางจริยธรรม ได้มีนักจิตวิทยาได้เสนอทฤษฎีที่น่าสนใจ ไว้นานแล้วก่อน ที่จะมีการเสนอเรื่อง MQ ก็คือ Lawrence Kohlberg 1927-1987 ซึ่งนับว่าเป็นทฤษฎี ที่อาจนำไปทำความเข้าใจบุคลิกภาพของบุคคลได้อีกแนวคิดหนึ่ง

ทฤษฎีของโคลเบอร์ก (Kohlberg) เป็นทฤษฎีที่มีรากฐานสืบเนื่องมาจาก ทฤษฎีของพือาเจต์ แต่โคลเบอร์กได้ปรับปรุงวิธีการวิจัย การวิเคราะห์ผลรวมทั้งได้ทำการวิจัยอย่างกว้างขวางไม่เฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกาเท่านั้น แต่ได้ทำการวิจัยในประเทศอื่น ที่มีวัฒนธรรมต่างไป เช่น ประเทศไต้หวัน เดอร์รี่ และเม็กซิโก เป็นต้น โคลเบอร์กได้คิดวิธีวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีระบบการให้คะแนนอย่างมีระเบียบ แบบแผน ผู้ที่จะใช้วิธีการให้คะแนนระดับพัฒนาการทางจริยธรรม จะต้องได้รับการอบรมเป็นพิเศษ วิธีการวิจัยที่โคลเบอร์กใช้ก็คล้ายคลึง กับวิธีการของพือาเจต์มาก คือสร้างสถานการณ์สมมติปัญหาทางจริยธรรม ที่ผู้ตอบยาก ที่จะตัดสินใจได้ว่า “ถูก” “ผิด” “ควรทำ” หรือ “ไม่ควรทำ” อย่างเด็ดขาด เพราะขึ้นกับองค์ประกอบหลายอย่าง การตอบจะขึ้นกับวัยของผู้ตอบ เกี่ยวกับความเห็นใจในบทบาทของผู้พฤติกรรมในเรื่องค่านิยม ความสำนึกในหน้าที่ในฐานะเป็นสมาชิกของสังคม ความยุติธรรมหรือหลักการที่ตนยึด จากการวิเคราะห์คำตอบของผู้ตอบวัยต่าง ๆ โคลเบอร์กได้แบ่งพัฒนาการทางจริยธรรมออกเป็น 3 ระดับ (levels) แต่ละระดับแบ่งออกเป็น 2 ขั้น (Stages) ดังนั้น พัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์กมีทั้งหมด 6 ขั้น คำอธิบายของระดับและขั้นต่าง ๆ ของพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์ก มีดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1 ระดับก่อนกฎเกณฑ์สังคม (pre-conventional) ในระดับนี้เด็กจะได้รับกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของพฤติกรรมที่ “ดี” “ไม่ดี” จากผู้มีอำนาจเหนือตน เช่น บิดา มารดา

ครูหรือเด็กโต และมักจะคิดถึงผลที่ตามมาที่จะนำรางวัลหรือการลงโทษมาให้ พฤติกรรม “ดี” พฤติกรรมที่แสดงแล้วได้รางวัล พฤติกรรม “ไม่ดี” พฤติกรรมที่แสดงแล้วได้รับโทษ โคลเบอร์ก ได้แบ่งพัฒนาการทางจริยธรรมระดับนี้เป็น 2 ชั้น คือ 1) การลงโทษ และการเชื่อฟัง (punishment and obedience orientation) และ 2) กฎเกณฑ์เป็นเครื่องมือเพื่อประโยชน์ของตน (instrumental relativist orientation)

ระดับที่ 2 ระดับจริยธรรมตามกฎเกณฑ์สังคม (conventional) พัฒนาการจริยธรรมระดับนี้ ผู้ทำถือว่า การประพฤติตนตาม ความคาดหวัง ของผู้ปกครอง บิดา มารดา กลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกหรือของชาติ เป็นสิ่งที่ควรจะทำหรือทำความผิดเพราะกลัวว่า ตนจะไม่เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ผู้แสดงพฤติกรรมจะไม่คำนึงถึงผลตามที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเอง ถือว่าความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี เป็นสิ่งสำคัญ ทุกคนมีหน้าที่จะรักษามาตรฐานทางจริยธรรม ระดับนี้เป็น 2 ชั้น คือ 1) ความคาดหวัง และการยอมรับในสังคม สำหรับ “เด็กดี” (interpersonal concordance of “good boy, nice girl” orientation) 2) กฎและระเบียบ (“law-and order” orientation) การทำถูกไม่ประพฤติผิด คือ การทำ ตามหน้าที่ประพฤติตนไม่ผิดกฎหมาย และรักษาระเบียบแบบแผนของสังคม

ระดับที่ 3 ระดับจริยธรรมตามหลักการด้วยวิจาร์ณญาณ หรือระดับเหนือกฎเกณฑ์สังคม (post-conventional level) พัฒนาการ ทางจริยธรรมระดับนี้ เป็นหลักจริยธรรมของผู้มีอายุ 20 ปีขึ้นไป ผู้ทำหรือผู้แสดงพฤติกรรมได้พยายามที่จะ ตีความหมายของ หลักการและมาตรฐานทาง จริยธรรมด้วยวิจาร์ณญาณ ก่อนที่จะยึดถือเป็นหลักฐานของความประพฤติที่จะปฏิบัติตาม การตัดสิน “ถูก” “ผิด” “ไม่ควร” มาจากวิจาร์ณญาณของตนเอง ปราศจากอิทธิพลของผู้มีอำนาจหรือกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิก กฎเกณฑ์ – กฎหมาย ควรจะตั้งบนหลักความยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกของสังคมที่ตนเป็นสมาชิก โคลเบอร์กแบ่งพัฒนาการทางจริยธรรมระดับนี้เป็น 2 ชั้น

สรุปแล้ว พัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์กมี 3 ระดับ และ 6 ชั้น ชั้นต่าง ๆ ของพัฒนาการทางจริยธรรม มีดังนี้

ชั้นที่ 1 การลงโทษ และการเชื่อฟัง

โคลเบอร์กกล่าวว่าในชั้นนี้ จะใช้ผลตามของพฤติกรรมเป็นเครื่องชี้ว่า พฤติกรรมของตน “ถูก” หรือ “ผิด” เป็นต้นว่าถ้าเด็กถูกทำโทษก็จะคิดว่าสิ่งที่ตนทำ “ผิด” และพยายามหลีกเลี่ยงไม่ทำสิ่งนั้นอีก พฤติกรรมใดที่มีผลตามด้วยรางวัลหรือคำชม เด็กก็จะคิดว่าสิ่งที่ตนทำ “ถูก” และจะทำซ้ำอีกเพื่อหวังรางวัล

ชั้นที่ 2 กฎเกณฑ์เป็นเครื่องมือเพื่อประโยชน์ของตน

ในชั้นนี้เด็กจะสนใจทำตามกฎข้อบังคับ เพื่อประโยชน์หรือความพอใจของตนเอง หรือทำดีเพราะอยากได้ของตอบแทน หรือรางวัล ไม่ได้คิดถึงความยุติธรรมและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น หรือความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น

ขั้นที่ 3 ความคาดหวังและการยอมรับในสังคม

พัฒนาการทางจริยธรรมขั้นนี้เป็นพฤติกรรมของ “คนดี” ตามมาตรฐานหรือความคาดหวังของบิดามารดา หรือเพื่อนวัยเดียวกัน พฤติกรรม “ดี” หมายถึง พฤติกรรมที่จะทำให้ผู้อื่นชอบและยอมรับ หรือไม่ประพฤติผิดเพราะเกรงว่าพ่อแม่จะเสียใจ

ขั้นที่ 4 กฎและระเบียบ

โคลเบอร์กอธิบายว่า เหตุผลทางจริยธรรมในขั้นนี้ถือว่าสังคมจะอยู่ด้วยความมีระเบียบ ร้อยต้องมียกกฎหมายและข้อบังคับ คนดีหรือ คนที่มีพฤติกรรมถูกต้อง คือคนที่ปฏิบัติตามระเบียบ บังคับหรือกฎหมาย ทุกคนควรเคารพกฎหมาย เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อย และความเป็นระเบียบของสังคม

ขั้นที่ 5 สัญญาสังคมหรือหลักการทำตามคำมั่นสัญญา

ขั้นนี้เน้นถึงความสำคัญของมาตรฐานทางจริยธรรมที่ทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในสังคมยอมรับ ว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องสมควรที่จะปฏิบัติตาม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และสิทธิของบุคคล ก่อนที่จะใช้มาตรฐานทางจริยธรรม ได้ใช้ความคิดและเหตุผลเปรียบเทียบว่า สิ่งไหนผิดและสิ่งไหนถูก ในขั้นนี้การ “ถูก” และ “ผิด” ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความคิดเห็นของบุคคลแต่ละบุคคล แม้ว่าจะเห็น ความสำคัญของสัญญาหรือข้อตกลงระหว่างบุคคล แต่เปิดให้มีการแก้ไข โดยคำนึงถึงประโยชน์และ สถานการณ์แวดล้อมในขณะนั้น

ขั้นที่ 6 หลักการคุณธรรมสากล (universal ethical principle orientation)

ขั้นนี้เป็นหลักการมาตรฐานจริยธรรมสากล เป็นหลักการเพื่อมนุษยธรรม เพื่อความเสมอภาคในสิทธิมนุษยชน และเพื่อ ความยุติธรรม ของมนุษย์ทุกคนในขั้นนี้สิ่งที่ “ถูก” “ผิด” เป็นสิ่งที่มิโนธรรมของแต่ละบุคคลที่เลือกยึดถือ

สรุปแล้ว โคลเบอร์กได้แบ่งพัฒนาการทางจริยธรรมออกเป็น 3 ระดับ แต่ละระดับแบ่งออกเป็น 2 ขั้น ถือว่าพัฒนาการทางจริยธรรมของมนุษย์เป็นไปตามขั้นอย่างมีระเบียบ คือเริ่มจากขั้นที่ 1, 2, 3, 4, 5 และ 6 ตามลำดับ บุคคลทุกคนจะต้องผ่านพัฒนาการทางจริยธรรมขั้นต้น ๆ ซึ่งเป็นรากฐานของพัฒนาการทางจริยธรรมขั้นต่อไป และเมื่อผ่านแล้ว ก็ยากที่จะกลับไปขั้นเดิมอีก

สรุปลำดับขั้นพัฒนาการจริยธรรมของโคลเบอร์ก ได้ดังนี้

ระดับก่อนกฎเกณฑ์สังคม “ดี” คือได้รางวัล “ไม่ดี” คือการได้รับโทษ ขั้นที่ 1 บุคคลใช้เกณฑ์ทางจริยธรรม โดยยึดการลงโทษ การเชื่อฟัง เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ ขั้นที่ 2 บุคคลใช้กฎเกณฑ์เป็นเครื่องมือเพื่อประโยชน์ของตน ไม่คิดถึงความยุติธรรม ไม่เห็นใจผู้อื่น ทำเพื่อสนองความต้องการ ของตนเอง ทำโดยมีเงื่อนไข

ระดับจริยธรรมตามกฎเกณฑ์สังคม ขั้นที่ 3 บุคคลทำตามความคาดหวังและการยอมรับในสังคม สำหรับเด็กดี good boy, nice girl จะทำตามผู้ใหญ่ ผู้บังคับบัญชา ยอมรับโดยไม่คำนึงความถูกต้อง ขั้นที่ 4 บุคคลยึดกฎและระเบียบ การทำตามหน้าที่ ประพฤติตนไม่ผิดกฎหมาย รักษาระเบียบแบบแผน ของสังคม

ระดับจริยธรรมตามหลักการด้วยวิจารณ์ญาณหรือระดับเหนือกฎเกณฑ์ของสังคม
ขั้นที่ 5 บุคคลยึดหลักสัญญาประชาคม หรือหลักการทำตามคำมั่นสัญญา ขั้นที่ 6 บุคคลยึด
หลักการคุณธรรมสากล

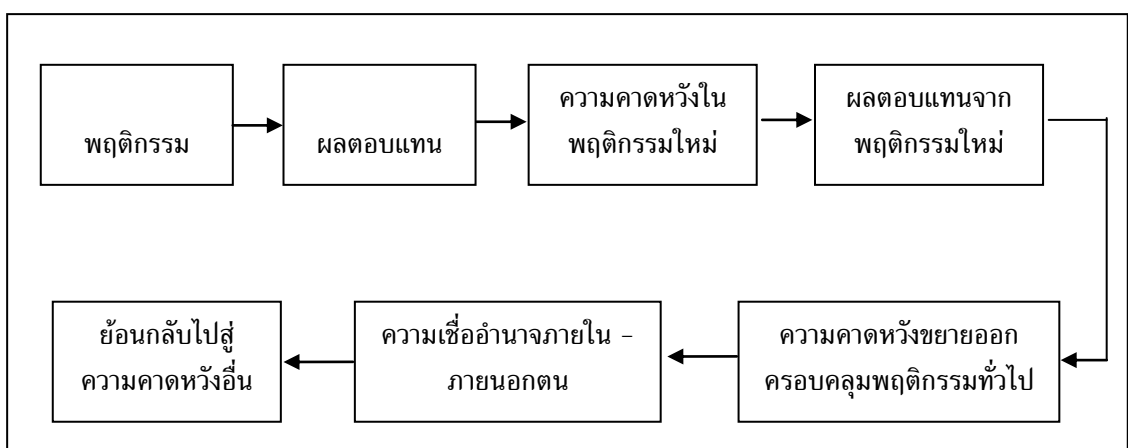
โลกปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และโลกก็ประสบกับปัญหาใหม่ ๆ ซึ่งในอดีต
ไม่เคยเกิดขึ้นและปัญหาบางปัญหาก็มีความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในทุกด้าน
ส่งผลให้บุคคลที่ไม่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ต้องเผชิญกับ ความยุ่งยาก
อาชีพบางอาชีพ หากบุคคลากรที่ไม่สามารถปรับตัว ก็กับการเปลี่ยนแปลงก็ต้องออกจากอาชีพ
ไปก็มี โลกของงานอาชีพ หลายอาชีพ ในปัจจุบันได้รับผลกระทบจาก การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว
โดยเฉพาะ การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และเทคโนโลยีการสื่อสาร ดังนั้น
บุคคลที่พึงประสงค์ในศตวรรษนี้ นอกจากเป็นผู้มีบุคลิกภาพ ด้านองค์ประกอบ IQ, EQ, และ
MQ ในระดับสูงแล้ว ยังมีองค์ประกอบ ที่ปัจจุบันใน วงการธุรกิจ ให้ความสำคัญมากคือ
องค์ประกอบด้าน AQ

ความเชื่ออำนาจแห่งตน

ตัวแปรความเชื่ออำนาจแห่งตน เริ่มปรากฏในงานวิจัยเมื่อปี ค.ศ.1957 โดย Phares
ได้อธิบายถึงความเชื่อเกี่ยวกับการควบคุมภายในและภายนอกของการเสริมแรง (Phares, n.d.
อ้างถึงใน Arlotto, 2002) Rotter เป็นบุคคลแรกที่พัฒนาความรู้ในเรื่องความเชื่ออำนาจแห่งตน
(Lefcourt, 2002) โดยอาศัยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (social learning theory) ของเขา
(Rotter, 1954 อ้างถึงใน มัณฑนา อินทุสมิต, 2547) ความเชื่ออำนาจแห่งตนเป็นตัวแปรทาง
บุคลิกภาพอีกตัวแปรหนึ่งที่ถูกนำมาศึกษาในหนังสือเกี่ยวกับจิตวิทยาของ Rotter ที่ตีพิมพ์ในปี
1966 ได้นำเสนอถึงแบบวัดความเชื่ออำนาจแห่งตนของเขา และถูกนำไปอ้างอิงมากกว่า 4,700 ครั้ง
Rotter อธิบายว่า ความเชื่ออำนาจแห่งตนเกิดจากทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของเขานั่นเอง

ความเชื่ออำนาจแห่งตนตามแนวคิดของ Rotter หมายถึง ความคาดหวังของ
ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมหรือความพยายามของบุคคลกับการเสริมแรง ตามความคิดเห็น
ของ Ciecone (1993) เห็นว่า ความเชื่ออำนาจแห่งตนเป็นเรื่องที่ง่ายและตรงประเด็นต่อสามัญ
สำนึกและมีความเป็นไปได้เชิงประจักษ์ว่า ความคาดหวังของบุคคลในเรื่องความสามารถของตน
ในการควบคุมเหตุการณ์เป็น ตัวบ่งชี้ที่มีพลังต่อความคิดและการกระทำของบุคคล สิ่งที่ Rotter
ต้องการอธิบายให้ชัดเจน ก็คือ ตัวแปรนี้จะช่วยพยากรณ์ว่า การเสริมแรงจะสามารถเปลี่ยนความ
คาดหวังของบุคคลได้อย่างไร เป็นที่เข้าใจว่า สถานการณ์แต่ละสถานการณ์มีความแตกต่างกัน แต่
ละบุคคลก็มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ความเชื่ออำนาจแห่งตนจึงมุ่งหวังที่จะอธิบายถึงการกระทำ
ของบุคคลในสถานการณ์ที่แน่นอนบนพื้นฐานของความคาดหวังต่อเหตุการณ์ เมื่อกล่าวถึงตัวแปรนี้
Ford (1992) ใช้คำว่า ตัวแทนความเชื่อบุคคล (personal agency beliefs) โดยกล่าวว่า อำนาจ
แห่งตนเป็นสิ่งที่ติดมากับแต่ละบุคคลตั้งแต่เกิดหรือได้รับการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยมีพื้นฐาน
มาจากประสบการณ์ของบุคคลคนนั้น

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (social learning theory) ของ Rotter พยายามที่จะรวมกลุ่มทฤษฎีทางจิตวิทยาที่มีความแตกต่างกันเข้าด้วยกัน ทฤษฎีกลุ่มแรกเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับสิ่งเร้า - การตอบสนอง (การเสริมแรง) ส่วนกลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มทฤษฎีสนามหรือทฤษฎีทางปัญญา จุดเน้นจุดแรกของทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม คือ บุคลิกภาพของมนุษย์ ซึ่ง Rotter ได้ให้คำจำกัดความว่า เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายเกี่ยวกับความซับซ้อนของการจัดการของบุคคลในเรื่องพฤติกรรม การรับรู้และการตีความเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของบุคคล โดยได้อธิบายถึง พฤติกรรมมนุษย์โดยอาศัยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมที่ว่า ผลตอบแทนที่ได้จากพฤติกรรมหนึ่งของบุคคลย่อมก่อให้เกิดความคาดหวังจะต้องได้รับผลตอบแทนเช่นเดียวกันในพฤติกรรมใหม่ ความคาดหวังเหล่านี้ก่อตัวขึ้นจากพฤติกรรมหรือเหตุการณ์เฉพาะอันใดอันหนึ่ง แล้วจึงค่อยขยายไปครอบคลุมพฤติกรรมหรือเหตุการณ์อื่น ๆ จนกลายเป็นบุคลิกภาพสำคัญในตัวบุคคลนั้น ซึ่งก่อให้เกิดความเชื่ออำนาจแห่งตน นอกจากนี้ผลตอบแทนในแต่ละครั้งยังอาจทำให้ความคาดหวังครั้งต่อไปสูงขึ้นหรือต่ำลงด้วย ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามแผนภาพที่ 3 ดังนี้



ภาพที่ 3 รูปแบบการก่อให้เกิดความเชื่ออำนาจภายใน - ภายนอกตน (มัทธนา อินทุสมิต, 2547)

นอกจากสรุปความเชื่ออำนาจแห่งตนในเชิงความเชื่อแล้ว Rotter ยังสรุปในเชิงการรับรู้ผลตอบแทนของการกระทำของบุคคล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ (Lefcote, 1981 อ้างถึงใน Reich, 1996) 1) บุคคลที่มีความเชื่อในอำนาจแห่งตน (belief in internal locus of control) หรือเรียกว่า internalizes เป็นบุคคลที่มีความเชื่อหรือรับรู้ว่าการกระทำหรือสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนนั้น เป็นผลจากการกระทำหรือความสามารถของตนเอง 2) บุคคลที่มีความเชื่ออำนาจนอกตน (belief in external locus of control) หรือเรียกว่า externalizes เป็นบุคคลที่มี

ความเชื่อหรือรับรู้ว่าจะเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนนั้น ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของอำนาจภายนอกที่ตนเองควบคุมไม่ได้ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 (type one external) หมายถึง บุคคลที่มีความเชื่อหรือรับรู้ว่าจะเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนนั้น ขึ้นอยู่กับอำนาจหรืออิทธิพลของผู้อื่น และแบบที่ 2 (type two external) หมายถึง บุคคลที่มีความเชื่อหรือรับรู้ว่าจะเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนนั้น ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของโชคชะตาหรือโอกาส ส่วน Andrisani และ Nestle (1976) ได้ให้ความหมายไว้คล้ายคลึงกับ Rotter แต่ใช้ศัพท์ที่เข้าใจได้ง่ายกว่า โดยกล่าวว่า ความเชื่ออำนาจแห่งตนของบุคคล หมายถึง ระดับการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของตนในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น

Lefcort (2000) กล่าวว่า ความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อแห่งตนสามารถนำมาใช้อธิบายถึงวิธีการต่างๆ ที่หลากหลายที่บุคคลใช้ตอบสนองต่อการท้าทายและสิ่งที่มาคุกคาม บุคคลที่มีความเชื่ออำนาจแห่งตน จะมีคุณลักษณะที่มีความอดทนและมีความกระตือรือร้นในการจัดการกับความเครียดและปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตตน ในขณะที่คนที่เชื่ออำนาจภายนอกตนมักจะแสดงออกถึงความเชื่องซึมและการยอมจำนนต่อความเครียดและสิ่งท้าทาย

Richford และ Fortune (1984) ได้ให้ความหมายของความเชื่ออำนาจแห่งตนในแง่ของจิตวิทยาว่า เป็นการแยกระหว่างบุคคลที่มีความเชื่อในเรื่องอำนาจแห่งตนแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนจะมองชีวิตในแง่บวก ส่วนบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจนอกตนก็จะมองว่าชีวิตมีแต่ความยุ่งเหยิง และยิ่งกว่านั้นยังฝากชีวิตไว้กับโชคชะตา โอกาสหรือบุคคลที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจเหนือกว่า นอกจากนี้ Solomon และ Oberlander (1974 อ้างถึงใน มัณฑนา อินทุสมิต, 2547) ได้ขยายหรือเน้นความหมายของความเชื่ออำนาจแห่งตนว่าเป็นความเชื่อและการรับรู้ผลตลอดจนความต้องการควบคุมผลที่จะเกิด โดยพิจารณาว่าผลดังกล่าวนั้นเกิดจากทักษะ ความสามารถ และความพยายามของตนเอง หรือเป็นเพราะอำนาจ โชคลาง โอกาสหรือการกระทำของคนอื่น ถ้าเป็นเพราะทักษะหรือความพยายามของตนเอง ก็จะเรียกว่า ความเชื่ออำนาจในตน แต่ถ้าเกิดจากโชคลางหรือบุคคลอื่น จะเรียกว่า ความเชื่ออำนาจนอกตน อย่างไรก็ตาม การรับรู้ว่าตนเองควบคุมผลได้หรือไม่นั้นอาจจะปนกันอยู่ในหลายสถานการณ์ กล่าวคือ ถ้าบุคคลใดเห็นว่าผลที่ได้รับนั้นไม่ได้เกิดจากการกระทำของเขาแล้ว บุคคลนั้นจะรับรู้สถานการณ์ดังกล่าว เกิดจากอำนาจภายนอก แต่ถ้าบุคคลใดเชื่อว่าการกระทำของเขาเป็นสิ่งที่ทำให้เขาได้รับหรือไม่ได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการ บุคคลนั้นจะรับรู้สถานการณ์ดังกล่าว เกิดจากอำนาจของตน หรือเป็นคนที่มีลักษณะความเชื่ออำนาจนอกตน

Stickland (1977) ได้รวบรวมพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจในตน ทำให้ได้ข้อสรุปว่า คนที่มีความเชื่ออำนาจในตน เป็นผู้ที่ชอบแสวงหาความรู้ มีความเชื่อว่า การทำงานขึ้นอยู่กับความสามารถของตนมากกว่าอิทธิพลของสังคม นอกจากนี้ผู้ที่ทำงานหนักไม่ว่าจะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนหรืองานด้านอื่น ๆ และเป็นผู้ที่ฝ่าฟันต่อตัวแปรต่าง ๆ ในชีวิต เช่น

ความสำเร็จในการเรียน ความสำเร็จในอาชีพ การพยากรณ์ต่าง ๆ ทางจิตวิทยาและการปรับตัวในชีวิตสมรส เป็นต้น

ในการวัดตัวแปรอำนาจแห่งตนนี้ Rotter (1996 อ้างถึงใน มัณฑนา อินทุสมิต, 2547) ได้สร้างและทดสอบเครื่องมือของเขาที่เรียกว่า I - E scale ซึ่งแบบวัดนี้มี 23 ข้อกระทง มีลักษณะเป็นข้อกระทงที่มีคู่และมีลักษณะตรงข้ามโดยให้ผู้ตอบเลือกตอบข้อใดข้อหนึ่ง (force choice) บนความต่อเนื่องของความเชื่ออำนาจแห่งตน โดยมีคะแนนเริ่มจาก 0 - 23 คะแนน บุคคลใดที่ได้ 0 คะแนน หมายถึงว่า เป็นบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจในตนอย่างสุดโต่ง ในขณะที่บุคคลใดที่ได้คะแนน 23 คะแนน แสดงให้เห็นว่า บุคคลนั้นมีความเชื่ออำนาจนอกตนสุดโต่ง เช่นเดียวกัน เครื่องมือของ Rotter นี้ ได้แบบอย่างจากงานของ James และ Phares ซึ่งทั้งคู่ได้สร้างแบบวัดในลักษณะเดียวกัน ในปี 1957 Phares ได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้วัดความเชื่ออำนาจแห่งตน ต่อมาในปีเดียวกัน James ได้ปรับเครื่องมือวัดของ Phares มาเป็นลักษณะมาตราวัดของ Likert มี 26 ข้อกระทงซึ่งใช้ชื่อว่า James - Phares scale ซึ่ง Rotter ได้พัฒนาเครื่องมือ I-E scale ตามแนวทางนี้ และเชื่อมโยงกับ Liverant และ Seeman มี 100 ข้อกระทงคำถาม และนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบและสามารถลดข้อกระทง 23 ข้อ ซึ่งเป็นข้อคำถามที่ถามความเชื่อของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับธรรมชาติของโลกและมีความตั้งใจว่าจะใช้ชีวิตความคาดหวังโดยทั่วไป ความเชื่ออำนาจแห่งตนถูกพิจารณาว่าเป็นคุณลักษณะบุคลิกภาพที่คงที่ Rotter (1996 อ้างถึงใน มัณฑนา อินทุสมิต, 2547) เชื่อว่า ไม่ว่าจะมียุทธวิธีอะไรเข้ามาเกี่ยวข้อง

การควบคุมตนเอง

การควบคุมตนเอง เป็นเทคนิคการปรับพฤติกรรมที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ การวางเงื่อนไขแบบการกระทำ ซึ่งมีความเชื่อว่า พฤติกรรมของบุคคลนั้นจะถูกควบคุมด้วยเงื่อนไขนำและผลกรรม นั่นคือ เงื่อนไขนำเปลี่ยนแปลงหรือผลกรรมของแต่ละพฤติกรรมต้องขัดแย้งกัน กระบวนการที่ใช้ในการควบคุมตนเอง มีกระบวนการสำคัญ 2 ประการ การควบคุมสิ่งเร้า และการควบคุมผลกรรมด้วยตนเอง ซึ่งมีนักการศึกษาให้ความหมายการควบคุมตนเองไว้ ดังนี้

Bandura (1977 อ้างถึงใน อรพลอย เกษมสันต์ ณ อยุธยา, 2546) ได้ให้ความหมายการควบคุมตนเองว่า เป็นความสามารถในการกำหนดตนเองของบุคคล ด้านความคิด อารมณ์ ความรู้สึก และการกระทำให้เป็นไปในทิศทางที่บุคคลต้องการ ไม่ว่าจะเผชิญปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ หรืออยู่ในสถานการณ์ที่เกิดปัญหาความขัดแย้งในใจ

Wright (1976 อ้างถึงใน มัลลิกา กาลกฤษณ์, 2546) อธิบายการควบคุมตนเองว่า คือความสามารถของบุคคลที่บังคับนิสัยของตนเอง พฤติกรรมของตนเอง เมื่อเผชิญกับสิ่งยั่วยุ และสถานการณ์กดดัน โดยปราศจากรางวัลหรือการสนับสนุนจากภายนอกและเน้นด้วยว่า การควบคุมตนเองเป็นลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของพฤติกรรมทางสังคมและจริยธรรม

Rosenbaum (1980) อธิบายการควบคุมตนเอง เป็นความสามารถของบุคคลที่จะละเว้นการกระทำบางชนิด หรือความสามารถที่จะกระทำพฤติกรรมด้วยเหตุผล และความอดทน

เพื่อให้เกิดผลดีตามที่ต้องการหรือหลีกเลี่ยงสิ่งไม่ดีที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนความสามารถในการจัดสภาพแวดล้อม เพื่อให้เกิดพฤติกรรมตามที่บุคคลมุ่งหวังไว้แม้เมื่อบุคคลนั้นต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค หรืออยู่ในภาวะที่เกิดปัญหาความขัดแย้งในจิตใจความสามารถดังกล่าว ประกอบด้วย

1. การใช้ความคิดอย่างมีเหตุผล และคำพูดบอกตนเองในการควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์และการกระทำ
2. การประยุกต์วิธีการมาใช้แก้ปัญหาอย่างเป็นลำดับขั้น เช่น การวางแผน การให้คำจำกัดความของปัญหา การประเมินตัวเลือก การคาดหมายถึงสิ่งที่จะเกิดตามมา
3. ความสามารถที่จะยับยั้งการกระทำตามอำเภอใจ
4. การรับรู้ถึงประสิทธิภาพในผลการกระทำของตนเอง (self efficiency) เช่น สามารถสังเกตเห็นถึงคุณสมบัติ และความสามารถของตนในการควบคุมสิ่งแวดล้อม หรือควบคุมผลการกระทำด้วยตนเอง การควบคุมตนเอง (self - control) คือ กระบวนการที่บุคคลใช้วิธีการใดหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองจากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์โดยบุคคลนั้นเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมเป้าหมายและกระบวนการที่จะนำไปสู่เป้าหมายด้วยตนเอง ส่วนผู้บำบัดหรือผู้ให้คำปรึกษานั้นมีบทบาทเป็นเพียงผู้ฝึกวิธีการเหมาะสมให้เท่านั้น (Cormier and Cormier, 1979) การควบคุมตนเอง เป็นการปรับพฤติกรรมที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ซึ่งตามทฤษฎีการเรียนรู้นั้นเชื่อว่า พฤติกรรมเป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เพราะสิ่งแวดล้อมเป็นตัวการควบคุมพฤติกรรม เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไปพฤติกรรมก็เปลี่ยนไปด้วยแต่ในขณะเดียวกันเมื่อพฤติกรรมของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงไปก็จะเป็นตัวกำหนดสิ่งแวดล้อมใหม่เช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลและสิ่งแวดล้อมต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน (Kalish, 1981 อ้างถึงใน พิมพะภา อัครกะพู, 2543)

การควบคุมตนเองที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมนี้ มีลักษณะ 2 ประการคือ ความสามารถของบุคคลที่จะควบคุมพฤติกรรมของตนโดยเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมเสียใหม่ และเมื่อบุคคลนั้นเรียนรู้ที่จะควบคุมพฤติกรรมของตนได้แล้วผลที่เกิดขึ้นก็คือทั้งพฤติกรรมและสภาพแวดล้อมก็เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย (Bringham, 1978 อ้างถึงใน พิมพะภา อัครกะพู, 2543)

Cormier and Cormier (1979 อ้างถึงใน มัลลิกา กาลกฤษณ์, 2546) ได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่า การควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้ได้รับผลกรรมตามที่ตนต้องการ นอกจากนี้การควบคุมตนเองเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้ควบคุมตนเอง โดยที่บุคคลเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมเป้าหมายกระบวนการที่จะนำไปสู่เป้าหมายและการควบคุมตัวแปรทั้งภายในและภายนอกของบุคคลตลอดจนประเมินเป้าหมายด้วยตนเอง ทั้งนี้เพื่อเป็นการตอบสนองการแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบอันจะมีผลต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นด้วยตนเอง และมีผลระยะยาวต่อพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงนั้นมีความคงทนถาวร ซึ่งการกระทำดังกล่าวนี้เท่ากับเป็นการลดความสำคัญของอิทธิพลภายนอก และทำให้บุคคลมีอิสระที่จะกำหนดพฤติกรรมของตนเองได้มากขึ้นการควบคุมตนเองจึงเป็นการประยุกต์หลักพฤติกรรม

เพื่อปรับเปลี่ยนพันธะระหว่างพฤติกรรมและสิ่งแวดล้อมของบุคคลโดยบุคคลนั่นเอง ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้ควบคุมพฤติกรรมของตนเองเป็นการลดความสำคัญของอิทธิพลภายนอก และทำให้บุคคลมีอิสระที่จะกำหนดพฤติกรรมของตนเองได้มากขึ้น

Watson and Tarp (1972 อ้างถึงใน จันทรา เชาววิทยา, 2545) ได้ให้แนวคิดว่าการควบคุมตนเองมีได้หมายความว่า บุคคลอื่นจะเกี่ยวข้องไม่ได้แม้ว่าบุคคลสามารถควบคุมสิ่งแวดล้อมได้ ก็มีใช้ตัดขาดจากอิทธิพลภายนอกโดยสิ้นเชิงในทางปฏิบัตินั้นการควบคุมตนเอง บุคคลอื่นก็สามารถเข้าไปให้ความช่วยเหลือได้ โดยผู้ที่ป็นนักปรับพฤติกรรมจะทำหน้าที่ให้ความแนะนำและให้คำปรึกษาในกรณีที่ถูกปรับพฤติกรรมตนเองเกิดปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการของกระบวนการควบคุมตนเองการควบคุมตนเอง เป็นวิธีการที่สามารถนำมาใช้ในการลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หรือเพิ่มพฤติกรรมที่พึงประสงค์ หรือต่อต้านพฤติกรรมที่เปี่ยงเบน เพราะฉะนั้นการควบคุมตนเองจึงต้องใช้ความพยายาม พฤติกรรมใดที่ทำไดยาก ก็จะต้องใช้ความพยายามมากกว่าพฤติกรรมที่ทำได้ง่าย (Wilson and O'Leary, 1980) และการควบคุมตนเองยังเป็นผลมาจากการเรียนรู้ทางสังคม โดยที่บุคคลพยายามปรับตัวเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของสังคม (Kanfer and Phillips, 1970 Citing feaster 1965 อ้างถึงใน จันทรา เชาววิทยา, 2545)

Skinner (1953 อ้างถึงใน สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2541) กล่าวว่า การควบคุมตนเองมีใช้เรื่องใหม่แต่อย่างใด เป็นวิธีการที่คนส่วนใหญ่ได้เคยกระทำมาแล้วในชีวิตประจำวันแทบทั้งสิ้น และได้เสนอวิธีการที่คนเราใช้ในการควบคุมตนเองดังต่อไปนี้

1. ใช้วิธีการยับยั้งทางร่างกาย เช่น การกัดริมฝีปากตนเองเพื่อไม่ให้หัวเราะ หรือปิดตาตนเองเพื่อไม่ให้เห็นบางสิ่งบางอย่างที่ไม่ต้องการจะเห็น เป็นต้น การกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลนั้นสามารถหลีกเลี่ยงจากผลกรรมที่ไม่พึงพอใจได้

2. เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขสิ่งเร้าหรือสัญญาณต่างๆ ที่ควบคุมพฤติกรรมที่ต้องการจะหลีกเลี่ยง เช่น การเลือกสถานที่ตากอากาศ เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงสัญญาณต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน จดรายการนัดหรือจดวันที่สำคัญ ลงในปฏิทิน จะเป็นสิ่งเร้าให้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในเวลาต่อมา อันเป็นผลทำให้สามารถหลีกเลี่ยงจากสภาพการณ์ที่ไม่พึงพอใจอันจะเกิดขึ้นได้จากการลืมที่จะแสดงพฤติกรรมบางอย่างในเวลาดังกล่าว ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขสิ่งเร้าหรือสัญญาณต่าง ๆ จะช่วยให้คนเราแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้น

3. ยุติการกระทำบางอย่าง เช่น การที่คนเรารงดการรับประทานอาหารกลางวัน เพื่อที่จะได้รับประทานอาหารเย็นที่แสนจะอร่อยมากขึ้น หรืองดอาหารก่อนการแข่งขันกีฬา เป็นต้น

4. เปลี่ยนแปลงการตอบสนองทางอารมณ์ บางครั้งเราอาจจะพบว่า การแสดงพฤติกรรมตามอารมณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเองนั้นอาจนำไปสู่ผลกรรมที่ไม่พึงพอใจได้ จึงเปลี่ยนแปลงการตอบสนองทางอารมณ์เสียใหม่ โดยการแสดงพฤติกรรมที่ขัดกับพฤติกรรมที่เคยแสดงออกเมื่อมีอารมณ์ดังกล่าว เช่น การเห็นหัวหน้างานของตนตกบันไดแล้วรู้สึกขบขันจนถึงขั้นหัวเราะออกมา

แต่ก็รู้ว่าถ้าหัวเราะออกมาอาจจะถูกหัวหน้างานลงโทษได้ ดังนั้น จึงต้องเปลี่ยนแปลงการสนองตอบใหม่ โดยการเอาฟันกัดลิ้นของตนเองหรือหยิกขาตนเอง เป็นต้น

5. ใช้เหตุการณ์ที่ไม่พึงพอใจในสภาพแวดล้อม เพื่อควบคุมพฤติกรรมของตนเอง เช่น การตั้งนาฬิกาปลุก โดยที่เสียงนาฬิกาปลุกจะเป็นเหตุการณ์ที่ไม่พึงพอใจ ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้สามารถไปทำงานให้ตรงเวลา

6. ใช้ยา แอลกอฮอล์ หรือสิ่งกระตุ้นต่างๆ เพื่อควบคุมพฤติกรรมของตนเอง เช่น การดื่มสุรา เพื่อที่จะให้ลืมความทุกข์ หรือดื่มกาแฟเพื่อที่จะได้ไม่เกิดอาการง่วงนอนในขณะที่ย่านหนังสือหรือขับรถ เป็นต้น

7. การให้การเสริมแรงหรือการลงโทษตนเอง บุคคลอาจจะสัญญากับตนเองว่า ถ้าอ่านหนังสือจิตวิทยาจบแล้วจะไปดูโทรทัศน์ หรือถ้าทำคะแนนสอบไม่ได้ดี ก็อาจจะลงโทษตนเอง โดยการไม่ดูภาพยนตร์เป็นเวลา 1 เดือน

8. ทำสิ่งอื่นแทนสิ่งที่กำลังทำอยู่ โดยบุคคลจะเปลี่ยนไปแสดงพฤติกรรมอื่นแทนที่จะแสดงพฤติกรรมที่จะนำตนเองไปสู่การได้รับผลกรรมที่ไม่พึงพอใจ เช่น การเปลี่ยนหัวข้อสนทนาเพื่อที่ว่าจะได้หลีกเลี่ยงการโต้เถียง เป็นต้น

กาญจนา พูนสุข (2541) ได้เสนอว่า การควบคุมตนเอง คือ การที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะทำพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง พฤติกรรมที่จะถูกควบคุมนี้มักจะเกี่ยวข้องกับผลที่ตามมาทั้งในด้านที่พึงปรารถนาและไม่พึงปรารถนา พฤติกรรมที่ไม่ต้องการควบคุมนั้นจะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ในปัจจุบันที่มีความสุข ความพอใจ แต่ผลในระยะหลังแล้วจะเป็นผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนา รูปแบบของการควบคุมตนเองนั้นเกิดจากกระบวนการในทางสัญลักษณ์ และพฤติกรรมในการควบคุมตนเองนี้จะถูกรักษาไว้โดยตัวแปรภายนอก มียุทธวิธีในการควบคุมตนเองแบบพื้นฐานอยู่ 2 ประการด้วยกันคือ 1) พฤติกรรมที่เกิดจากการควบคุมจากสิ่งแวดล้อมภายนอก (environmental planning) วิธีการนี้ผู้ที่ต้องการควบคุมตนเอง จะจัดเตรียมสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องให้มีอิทธิพลต่อการเกิดพฤติกรรมที่ปรารถนาหรือพฤติกรรมที่ต้องการ และ 2) การตั้งโปรแกรมการควบคุมพฤติกรรมด้วยตนเอง (behavioral programming) วิธีการนี้จะใช้เมื่อผู้ควบคุมตนเองได้กำหนดสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น หลังจากประสบความสำเร็จในการกระทำพฤติกรรมเป้าหมายหรือพฤติกรรมที่ปรารถนา

โดยสรุปแล้วการควบคุมตนเอง หมายถึง การกระทำของบุคคลที่จะบังคับตนเองให้ละเว้นการกระทำบางอย่าง โดยการกำหนดความคิด อารมณ์ ความรู้สึก การเปลี่ยนแปลงการตอบสนองทางอารมณ์ การกระทำพฤติกรรมด้วยเหตุผลและความอดทน การจัดสภาพแวดล้อมให้หลีกเลี่ยงการกระทำพฤติกรรม สามารถเผชิญสิ่งยั่วยุ ปัญหาอุปสรรค และสถานการณ์กดดัน แม้อยู่ในภาวะที่เกิดปัญหาความขัดแย้งในจิตใจ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมายที่ดีตามที่มุ่งหวังไว้

ในเรื่องของการควบคุมตนเองนั้น Rogers and Skinner (n.d. อ้างถึงใน นิตยา วรรณรัตน์, 2546) มีความเห็นตรงกันว่า การควบคุมตนเองเกี่ยวข้องกับการเลือกตัดสินใจกระทำพฤติกรรมใด

จากพฤติกรรมสองพฤติกรรมที่ขัดแย้งกันการที่บุคคลจะควบคุมตนเองได้นั้น จำเป็นที่จะต้องรู้จักตัวเองให้ดีเสียก่อน การรู้จักตัวเองในที่นี้ก็คือ การรู้จักพฤติกรรมของตัวเอง รู้จักสิ่งแวดล้อมและรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและสิ่งแวดล้อมของตัวเอง สำหรับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมตนเองนั้น มีทั้งที่เกี่ยวข้องในทางตรงและทางอ้อม ซึ่งพอจะกล่าวได้ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (social learning theory)

Albert Bandura (1977) กล่าวว่า การที่มนุษย์มีวิถีหรือแนวทางปฏิบัติหรือพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ได้ติดตัวมาตามธรรมชาติ แต่มนุษย์ต้องมีการเรียนรู้สิ่งเหล่านี้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ของมนุษย์เกิดขึ้น 2 ลักษณะคือ 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง หมายถึงการที่มนุษย์นั้นได้มีโอกาสประสบเหตุการณ์ที่นำไปสู่การกระทำนั้นในฐานะผู้กระทำหรือผู้ถูกกระทำด้วยตนเอง และ 2) การเรียนรู้จากการสังเกต (observational learning) หรือการเรียนรู้จากการเลียนแบบ (learning by imitation) หรือการเรียนรู้โดยผ่านรูปแบบ (learning through modeling) หมายถึงการที่มนุษย์นั้นได้พบเห็นเหตุการณ์การกระทำนั้น จากบุคคลอื่นซึ่งแบนดูราเรียกว่าตัวแบบ (model) และมนุษย์จะเลือกหรือไม่เลือกกระทำเพื่อตอบสนองต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้นอยู่กับผลทางการกระทำของตัวแบบนั้น โดยได้อธิบายแนวคิดที่สำคัญในการเรียนรู้ทางสังคมไว้ ดังนี้ (Bandura, 1977 อ้างถึงใน นิตยา วรรณรัตน์, 2546) 1) พฤติกรรมทุกอย่างของมนุษย์ (รวมทั้งพฤติกรรมต่อตนเอง) ที่นอกเหนือจากปฏิกิริยาสะท้อน (elementary reflexes) ล้วนเป็นผลจากการเรียนรู้ 2) สิ่งที่มนุษย์เรียนรู้คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ โดยเรียนรู้จากผลที่จะเกิดตามมา (response consequence) คือ เรียนรู้เมื่อเหตุการณ์หนึ่งเกิดขึ้นเหตุการณ์ใดจะเกิดตามมาเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์กับเหตุการณ์ หรือเมื่อกระทำพฤติกรรมใดแล้วผลกรรมที่จะตามมาเป็นเช่นไร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและผลที่เกิดจากพฤติกรรมความรู้ที่มนุษย์เรียนรู้เหล่านั้นจะกลายเป็นความเชื่อที่มีผลในการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ 3) การเรียนรู้ความสัมพันธ์ดังกล่าวเกิดจากการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ตรง (direct experience) และเรียนรู้จากการสังเกต (observational learning) 4) การเรียนรู้ทางสังคมที่แบนดูราเน้นคือ การเรียนรู้จากแบบอย่าง (learning through modeling) โดยเฉพาะตัวแบบใกล้ชิด ได้แก่ พ่อแม่ และพฤติกรรมของพ่อแม่ในการอบรมเลี้ยงดูบุตร และการเรียนรู้โดยกระบวนการสังเกต (process of observational learning) ได้แก่การสังเกตพฤติกรรมและผลรวมที่ตามมาจากการกระทำของผู้อื่น การได้อ่านข่าวสาร บันทึกของผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้ทางอ้อม และเป็นข้อมูลที่บุคคลนำมาพิจารณาสำหรับการกระทำพฤติกรรมในอนาคตต่อไป 5) ผลของการเรียนรู้ของมนุษย์จะพัฒนาเป็นความเชื่อ ความเชื่อมั่นมนุษย์มีบทบาทในการกำหนดพฤติกรรม และควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ให้สอดคล้องกับความเชื่อ 6) การควบคุมพฤติกรรมด้วยความคิด (cognitive control) ได้แก่ การคิดในเชิงประเมินโดยตั้งอยู่บนสมมติฐานความเชื่อที่เกิดจากการเรียนรู้ของมนุษย์ การคิดในเชิงประเมินเช่นนี้นำไปสู่การตัดสินใจที่จะกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมหนึ่งพฤติกรรมใด และนำไปสู่การควบคุมตนเองให้ประพฤติปฏิบัติตามที่ตนตั้งใจไว้ 7) ภายหลังการเรียนรู้ มนุษย์จะเลือกเลียนแบบเฉพาะพฤติกรรมที่เขา

เห็นคุณค่ามากกว่าพฤติกรรมที่ถูกลงโทษ หรือมีการรับรางวัล การเห็นผลกรรมที่ได้รับย่อมมีผล
จูงใจให้มนุษย์กระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรม และเกิดความคาดหวังต่อแรงเสริมที่จะได้รับ
(anticipation of reinforcement) ความคาดหวังนี้เองทำให้มนุษย์ตัดสินใจทำหรือไม่ทำพฤติกรรม
เพื่อให้เกิดผลตามที่ตนปรารถนานั้นคือมนุษย์จะต้องมีการควบคุมตนเองและประเมินตนเอง นั่นเอง
8) พฤติกรรมส่วนใหญ่ของบุคคลถูกควบคุมโดยผลที่ตามมาจากการประเมินตนเองซึ่งมีทั้งดีและ
ไม่ดี ทำให้เกิดการรับรู้ตนเองในแต่ละด้านแตกต่างกันออกไป การประเมินตนเองจะทำให้บุคคล
สามารถควบคุมตนเองให้กระทำพฤติกรรมที่เหมาะสมได้ 9) พฤติกรรมหรือการกระทำที่บุคคล
กระทำต่อตนเองอันเนื่องมาจากการประเมิน และจากปฏิกิริยาต่อตนเองทั้งทางบวกและลบ ล้วน
เป็นผลมาจากการเรียนรู้ประสบการณ์ตรงและมีต้นแบบหรือแบบอย่าง การให้แรงเสริมต่อตนเอง
เป็นเรื่องสำคัญเพราะมีผลต่อการพยายามของบุคคลที่จะกระทำมาตรฐานที่ตนตั้งไว้ และทำให้
สามารถพัฒนาทักษะการควบคุมตนเอง สามารถปรับปรุงและคงรักษาพฤติกรรมนั้นต่อไปให้ได้
โดยสรุปตามความเชื่อของแบนดูรา พฤติกรรมของบุคคลรวมทั้งพฤติกรรมต่อตนเอง เป็นผลมา
จากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความเข้าใจ (cognition) พฤติกรรม (behavior) และ
สิ่งแวดล้อมภายนอก (external environment) โดยมีไช่เกิดขึ้นจากองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่ง
เพียงอย่างเดียว องค์ประกอบทั้ง 3 จะมีผลกระทบซึ่งกันและกัน และสามารถอธิบายได้ถึงเหตุ
และผล พฤติกรรมจะเกิดขึ้นเนื่องจากบุคคลได้รับการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายหลังที่ได้
ประเมินถึงผลกรรมที่ได้รับจากการตอบสนองนั้นแล้ว มนุษย์จึงตัดสินใจทำหรือไม่ทำพฤติกรรม
เพื่อให้เกิดผลตามที่ตนปรารถนานั้นคือมนุษย์จะต้องมีการควบคุมตนเองและประเมินตนเอง

การควบคุมตนเองตามทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของ ฟรอยด์ (Freud)

ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (psychoanalytic theory) ซึ่งฟรอยด์ (Freud) จิตแพทย์ชาว
ออสเตรีย (Vernon and Calvin, 1974 อ้างถึงใน นิตยา วรรณรัตน์, 2546) เป็นผู้สร้างขึ้นนั้น มี
สาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมตนเองของบุคคลก็คือ Freud อธิบายว่ามนุษย์เกิดมาพร้อม
กับแรงกระตุ้นหรือแรงขับตามธรรมชาติ ซึ่งสามารถทำลายบุคคลและสังคมได้ หากไม่มีการควบคุมที่ดี
ซึ่งก็จะนำไปสู่พฤติกรรมเบี่ยงเบนออกนอกกรอบปทัสถานของสังคม ฟรอยด์ ได้แบ่งบุคลิกภาพ
ของบุคคลออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ จิตไร้สำนึก (Id หรือ libido) ตัวเราที่อยู่ในจิตสำนึก (ego)
หรือ self และมโนธรรม (super ego) ในส่วนที่เป็นจิตไร้สำนึก ฟรอยด์ อธิบายว่า คนเราเกิดมา
พร้อมด้วยจิตไร้สำนึกที่เต็มไปด้วยกิเลสหรือความปรารถนา ซึ่งจัดว่าเป็นแรงผลักดันภายในตัว
สำคัญที่ชี้แนะให้บุคคลกระทำสิ่งที่ตนปรารถนา ซึ่งอาจเป็นอันตรายต่อตนเองและสังคมได้ ถ้าสิ่งที่
ปรารถนานั้นไม่ได้อยู่ในทำนองคลองธรรม สำหรับส่วนที่เป็นตัวเราที่ได้รับการขัดเกลา ให้พ้นจาก
สภาพที่อยู่ในจิตไร้สำนึกนั้น จัดเป็นส่วนที่ได้ผ่านการอบรมขัดเกลาให้เรียนรู้ที่จะคิด และประพฤติ
ปฏิบัติอยู่ในกรอบปทัสถานทางสังคม การเรียนรู้ ศีลธรรม ค่านิยม ตลอดจนเรียนรู้ว่าสิ่งใดผิดสิ่งใด
ถูกอะไรควรทำ ไม่ควรทำ ผู้ที่ได้รับการอบรมขัดเกลาอย่างดีจนเข้าใจเป้าหมายของปทัสถาน
ทางสังคมย่อมจะไม่กระทำผิดหรือออกนอกกลุ่มนอกทาง ทั้งต่อหน้าและลับหลังสรุปได้ว่าทฤษฎีจิตวิเคราะห์

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมตนเอง ได้ให้สาระสำคัญที่ว่าบุคคลทั่วไปจะมีแรงขับที่อยู่ภายในตัวเอง ซึ่งมีลักษณะเป็นจิตไร้สำนึก ซึ่งพร้อมจะแสดงออกตามความต้องการเสมอถ้าขาดการควบคุมยับยั้งเมื่อใด มนุษย์จึงจำเป็นต้องได้รับการอบรม เพื่อจะทำให้เกิดการควบคุมตนเองได้ในระดับทั่วไป และอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุขแต่การพัฒนาตัวเราให้เป็นผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้มีจิตใจสูง สู่ภาวะเป็นมนุษย์อย่างสมบูรณ์นั้น จำเป็นที่จะต้องพัฒนามโนธรรมให้เกิดขึ้นในจิตใจ เพื่อควบคุมจิตไร้สำนึกบุคคลนั้น จึงจะสามารถพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้มีคุณภาพทางจิตใจสูงได้

การควบคุมตนเองตามทฤษฎีของเรคเกส (Reckless)

Reckless (2552) เชื่อว่า คนเรามีพลังที่ผลักดันจากภายในให้พฤติกรรมเบี่ยงเบน ซึ่งอาจจะเกิดจากปัจจัยต่างๆ ภายนอก เช่น ความยากจน หรือถูกจำกัดสิทธิ เสรีภาพ ความขัดแย้ง การเข้าถึงไม่ได้ การถูกควบคุม การอยู่ในสถานภาพของชนกลุ่มน้อย การถูกกีดกันจากโอกาสที่ตนพึงมีความกระวนกระวายใจความผิดหวัง ความรู้สึกทำทนาย ความรู้สึกเป็นปรปักษ์ต่อกัน และความรู้สึกมีปมด้วย เป็นต้นเมื่อคนเราต้องเผชิญกับสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ อันเป็นปัจจัยผลักดันทั้งภายในและภายนอกดังกล่าว คนเราก็จะมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปจากปทัสถานของสังคม อย่างไรก็ตามเมื่อเผชิญสถานการณ์อย่างเดียวกันบางคนก็มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไป แต่บางคนสามารถควบคุมตนเองได้อย่างดี และจากการวิจัยเชื่อว่า เด็กดีมีความสามารถในการควบคุมจากภายในตนเองสูง เช่น ความเคารพตนเอง ความสำนึกในความรับผิดชอบของตน แต่เด็กเกเรส่วนมากจะมีความสามารถในการควบคุมจากภายในตนเองต่ำ เช่น ไม่มีความเคารพต่อตนเองหรือมีน้อย และมีความรับผิดชอบในตนเองน้อยสภาพแวดล้อมภายนอกก็มีส่วนในการควบคุมพฤติกรรมของเด็ก ได้แก่การแนะนำสั่งสอนจากพ่อแม่ กิจกรรมที่มีประโยชน์และเพื่อนฝูงที่ดี เป็นต้น ซึ่งมีส่วนทำให้เด็กดีไม่กระทำพฤติกรรมเบี่ยงเบนซึ่งตรงกันข้ามกับเด็กเกเร ผู้มีทักษะสภาพแวดล้อมที่ดีดังกล่าว ดังนั้นในการควบคุมตนเอง เรคเกส จึงได้วางหลักทฤษฎีดังนี้

1. การควบคุมจากภายใน เป็นพลังภายในจิตใจของแต่ละคน ซึ่งอาจจะมีความน้อยต่างกันได้แก่

- (1) ความสำนึกที่สามารถยับยั้งควบคุมตนเองได้
- (2) ความสำนึกที่ดีงาม
- (3) ความเคารพตนเอง
- (4) มโนธรรมที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี
- (5) ความอดกลั้นต่อความคับข้องใจ
- (6) ความสามารถในการต่อสู้กับอารมณ์ฝ่ายต่ำ
- (7) ความสำนึกรับผิดชอบสูง
- (8) ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย
- (9) การหาความพึงพอใจอย่างอื่นชดเชย
- (10) การให้เหตุผลในการถ่วงโยงความเครียด เป็นต้น

2. การควบคุมจากภายนอก เป็นพลังผลักดันให้เกิดการควบคุมตนเองมาจากภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยทางสังคมที่ควบคุมตัวบุคคลอย่างใกล้ชิด ได้แก่ ความยึดมั่นในจารีตประเพณี ความคาดหวัง ของสังคม ภาวะผูกพันที่จะต้องปฏิบัติตามปทัสถานของสถาบันและตามเป้าหมายความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย โอกาสที่จะได้รับการยอมรับ และความสำนึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ สภาพแวดล้อมดังที่กล่าวมา จะเป็นพลัง และสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในสังคม ซึ่งถ้าพิจารณาให้ลึกซึ้งแล้วเป็นพลังและภารกิจที่เกิดจากกระบวนการอบรมบ่มนิสัยทั้งสิ้น สรุปได้ว่าการควบคุมจากภายนอกเกิดขึ้น ในลักษณะที่เกิดจากความยึดมั่นผูกพันที่จะปฏิบัติตามกรอบปทัสถานของสังคมและความคาดหวังของสังคม

การควบคุมตนเองตามทฤษฎีของไนย์ (Nye)

ในการควบคุมตนเองของบุคคล Nye (2552) เห็นว่าสังคมเป็นองค์กรสำคัญในการควบคุมและสร้างความสำนึกความผูกพันให้เกิดแก่สมาชิกของสังคม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 อย่าง คือ 1) การควบคุมในสังคมโดยผ่านสถาบันต่างๆ ได้อบรมบ่มนิสัยสมาชิกของสถาบันโดยเฉพาะสถาบันครอบครัว พ่อแม่อบรมบ่มนิสัยลูกให้เกิดความสำนึก ยึดมั่นอยู่ในค่านิยมและปทัสถานของสังคม จนทำให้ค่านิยมและปทัสถานของสังคมฝังลึกเข้าไปอยู่ในจิตสำนึกของลูกและจิตสำนึกนี้เองที่เป็นพลังภายในที่ควบคุมไม่ให้มีพฤติกรรมเบี่ยงเบน 2) การควบคุมโดยตรง พ่อแม่เป็นตัวแทนสถาบันครอบครัว ดำรงเป็นตัวแทนของสถาบันการปกครอง เพื่อนเป็นตัวแทนของกลุ่มปฐมนิเทศ เป็นผู้ห้ามปราม ไม่ให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเบี่ยงเบน ออกนอกรอบ ถือว่าเป็นการควบคุมโดยตรงจากบุคคลภายนอก 3) การควบคุมโดยทางอ้อมการที่คนเราอยู่ในสถาบันครอบครัวมานาน ทำให้เกิดความผูกพันความรักตอบสนองพ่อแม่ซึ่งเป็นตัวแทนสถาบัน ช่วยให้บุคคลไม่ทำอะไรนอกกรอบด้วยกลัวพ่อแม่จะเสียใจ นอกจากนั้นก็ยังมี ความผูกพันต่อบุคคลภายนอกเป็นพลังยับยั้งพฤติกรรมนอกรูปแบบของคนเราได้อีกด้วย และ 4) ความต้องการที่จะได้รับความพึงพอใจที่ชอบธรรมในสังคม คนเราต้องการดำเนินชีวิตที่ชอบธรรมเพื่อจะได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองปรารถนา เช่น ความรัก ความยอมรับนับถือความมั่นคงในชีวิต ความต้องการดังกล่าวจะเป็นพลังควบคุมป้องกันไม่ให้คนเรามีพฤติกรรมเบี่ยงเบน

การควบคุมตนเองตามแนวคิดของนีลล์ (Neill)

Neill (2552) นักการศึกษาชาวอังกฤษ ได้พยายามสร้างและอธิบายพฤติกรรม การดูแลตนเองของบุคคล เขาย้ำว่าการดูแลตนเองนี้ไม่ได้หมายความว่าเด็กได้รับอนุญาตให้ทำอะไรก็ได้ที่เขาต้องการ หากมีความแตกต่างระหว่างอิสรภาพ กับใบอนุญาตนีลล์กล่าวว่า “ในบ้านที่มีระเบียบวินัย เด็กไม่มีสิทธิ์มีเสียง ในบ้านที่ตามใจเด็กจนเสียคน เด็กมีสิทธิทุกอย่าง แต่บ้านที่เหมาะสมคือที่ซึ่งเด็ก ๆ และผู้ใหญ่มีสิทธิเท่าเทียมกัน” นีลล์ได้อธิบายเพิ่มเติมในแนวความคิดเรื่องอิสรภาพว่าไม่ใช่ใบอนุญาตไว้ว่า “จะต้องมีการเน้นกันครั้งแล้วครั้งเล่าว่า อิสรภาพไม่ใช่การตามใจเด็ก ถ้าเด็กเล็กคนหนึ่งในสามคนต้องการเดินไปบนโต๊ะรับประทานอาหาร ก็เพียงแต่บอกเด็กนั้นง่าย ๆ ว่าจะต้องไม่ทำเช่นนั้นเด็กจะต้องเชื่อฟัง ตรงข้ามถ้าเด็ก ๆ บอกผู้ใหญ่ให้ออกไปจาก

ห้องของแก ก็จะต้องเชื่อฟังและออกไปจากห้องของเด็กแต่โดยดี” ในการปฏิบัติจริงจะมีผู้มีอำนาจ การใช้อำนาจอาจได้รับการเรียกชื่อต่างๆ ได้เช่น การคุ้มครองป้องกัน การดูแล และการรับผิดชอบของผู้ใหญ่ ผู้มีอำนาจบางครั้งต้องการความเชื่อฟัง และบางครั้งก็ต้องให้ความเชื่อฟังด้วยจากแนวคิดของ นีลส์จะเห็นได้ว่า ถ้าผู้ปฏิบัติได้นำแนวคิดนี้ไปใช้อย่างถูกต้อง ก็จะส่งผลต่อการมีระเบียบวินัย และรู้จักการควบคุมตนเองได้ด้วย

หลักการและแนวคิดการควบคุมตนเองตามหลักพุทธศาสนา

ธรรมเป็นโลกบาล คือ ธรรมคุ้มครองโลก 2 อย่างคือ ทิри โอตตัปะปะ ทิรี คือ ความละเอียด แก่ใจ หมายถึง ความละเอียดต่อบาป ทุจริต ความไม่เหมาะสมไม่ควรต่างๆ ที่ตนจะกระทำลงไป แต่ก็เกิดความละเอียดไม่กระทำสิ่งเหล่านั้น เช่น การลักขโมย เป็นเรื่องที่น่าละเอียดก็ไม่ทำ การด่าว่ากัน ด้วยคำหยาบ เป็นเรื่องที่น่าละเอียดก็ไม่ทำ เรื่องของความละเอียดเป็นตัวละครสำคัญที่แยกคนให้ห่างไกลจากสัตว์เดรัจฉาน เพราะสัตว์เดรัจฉานจะทำอะไรไม่มีความละเอียด แต่คนรู้จักว่าอะไรควรทำอะไรไม่ควรทำ ความละเอียดนั้น หมายถึง การละเอียดต่อบาป ต่อโทษทุจริตต่าง ๆ ความละเอียดจะเกิดขึ้นได้โดยทิรี เป็นมโนธรรม คือธรรมะที่เกิดขึ้นภายในจิตใจคนค่อย ๆ เติบโตเจริญขึ้นโดยลำดับ โดยอาศัย

1. ขาดิสกุล คือถ้าเกิดในชาติตระกูลที่ดี ได้รับการอบรมฝึกปรี้อภิกิริยามารยาทมา ในทางที่ดีจากพ่อแม่และญาติผู้ใหญ่ ก็จะทำให้จิตใจมีความละเอียดอ่อน รู้จักละเอียดสูงขึ้น
2. วัย ได้แก่ความเจริญเติบโตของวัยของชีวิต จะทำให้รู้จักคิดมีเหตุมีผลขึ้นบางเรื่องที่เคยทำสมัยเป็นเด็ก แต่พอโตขึ้นก็ไม่กระทำสิ่งเหล่านั้น เพราะเห็นว่าเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสมไม่ควร
3. การศึกษาเล่าเรียน ได้เข้าใจเหตุผลมากขึ้น ก็จะทำให้ละเว้นไม่กระทำเรื่องที่เป็นบาป
4. จิตใจที่มีความเข้มแข็ง คือ คนที่ทำทุจริตนั้นเป็นคนอ่อนแอสุดแต่ว่ากิเลสจะผลักดันให้ทำอะไรทำไป สำนึกตนว่าเรามีจิตใจเข้มแข็งไม่ควรอ่อนแอตามอำนาจของกิเลส จึงงดเว้นไม่กระทำสิ่งเหล่านั้น เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้คนเรามีทิรีเพิ่มขึ้น

ตัปะปะ ความสะดุ้งกลัวต่อบาป ข้อนี้ต้องแยกให้ออกให้ได้ระหว่างความละเอียดกับความกลัว ความละเอียด เช่น เราเดินหกล้ม ในท่ามกลางสายตาของคนอื่น เรารู้สึกละเอียด

ความกลัว เช่น มีเสือวิ่งมาเรากลัว อย่างนี้เรียกว่าความกลัว แต่ความละเอียดและความกลัว ในที่นี้ เป็นเรื่องของความกลัวและความละเอียดต่อบาปซึ่งเกิดขึ้นจากความคิดที่มีเหตุผลของบุคคลสำนึกกว่าบางอย่างที่ทำไปแล้ว

1. แม้ว่าตนเองก็ติเตียนตนเองได้ พอนึกขึ้นได้ก็ไม่ทำสิ่งเหล่านั้น
2. การกระทำของเราแล้วจะโดนตำหนิ ก็ละเว้นไม่ทำ
3. กลัวถูกอาชญากรรมของบ้านเมือง ถูกจับขังไปลงโทษ แล้วไม่กระทำ เป็นต้น
4. กลัวภัยในนรก คือ ต้องรับผลบาปกรรมที่ตนเองกระทำไว้ในนรกจึงงดเว้นไม่กระทำบาป เหล่านี้เป็นเครื่องเสริมส่งเสริมให้มโนธรรมตั้งขึ้นภายในจิตใจ

หิริ ความละอายแก่ใจ และ โอตตปปะ ความสะดุ้งกลัวต่อบาปเป็นโลกบาล คือธรรมะที่คุ้มครองโลกโดยจะเห็นว่าไม่ว่าในสมัยก่อนหรือสมัยปัจจุบันก็ตาม คนเราจะพยายามควบคุมไม่ให้คนเบียดเบียนข่มเหง ประทุษร้าย ล้างผลาญ ฆ่าฟันกัน แต่ก็ควบคุมไม่ได้ ในทำนองตรงกันข้าม ถ้าหากว่าคนแต่ละคนมีความละอายต่อการกระทำบาป มีความสะดุ้งกลัวต่อบาปและผลแห่งบาป การเบียดเบียน การประทุษร้ายกันก็ไม่เกิดขึ้นและการประพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมไม่ควรต่าง ๆ ซึ่งมีให้เห็นกันอยู่นั้นก็จะไม่มี เพราะคนแต่ละคนในสังคมจะสำนึกถึงสิ่งที่เป็นบาปและงดเว้นไม่กระทำ เพราะว่าความเดือดร้อนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกสังคมนั้นคือสิ่งที่เป็นบาปนั่นเอง เมื่อคนกลัวบาปกันแล้วก็ไม่กระทำ การอยู่ร่วมกันในโลกจะเต็มไปด้วยความสุข (พระราชธรรมนิเทศ, 2538 อ้างถึงใน นิตยา วรรณรัตน์, 2546)

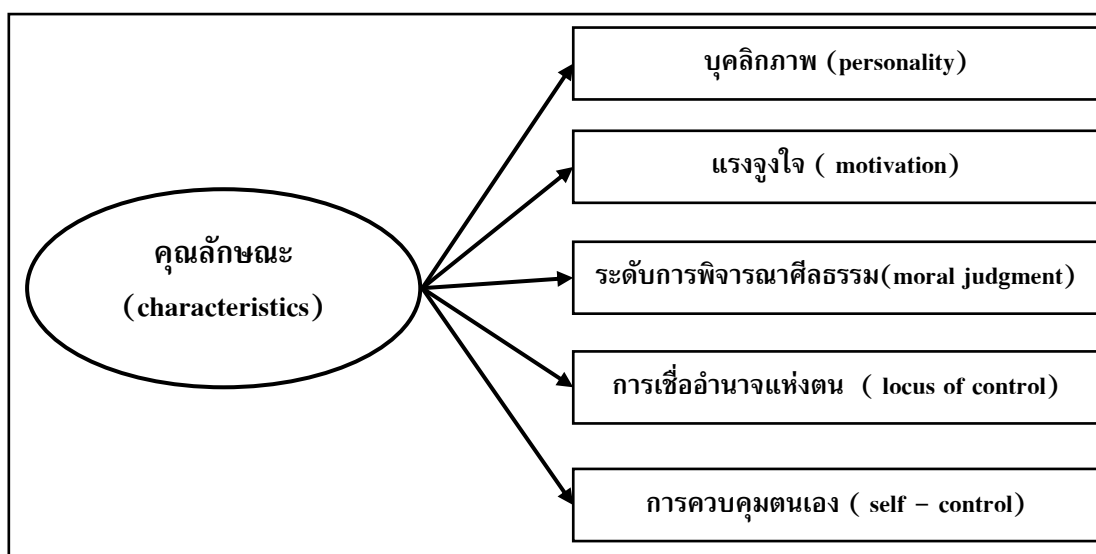
กล่าวโดยสรุปได้ว่า หิริ โอตตปปะ เป็นธรรมะที่พุทธศาสนิกชน มีไว้ปฏิบัติ เพื่อใช้ในการควบคุมตนเอง เพื่อที่จะสามารถดำรงตนให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยสรุปตามแนวคิดหรือทฤษฎีการควบคุมตนเองที่ได้กล่าวมาข้างต้นพอที่จะกล่าวได้ว่าการควบคุมตนเองนั้นเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวของมนุษย์ และสามารถที่จะสร้างหรือพัฒนาให้มากยิ่งขึ้นได้ถ้าหากรู้วิธีและมีการฝึกปฏิบัติ การควบคุมตนเอง เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปเช่นเดียวกับพฤติกรรมอื่น ๆ ของมนุษย์ คือเกิดจากการเรียนรู้ตามกระบวนการถ่ายทอดทางสังคม เกิดการเรียนรู้เงื่อนไขต่าง ๆ ของสังคมโดยเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานของตน

จากผลการศึกษาแนวคิดและตัวแบบเชิงทฤษฎีของนักวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมดังได้แสดงไว้เป็นเบื้องต้น ผู้วิจัยได้นำเข้าสู่การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสอดคล้องและความแตกต่างของปัจจัยที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเหล่านั้น อันเป็นแนวทางนำไปสู่การสังเคราะห์ เพื่อใช้เป็นปัจจัยในการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ซึ่งเสนอรายละเอียดไว้ตามตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบปัจจัยคุณลักษณะที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ

แหล่งข้อมูล / ปัจจัย	Pinnell & Eagan (1995)	Robbins & Coulter (2002)	Johnson (2003)	Brown, Trevino (2006)	Hicks (2009)	Macaluso (2009)	ปัจจัยจากการสังเคราะห์
คุณลักษณะ	ค่านิยม	ค่านิยม	ความมุ่งหมาย	บุคลิกภาพ	ส่วนตัว	ความเป็นอิสระ	บุคลิกภาพ
	ศีลธรรม	บุคลิกภาพ	ความรู้	แรงจูงใจ	สาธารณะ	สมาชิกในทีมที่มีความหลากหลาย	แรงจูงใจ
	จริยธรรม	การเชื่ออำนาจแห่งตน	อำนาจหน้าที่	ระดับการพิจารณาศีลธรรม	-	ความเป็นสมาชิกในกลุ่มใหญ่	ระดับการพิจารณาศีลธรรม
	-	-	ความไว้วางใจ	การเชื่ออำนาจแห่งตน	-	-	การเชื่ออำนาจแห่งตน
	-	-	-	การควบคุมตนเอง	-	-	การควบคุมตนเอง

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะ หมายถึง แบบอย่างพฤติกรรมหรือสิ่งที่ปรากฏให้เห็นหรือลักษณะประจำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุหรือส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ระดับการพิจารณาศีลธรรม ความเชื่ออำนาจแห่งตนและการควบคุมตนเอง ซึ่งจากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถเขียนเป็นโมเดลการวัดคุณลักษณะที่ใช้ในการวิจัย ได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โมเดลการวัดคุณลักษณะ

ปัจจัยที่ 2 สถานการณ์

จากการศึกษาการเป็นผู้นำด้วยคุณลักษณะที่กล่าวมาแล้ว ต่อมาได้มีการศึกษาเรื่อง “สถานการณ์ (Situation)” ในฐานะที่เป็นตัวบ่งชี้สำคัญต่อความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งนำมาสู่แนวคิด “ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational leadership)” ขึ้น โดยความพยายามที่จะชี้ชัดให้ได้ว่า “บริบทที่มีคุณสมบัติเช่นไรที่ทำให้ผู้นำถูกมองว่าประสบความสำเร็จ” แนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ส่วนใหญ่จะมองข้ามคุณลักษณะเด่นเฉพาะตัวของผู้นำ แต่ให้ความสำคัญของสถานการณ์ทางสังคมมากกว่า โดยมีผลงานวิจัยเชื่อว่า บุคคลหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Follower) ก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับแต่ละสภาวะแวดล้อมนั้น นักวิจัยจึงพยายามที่จะกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละสถานการณ์ที่เหมาะสมต่อการมีประสิทธิผลของผู้นำ Hoy & Miskel (1987) ได้คุณสมบัติ 4 ประการที่ประกอบขึ้นเป็นสถานการณ์ได้แก่ 1) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร 2) บรรยากาศขององค์กร 3) ลักษณะของบทบาทหน้าที่ และ 4) คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างทฤษฎีเชิงสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลองชาร์ด (Hersey and Blanchard’s Situational Leadership Theory) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ดังกล่าวพบว่า ภาวะผู้นำมีความซับซ้อนสูงเกินกว่าจะอธิบายด้วยทฤษฎีอย่างเพียงพอ ทั้งนี้เพราะทฤษฎีเหล่านี้ยังไม่สามารถคาดเดาได้ถูกต้องว่าในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันเช่นนี้ผู้นำจะต้องใช้ทักษะที่เฉพาะสถานการณ์นั้น ครวมทักษะอะไรบ้าง จึงจะเกิดประสิทธิผล

สถานการณ์ (Situation) เป็นสิ่งที่เรามองเห็น หรือเหตุการณ์รอบๆ สภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอก ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ปัจจัยสถานการณ์ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย เวลา (Time) สถานภาพ (Work setting) และสภาพสังคม (Social setting)

นักจิตวิทยาสังคม (social psychologist) มองพฤติกรรมมนุษย์ในสังคมว่าเกิดจากอิทธิพลของคนอื่น หรือสังคมหรือของสถานการณ์ (situation) ดังนั้น นักจิตวิทยาสังคมจึงให้ความสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึกและสถานการณ์ของคนในทางสังคมว่ามีอิทธิพลต่อกันอย่างไร ถึงแม้ว่าบุคลิกภาพของคนเราจะเปลี่ยนแปลงแก้ไขแบบค่อยเป็นค่อยเพราะต้องใช้เวลาหล่อหลอมและพัฒนาก็ตาม แต่บางครั้งสถานการณ์บางลักษณะได้แก่ “อาชีพ สังคมใหม่ๆ ลักษณะงาน และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแบบทันทีทันใด” สามารถส่งผลให้คนมีการเปลี่ยนบุคลิกภาพได้ตามการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เพื่อความเหมาะสม เช่น นักบัญชีที่เจียบสงบ สันโดษ เมื่อมาทำงานขายต้องพบปะผู้คน เข้าสังคม เฮฮา ต้องปรับเข้ากับคน หรือคนที่ชอบหัวเราะ เฮฮา เสียงดัง ขำขัน แต่เมื่อเข้าวัดต้องปรับเป็นคนสงบเสียงย่ำตามกาลเทศะ เป็นต้น

นักวิจัยได้ศึกษาทัศนคติของการเป็นผู้นำจากหลากหลายมุมมอง กล่าวคือในยุคแรกของการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ (ระหว่าง ค.ศ. 1900 – 1950 โดยประมาณ) นักวิจัยใช้วิธีแยกแยะเปรียบเทียบความแตกต่างคุณลักษณะระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งพบว่า ไม่มีคุณลักษณะหนึ่งเดียวหรือกลุ่มของคุณลักษณะรวมที่สามารถนำมาอธิบายถึงความสามารถของผู้นำได้ ต่อมานักวิจัยจึง

เปลี่ยนมุมมองมาศึกษาว่าสถานการณ์มีอิทธิพลต่อทักษะและพฤติกรรมของผู้นำได้อย่างไร สิ่งที่ตามมาของการศึกษาภาวะผู้นำก็คือ มีความพยายามที่จะระบุลักษณะสำคัญที่แยกแยะระหว่างการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (effective leaders) กับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (non-effective leaders) การศึกษาดังกล่าวพยายามชี้ให้เห็นแบบอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งสามารถทำให้ผู้นำเกิดประสิทธิผลได้อย่างไร ต่อมานักวิจัยได้ใช้ตัวแบบสถานการณ์จำลอง (contingency model) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal traits) ตัวแปรทางสถานการณ์ (situational variables) และ ความมีประสิทธิภาพของผู้นำ (leader effectiveness) การศึกษาภาวะผู้นำในยุคต่อมา (ประมาณทศวรรษ 1970 – ปลายทศวรรษ 1980) นักวิจัยได้หันกลับมาเน้นการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การอีกครั้งหนึ่ง การตรวจสอบดังกล่าวนำมาสู่ข้อสรุปว่า ผู้นำและภาวะผู้นำมีความสำคัญและเป็นองค์ประกอบที่มีความสลับซับซ้อนมากขององค์การ

จากการศึกษาการเป็นผู้นำด้วยคุณลักษณะที่กล่าวมาแล้ว ต่อมาได้มีการศึกษาเรื่อง “สถานการณ์ (situation)” ในฐานะที่เป็นตัวบ่งชี้สำคัญต่อความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งนำมาสู่แนวคิด”ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (situational leadership)” ขึ้น โดยความพยายามที่จะชี้ชัดให้ได้ว่า “บริบทที่มีคุณสมบัติเช่นไรที่ทำให้ผู้นำถูกมองว่าประสบความสำเร็จ” แนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ส่วนใหญ่จะมองข้ามคุณลักษณะเด่นเฉพาะตัวของผู้นำ แต่ให้ความสำคัญของสถานการณ์ทางสังคมมากกว่าโดยมีผลงานวิจัยเชื่อว่า บุคคลหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งผู้นำ (leader) และผู้ตาม (follower) ก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับแต่ละสภาวะแวดล้อมนั้น นักวิจัยจึงพยายามที่จะกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละสถานการณ์ที่เหมาะสมต่อการมีประสิทธิภาพของผู้นำ Hoy & Miskel (1987) ได้คุณสมบัติ 4 ประการที่ประกอบขึ้นเป็นสถานการณ์ได้แก่ 1) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร 2) บรรยากาศขององค์การ 3) ลักษณะของบทบาทหน้าที่ และ 4) คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างทฤษฎีเชิงสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลองชาร์ด (Hersey and Blanchard’s Situational Leadership Theory) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ดังกล่าวพบว่า ภาวะผู้นำมีความซับซ้อนสูงเกินกว่าจะอธิบายด้วยทฤษฎีอย่างเพียงพอ ทั้งนี้ เพราะทฤษฎีเหล่านี้ยังไม่สามารถคาดเดาได้ถูกต้องว่าในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันเช่นนี้ผู้นำจะต้องใช้ทักษะที่เฉพาะสถานการณ์นั้น ควรมีทักษะอะไรบ้างจึงจะเกิดประสิทธิผล

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (The Situational Leadership) ซึ่งได้กล่าวมาก่อนหน้านั้นแล้วที่มีสมมุติฐานความเชื่อที่ว่า “ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ย่อมต้องใช้แบบหรือสไตล์ของผู้นำที่แตกต่างกัน” แต่ในแนวคิดของทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์หรือ Contingency Leadership Model นั้น ได้เน้นถึงแบบภาวะผู้นำซึ่งถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ ที่เกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่างๆ สามประการที่ประกอบขึ้นเป็น อย่างแต่ละสถานการณ์ ซึ่งได้แก่ 1) บรรยากาศของกลุ่ม 2) โครงสร้างของงาน และ 3) อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ โดย

ทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์เชื่อว่า ถ้าจับคู่ (Matching) ระหว่างแบบของผู้นำ (Leadership style) กับสถานการณ์ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวแปรดังกล่าวแล้วได้อย่างเหมาะสม ก็จะส่งผลให้เกิดความมีประสิทธิผลขึ้น ตัวอย่างของทฤษฎีประเภทนี้ได้แก่ทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler Contingency Theory) ส่วนทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory) แบ่งแบบภาวะผู้นำหรือ Leadership style ออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) 3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement-oriented leadership) 4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) โดยมีตัวแปรทางสถานการณ์อยู่สอง ได้แก่ 1) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา กับ 2) คุณลักษณะของงาน โดยสรุปว่า ถ้าผู้นำรู้จักเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและภารกิจที่ได้รับมอบหมายแล้ว ย่อมก่อให้เกิดความมีประสิทธิผล

การศึกษาวิจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้น จะมุ่งเน้นศึกษาสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ เช่น อำนาจหน้าที่ และความมั่นคงของผู้นำ ลักษณะงานของผู้นำ ความสามารถและแรงจูงใจของผู้ตาม สภาพแวดล้อมภายนอก ความคาดหวังและข้อเรียกร้องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอก องค์การ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์นี้ แยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะมุ่ง เน้นว่าสถานการณ์ใด ที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมของผู้นำอย่างไร ดังนั้น การวิจัย ประเภทนี้จึงต้องศึกษาว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำต่างองค์การ ต่างระดับเหมือนหรือ แตกต่างกันอย่างใด สำหรับกลุ่มที่สอง มุ่งที่จะศึกษาว่า สถานการณ์ลักษณะใดจะมีส่วนทำให้พฤติกรรมหรือแบบของผู้นำ รวมทั้งคุณลักษณะของผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เพราะนักวิจัยกลุ่มนี้มี พื้นฐานความคิดที่ว่าพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง ไม่เหมาะสมสำหรับทุกสถานการณ์ หรือประสิทธิภาพ ของผู้นำขึ้น อยู่กับความสามารถในการปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ หรือเหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับประมุข โปธิกุล (2553) ที่กล่าวไว้ว่า สถานการณ์ (situation factors) เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง เนื่องจากผู้บริหารไม่ได้ทำงานอยู่ในสุญญากาศ ดังนั้น สิ่งแวดล้อมย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขา

สถานการณ์เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคลที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจากสถานการณ์มีความไม่แน่นอน และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นเหตุให้บุคคลเกิดความกดดันและไม่สบายใจ ซึ่งบุคคลอาจใช้กลไกการป้องกันตัว (defense mechanism) อันเป็นกลวิธีที่มนุษย์ได้จากการเรียนรู้ ทำให้รู้จักปรับตัวได้เมื่อเกิดปัญหาขึ้น แต่หากบุคคลใช้กลไกการป้องกันตัวมากเกินไปโดยใช้หลักความเป็นจริงน้อยลง ก็อาจมีผลต่อสุขภาพจิตของบุคคลได้ ทำให้ไม่ยอมเผชิญกับความจริง และนำไปสู่ปัญหาบุคลิกภาพ ในที่สุดการมุ่งที่การพัฒนา (developmental approaches) เป็นโมเดลที่มีการตรวจสอบอย่างเป็นระบบถึงวิธีการพัฒนาบุคลิกภาพในช่วงเวลาที่ผ่านไป ซึ่งแนวความคิดนี้เป็นของ Chris Argyris, Daniel Levinson และ Gial Sheehy การเรียนรู้

ทฤษฎีทางสังคมสามารถช่วยให้เข้าใจว่าทำไมผู้นำจึงจะต้องเป็นผู้นำจริยธรรม ไม่เฉพาะแต่ผู้ตามเท่านั้นที่จะเรียนรู้จากบุคคลตัวอย่าง ผู้นำเองก็เรียนรู้จากบุคคลตัวอย่างเช่นกัน จากการสังเกตพฤติกรรมแบบอย่างจริยธรรมที่ดี ผลที่ตามมาคือ พฤติกรรมของพวกเขาเหล่านั้น ผู้นำควรทำการอธิบายจากบุคคลตัวอย่าง แสดงลักษณะที่มีอยู่ภายใน แบบอย่างของค่านิยมและทัศนคติและพยายามเลียนแบบพฤติกรรมนั้น (Bandura, 1986) ด้วยเหตุนี้ การมีแบบอย่างจริยธรรมในอาชีพน่าจะเป็นไปได้ที่จะสนับสนุนและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม Trevino (2000) กล่าวถึงการมีแบบอย่างจริยธรรมเป็นข้อแรกที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในระดับที่ดีกว่าความเข้าใจในการสร้างแบบอย่างจริยธรรม Weaver, Trevino, & Agle (2005) ได้สัมภาษณ์เฉพาะบุคคล ใครคือผู้ที่มีอิทธิพลจากการเป็นแบบอย่างจริยธรรมในการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลเหล่านั้นอธิบายคุณลักษณะมากมายและพฤติกรรมที่พวกเขาเหล่านั้นทำเป็นแบบอย่าง คุณลักษณะ เช่น การดูแลเอาใจใส่ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและพฤติกรรม เช่น ตั้งมาตรฐานจริยธรรมสูงและยึดถือความรับผิดชอบต่อบุคคลอื่นเป็นสัดส่วนเท่า ๆ กันนั้น เมื่อก่อนมีความเชื่อมสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แต่ผู้สัมภาษณ์อธิบายบางคุณลักษณะของแบบอย่างจริยธรรมนั้นแตกต่างจากเมื่อก่อนที่มีความเชื่อมสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เช่น ความเต็มใจที่จะนำความผิดพลาดมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้และความนอบน้อมถ่อมตนเป็นที่น่าสนใจว่า เกือบจะทั้งหมดของแบบอย่างจริยธรรมที่ได้รับการอธิบายใน Weaver และคณะวิจัย ที่ผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคคลที่ทำงานใกล้ชิดและบ่อย ๆ ไม่ใช่ผู้บริหารที่ไม่คุ้นเคย Weaver และคณะวิจัย เรียกแบบอย่างจริยธรรมว่า ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นข้าง ๆ เพราะแบบอย่างจริยธรรม คือ สิ่งที่อยู่จกดีจากการประพฤติเป็นประจำและการเกิดปฏิสัมพันธ์ วิธีการการประพฤติตนและวิธีการที่พวกเขากระทำต่อบุคคลอื่น (Weaver et al., 2005) ความสำคัญของการกระทำเป็นประจำ อ้างเหตุถึงการพัฒนาจิตใจและอำนาจโน้มน้าวใจของผู้นำที่อาวุโสก่อให้เกิดการฟื้นฟูสภาพจิตสูงสุดในองค์การ การค้นพบโดย Weaver และคณะ (2005) ทำให้ตระหนักถึงการเรียนรู้จากมุมมองทางสังคม เพราะบทบาทจริยธรรมแบบเด็กปฐมวัยไม่มีความสัมพันธ์กับแบบอย่างภาวะผู้นำในที่ทำงาน สิ่งที่เพิ่มขึ้นคือ บทบาทจริยธรรมแบบผู้จัดการระดับสูงเป็นไปได้ที่จะไม่ใกล้ชิดพอที่จะสนับสนุน แบบอย่างการให้บริการจากการเรียนรู้ทางสังคม ด้วยเหตุนี้ เราจึงทำนายได้ว่า การมีความใกล้ชิดแบบอย่างจริยธรรมเชิงบวกในอาชีพ มีความเป็นไปได้มากกว่าลักษณะเฉพาะบุคคลที่จะทำให้เกิดผู้นำจริยธรรม ผลจากการศึกษาสถานการณ์ด้านการมีแบบอย่างจริยธรรม

สิ่งที่ทำให้อิทธิพลของ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกว้างขึ้น คือ บริบทจริยธรรมองค์การ (Trevino, Butterfield & Meabe, 1998) หรือสิ่งที่เป็โครงสร้างพื้นฐาน (Tenbrunsel, Smith Crowe, & Umphress, 2003) ถึงแม้ว่าในข้อนี้จะมีวิธีคิดที่มากมายเกี่ยวกับบริบทขององค์การ ประสบการณ์ ส่วนใหญ่ที่ได้จากการวิจัยในพื้นที่มุ่งความสนใจว่าอะไรคือสิ่งที่กล่าวถึง บรรยากาศจริยธรรม (Victor & Cullen, 1988) หรือวัฒนธรรมจริยธรรม (Trevino, 1990) ทั้งคู่อ้างอิงถึงคุณลักษณะขององค์การเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมนั้นว่าสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนจริยธรรม

(Trevino et al., 1998) บรรยากาศทางจริยธรรมได้รับการนิยามว่า เหนือกว่าการรับรู้ถึงการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในองค์กรและมีการกำหนดเนื้อหาจริยธรรมหรือลักษณะของบรรยากาศองค์กรนั้นๆ การตัดสินใจบัญญัติพฤติกรรมจริยธรรมในการทำงาน (Victor & Cullen, 1988) Victor & Cullen (1987, 1988) เสนอแนะ 9 รูปแบบของบรรยากาศองค์กรบนฐานวิถีทางของหลักปรัชญา 3 หลัก (ศีลธรรม กุศลธรรมและคตินิยม) และวิเคราะห์ 3 ระดับ (บุคคล องค์กร และระดับโลก) สมมติฐานของพวกเขานั้น คือ บรรยากาศแต่ละรูปแบบเกี่ยวข้องกับความคาดหวังเฉพาะที่สถาน

ภายหลังทำการวิจัย มีข้อค้นพบที่สนับสนุนบางอย่างแต่ไม่ทั้งหมดของมิติบรรยากาศและความสัมพันธ์ของพวกเขาเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น Cullen, Parboteeah & Victor (2003) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อกุศลกรรม บรรยากาศจริยธรรมและข้อตกลงขององค์กร งานวิจัยอื่นๆแสดงให้เห็นว่ามิติบรรยากาศจริยธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกกับการเจตนาโกหก (Ross & Robertson, 2000) Trevino (1986) เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมจริยธรรมในฐานะที่เป็นส่วนประกอบหรือส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรทั้งหมดซึ่งมีความสัมพันธ์ปานกลางระหว่างระดับเหตุผลเชิงจริยธรรมของบุคคลและพฤติกรรมที่มีหรือไร้จริยธรรม Trevino อธิบายถึงเหตุผลเชิงจริยธรรมในระดับสูง (หลักศีลธรรมเฉพาะบุคคล) มีความหวั่นไหวน้อยกว่าอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร Trevino (Trevino, 1990; Trevino & Nelson, 2007) ภายหลังได้มีการนิยามวัฒนธรรมจริยธรรมในช่วงเวลาตามธรรมเนียมปฏิบัติและระบบควบคุมพฤติกรรมที่ไม่เคร่งครัด (ดังเช่น ภาวะผู้นำ โครงสร้างอำนาจหน้าที่ ระบบการให้รางวัล หลักเกณฑ์และนโยบาย กระบวนการตัดสินใจ ปทัสถานจริยธรรม พฤติกรรมที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น) สามารถสนับสนุนพฤติกรรมที่มีหรือไร้จริยธรรมในองค์กร Trevino และคณะ (1998) พบว่าบรรยากาศจริยธรรมและมีวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญและมีอิทธิพลต่อความมั่นใจสัญญาของผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์กรกำหนดหลักเกณฑ์จริยธรรม โดยใช้มิติวัฒนธรรมเป็นฐานนั้น อธิบายสภาพแวดล้อมจริยธรรมทั้งหมด (ประกอบด้วยภาวะผู้นำ ระบบการให้รางวัลและหลักเกณฑ์สนับสนุนพฤติกรรมจริยธรรม) ส่วนมากมีผลทางลบต่อการกระทำที่ไร้จริยธรรม ในส่วนที่ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์ บรรยากาศมุ่งความสนใจส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์อย่างมากกับพฤติกรรมไร้จริยธรรม

ทำนองเดียวกัน Trevino, Weaver, Gibson & Toffler (1999) พบว่า ปัจจัยทางวัฒนธรรม (ภาวะผู้นำและระบบการให้รางวัลสนับสนุนการกระทำที่มีจริยธรรม การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การรวมกลุ่มจริยธรรมในการตัดสินใจประจำวันขององค์กรและการมุ่งความสนใจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา) ทั้งหมดสนับสนุนในเชิงบวกกับทัศนคติและพฤติกรรมจริยธรรม ส่วนประกอบสำคัญของวัฒนธรรมจริยธรรม คือ ระบบการให้รางวัลนั้น สนับสนุนการกระทำที่มีและไร้จริยธรรม (Trevino et al., 1999) ผลการวิจัยที่มีข้อเสนอแนะมาเป็นระยะเวลานานนั้น คือ พฤติกรรมจริยธรรมมีอิทธิพลจากการให้รางวัลและการลงโทษขององค์กร (Ashkanasy,

Windsor & Trevino, 2006; Hegarty & Sims, 1978; Tenbrunsel, 1998; Trevino, 1986; Trevino & Youngblood, 1990) การเรียนรู้จากมุมมองทางสังคม ได้เสนอแนะว่า บริบทจริยธรรมที่เข้มแข็งสนับสนุนและกระตุ้นการกระทำที่มีจริยธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสนับสนุนการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กร ดังนั้น การจัดเตรียมองค์การนอกเหนือจากการสร้างโมเดลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม นโยบายแบบเป็นทางการและปทัสสถานที่ไม่เคร่งครัดสนับสนุนการกระทำที่มีจริยธรรมและเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรม (นั่นคือ ผู้นำจริยธรรมประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ไร้จริยธรรมไม่) ในสภาพแวดล้อม ผู้นำเรียนรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นเรื่องน่ายินดี และเมื่อพวกเขามีโอกาสที่ดีกว่าจากการเลียนแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผลที่ตามมาก็คือ มีความเป็นไปได้ที่พวกเขาจะพัฒนาหรือรักษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เข้มแข็งไว้ (ถ้าพวกเขามีความพร้อมที่จะพัฒนา) ความตระหนักในศีลธรรม (ความเข้าใจหลักศีลธรรมจากสถานการณ์ที่กำหนดให้) ลำดับแรก เป็นการอธิบายขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (Johns, 1991; Rest, 1986) อย่างง่าย ๆ ไม่สลับซับซ้อน ถ้าใครไม่เข้าใจในประเด็นเนื้อหาหลักศีลธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการตัดสินใจทางจริยธรรมที่เป็นไปได้ว่าจะเข้ามาเกี่ยวข้อง

ผลจากการศึกษาสถานการณ์ด้านบริบทจริยธรรมองค์การ ในการทบทวนวรรณกรรมจริยธรรม การทำวิจัยส่วนใหญ่ตระหนักถึงหลักศีลธรรม มุ่งความสนใจในความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม (Johns, 1991) ในประเด็นของผู้ตัดสินใจ งานวิจัยแสดงให้เห็นว่า ส่วนใหญ่มีความเห็นพ้องกันใน 2 มิติของความเข้มข้นทางศีลธรรมที่โน้มน้าวความตระหนักในหลักศีลธรรม (มุ่งหมายให้จริยธรรมดีขึ้น) มิติด้านผลลัพธ์ (ความเป็นไปได้ที่จะไม่ทำให้เกิดความเสียหายกับผลที่ตามมาจากสถานการณ์) ความเห็นส่วนใหญ่ของสังคมและการดำรงอยู่ในปทัสสถานที่เข้มแข็งตามสถานการณ์ที่ให้ (Butterfield, Trevino & Weaver, 2000; Flannery & May, 2000; Frey, 2000; May & Pauli, 2000; Singhapakdi, Vitell & Kraft, 1996)

การเรียนรู้ทฤษฎีทางสังคมที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น มีความเป็นไปได้สูงของสาเหตุความเสียหายที่สำคัญ เป็นลักษณะเฉพาะของสังคม ผู้สังเกตมุ่งความสนใจและเอาใจใส่ มิติของผลลัพธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เพราะผู้นำจริยธรรมจะพิจารณาว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นมีความเป็นไปได้ที่จะกระทำความเสียหายแก่บุคคลอื่น ผู้สังเกตจะให้ความเอาใจใส่ต่อผู้ตัดสินใจ สังเกตว่าเขาหรือเธอจัดการกับสถานการณ์อย่างไร เมื่อผู้นำเผชิญหน้ากับสถานการณ์นั้น ๆ มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายและที่สำคัญจัดการด้วย จริยธรรม ลักษณะท่าทางที่เหมาะสม (พิจารณาจากผู้ติดตาม) ในเวลานั้นจะทำให้พบผู้นำจริยธรรมซึ่งเกิดขึ้นจากบุคคลอื่น เมื่อผู้นำทำการตัดสินใจแล้วนั้นนำความเสียหายมาสู่บุคคลอื่นอย่างมีนัยสำคัญ พวกเขาจะเป็นแบบอย่างที่ไม่ดีพอของพฤติกรรมจริยธรรม ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างความเข้มข้นทางจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นจึงเป็นภาพเชิงซ้อน การสร้างสถานการณ์ความเข้มข้นของหลักศีลธรรม ผู้สังเกตให้ความใส่ใจกับผู้นำว่าจะใช้สถานการณ์นี้เป็นสนามทดลองภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้หรือไม่ เมื่อสถานการณ์ความเข้มข้นทางศีลธรรมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ความเข้มข้นทางจริยธรรม

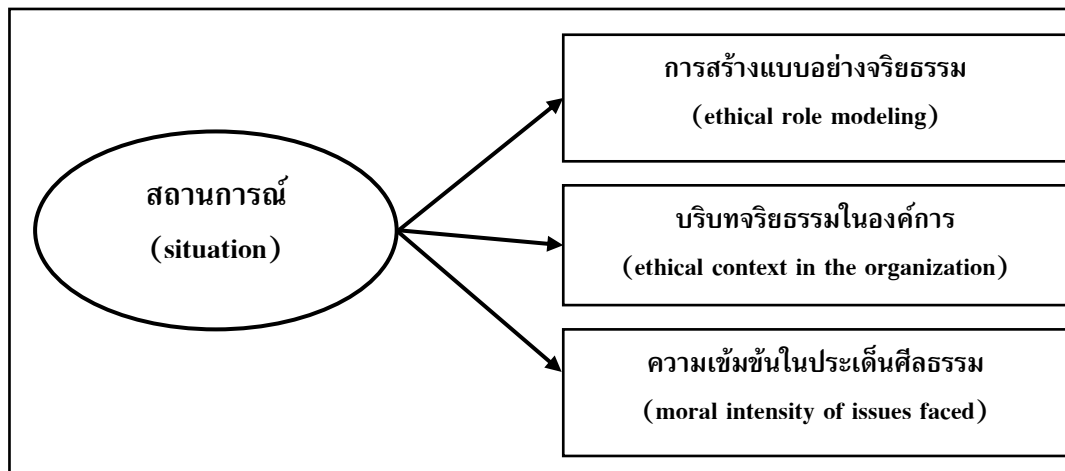
จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แต่ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม จะมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เขาได้เสนอแนะความเข้มข้นของสถานการณ์จริยธรรมจะทำปฏิกริยากับบริบทจริยธรรม และมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเข้มข้นของสถานการณ์จริยธรรมจะยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างบริบทจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้นำที่ทำงานในบริบทจริยธรรมที่เข้มข้น จะสนับสนุนให้มีการกระทำที่มีจริยธรรมดีขึ้น การจัดสถานการณ์ทางจริยธรรมที่เข้มข้น จะทำให้แสดงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของพวกเขามากขึ้น ผู้นำที่ทำงานในบริบทจริยธรรมอ่อนแอหรือไร้จริยธรรม จะแสดงความบกพร่องของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในสถานการณ์นั้น ๆ แต่ละวิธีการความเข้มข้นของประเด็นสถานการณ์จริยธรรมจะดึงความเอาใจใส่ของผู้นำและนำมาซึ่งการพิจารณาอย่างละเอียดและใกล้ชิดกับเขาหรือเธอในสถานการณ์ที่เหมาะสม ดังนั้น ความเข้มข้นของสถานการณ์จริยธรรมช่วยเสริมให้เกิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามบริบทจริยธรรม

จากผลการศึกษาแนวคิดและตัวแบบเชิงทฤษฎีของนักวิชาการเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังได้แสดงไว้เป็นเบื้องต้น ผู้วิจัยได้นำเข้าสู่การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสอดคล้องและความแตกต่างขององค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเหล่านั้น อันเป็นแนวทางนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ซึ่งเสนอรายละเอียดไว้ตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบปัจจัยสถานการณ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ

แหล่งข้อมูล / ปัจจัย	Campbell and Bond (2002)	Johnson (2003)	Dubrin (2004)	Brown, Trevino (2006)	Hicks (2009)	Macaluso (2009)	ปัจจัยจากการสังเคราะห์
สถานการณ์	สถานการณ์เฉพาะ	การตัดสินใจ	สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความประมาท	การสร้างแบบอย่างทางจริยธรรม	มีอำนาจสูงสุด	เอกลักษณ์	การสร้างแบบอย่างทางจริยธรรม
	-	การอำนวยความสะดวก	สถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการผิดกฎหมาย	บริบทจริยธรรมในองค์การ	ต้องการเรียกร้องสิทธิ	ความจริงภายใน	บริบทจริยธรรมในองค์การ
	-	การชักชวน	-	ความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม	เผด็จการ	บริบทที่เป็นจริง	ความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม
	-	การจัดการ	-	-	-	ความตั้งใจ	เคร่งครัด
	-	การบีบบังคับ	-	-	-	ภาวะกำกวม	
	-	-	-	-	-	ความซับซ้อน	

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านสถานการณ์ หมายถึง เหตุการณ์หรือสิ่งเร้าต่างๆ ที่มากระทำต่อผู้บริหารสถานศึกษาแล้วสะท้อนพฤติกรรมในเชิงบวก ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุหรือส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยการสร้างแบบอย่างจริยธรรม (ethical role modeling) บริบทของจริยธรรมในองค์กร (ethical context in the organization) และความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม (moral intensity of issues faced) จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถเขียนเป็นโมเดลการวัดสถานการณ์ที่ใช้ในการวิจัย ได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 โมเดลการวัดสถานการณ์

ปัจจัยที่ 3 บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม

บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากบุคคลไม่ได้ทำงานอยู่เพียงลำพัง แต่การทำงานนั้นอยู่ภายใต้การกำกับ การควบคุม โครงสร้างองค์การแบบของผู้นำ กฎระเบียบต่างๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่อาจมองไม่เห็นแต่สามารถรับรู้ได้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อตัวบุคคล องค์กร และการรับรู้ที่มีเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติ มีผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ ส่งผลต่อความภักดีที่มีต่อองค์กร พบว่ามีผลต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการให้ความหมายหรือคำจำกัดความเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การไว้หลายท่านดังนี้

Litwin & Stringer (1968; Payne & Pugn, n.d. อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2539) กล่าวว่า บรรยากาศ องค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การที่รับรู้โดยบุคลากรในองค์กรทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นผลมาจากการสนองตอบหรือความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์การกับเป้าหมาย ความต้องการและความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มซึ่งบรรยากาศเหล่านี้มีบทบาทต่อประสิทธิผลขององค์การ

Steers (1991) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง ทัศนคติ (attitudes) ค่านิยม (value) ปทัสถาน (norms) และความรู้สึก (feeling) ของพนักงานเกี่ยวกับองค์การ

Brown & Moberg (1980 อ้างถึงใน จิรวัดน์ ดีพลัง, 2546) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง กลุ่มของลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์การซึ่งรับรู้โดยสมาชิกในองค์การนั้นโดย 1) บรรยายลักษณะสภาพขององค์การ 2) เป็นเครื่องบ่งชี้ความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง 3) จะต้องยืนยงอยู่ช่วงเวลาหนึ่งและ 4) จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของตน

ในส่วนของเทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ คือ ตัวแปรชนิดต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การ

ตามความคิดของ Campbell (1971) กล่าวว่าบรรยากาศในองค์การนั้น คือ การรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับองค์การและการรับรู้นั้นก็ทำให้เกิดพฤติกรรมนั้นและยังรวบรวมการศึกษาวิจัยของคนอื่น ๆ และได้สรุปเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การและองค์ประกอบดังนี้

1. ความเป็นอิสระของแต่ละบุคคล (individual autonomy) ซึ่งรวมถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ความเป็นอิสระของหน่วยงานย่อยต่างๆ การเรียนรู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ข้อบังคับขององค์การและโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความสามารถของตน

2. ดีกรีของโครงสร้างของตำแหน่งในองค์การ (degree of structure imposed upon the position) ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางด้านบริหารหรือด้านจัดการและความใกล้ชิดของการนิเทศงานหรือควบคุมการทำงาน

3. การให้รางวัล (reward orientation) หมายถึง องค์ประกอบในการให้รางวัล ความพึงพอใจ การได้เลื่อนฐานะ ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน มีความคิดคำนึงถึงการเก็งกำไรและได้รับการเรียนรู้เกี่ยวกับงานอย่างดี

4. ได้รับการสนับสนุนอย่างอบอุ่น (consideration, warmth and support) หมายถึง ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือผู้จัดการเป็นอย่างดีและในขณะเดียวกันก็ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลที่ต่ำกว่า (subordinates) อย่างอบอุ่น

Litwin & Stringer (1968) ได้พัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดบรรยากาศองค์การขึ้น โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวัดครั้งนี้คือ Revised of Improved Climate Questionnaire (Form B) ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ (structure) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ข้อบังคับ ขั้นตอนในการดำเนินงานที่มากมาย รวมถึงการถือตามระเบียบมากจนเกินไป และการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

2. ความหนักแน่นในการรับผิดชอบส่วนบุคคล (emphasis on individual responsibility) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับความเข้าใจทางด้านการทำทนายของงาน ความสำเร็จของงาน หน้าที่และ

ความรับผิดชอบของตนเอง ไม่จำเป็นต้องคอยตรวจสอบตัดสินใจในทุก ๆ เรื่อง เมื่อบุคลากรมีงานที่จะปฏิบัติก็จะดำเนินการด้วยความรู้สึกรับผิดชอบในงาน

3. การได้รับความอบอุ่นและการสนับสนุน (warmth and support) หมายถึง การรับรู้ถึงการให้ความสำคัญทางการส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานแทนการลงโทษ ความอบอุ่น และการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์การจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวกับงานลงได้

4. การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย (reward and punishment, approval and disapproval) หมายถึง การรับรู้ทางการให้รางวัล และการลงโทษ ภายในสถานการณ์ของการทำงาน โดยการจัดการรางวัลแทนการลงโทษนั้นย่อมจะกระตุ้นความสนใจของพนักงานทางด้านความสำเร็จและความผูกพันได้รวมไปถึงจะลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของพนักงานได้

5. ความขัดแย้งและการยินยอมให้มีความขัดแย้ง (conflict and tolerance for conflict) หมายถึง การรับรู้ว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การสามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของฝ่ายบริหารและบุคคลในองค์การ เน้นการแก้ปัญหามากกว่าการปล่อยไปโดยไม่สนใจปัญหา

6. มาตรฐานและความคาดหวังในการปฏิบัติงาน (performance standards and expectations) หมายถึง การรับรู้ถึงความสำคัญของเป้าหมาย ซึ่งกำหนดไว้ในลักษณะที่ชัดเจน และคลุมเครือ การมีมาตรฐานของการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานตามเป้าหมายขององค์การบุคคลตลอดจนกลุ่ม

7. ความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม (organizational identity and group loyalty) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานในเรื่องการเป็นมิตร ความอบอุ่น และสนับสนุนซึ่งกันและกันของพนักงาน รวมทั้งความภาคภูมิใจของพนักงานในการปฏิบัติงานในองค์การ

8. ความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย (risk and risk taking) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหารทางการยอมรับความเสี่ยงภัยรวมทั้งการทำทายนงานและองค์การ โดยเน้นที่จะพิจารณาทางเลือกที่เสี่ยงเป็นการเสี่ยงที่จะช่วยให้ได้ทางเลือกที่ดีในการดำเนินงาน

Likert (1976 อ้างถึงใน วิภาดา หลวงนา, 2546) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศในองค์การ ไว้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในองค์การ ผู้นำแสดงความใจกว้างที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การตัดสินใจงานในทุกๆระดับ และมีข่าวสารที่เพียงพอในการตัดสินใจหากการตัดสินใจมีผลกระทบต่อบุคคลใดแล้ว ผู้นำจะขอความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานคนนั้น

3. การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง องค์กรเอาใจใส่จัดสวัสดิการ ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน

4. อำนาจและอิทธิพลในองค์กร หมายถึง อำนาจและอิทธิพลทั้งของผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานเอง

5. เทคนิคและวิทยาการใช้ในองค์กร หมายถึง เทคนิคที่ใช้ในองค์กรมีการปรับปรุงอย่างรวดเร็วไปตามสภาพแวดล้อม เครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในองค์กรได้รับการจัดการอย่างดี

6. แรงจูงใจ บรรยากาศที่ติดต้องมึลักษณะการยอมรับความแตกต่างและความขัดแย้งในองค์กร องค์กรพร้อมที่จะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างหนักเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่ออัตราค่าจ้าง และเพื่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน

จิววัฒน์ ดีพลัง (2546) กล่าวว่า บรรยากาศในองค์กร ประกอบขึ้นด้วยกลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่งโดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรนั้นซึ่งบรรยากาศในองค์กรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ขนาดและโครงสร้าง องค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีความมั่นคงและมีความเป็นทางการขนาดขององค์การโดยส่วนรวมจะมีความสำคัญ ส่วนโครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญเช่นกันและจะเกี่ยวข้องกับขนาดด้วย คือ องค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุดและผู้ปฏิบัติงานจะห่างไกลกันมากขึ้น

2. แบบของความเป็นผู้นำ จะมีอยู่หลายแบบด้วยกันและการปฏิบัติของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศในองค์กรซึ่งจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิตและการตอบสนองของความพึงพอใจของบุคลากร

3. ความซับซ้อนของระบบ ภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้น องค์กรจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อนอาจจะให้ความหมายว่าเป็นจำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องกันระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบ

4. เป้าหมาย องค์กรย่อมจะแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาสำหรับองค์กร แม้กระทั่งองค์การธุรกิจเหมือนกัน เป้าหมายกำไรเป็นเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจ ความแตกต่างก็มีอยู่ในรูปของการให้น้ำหนักเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายอื่น ๆ

5. สายใยการติดต่อสื่อสาร เป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศในองค์กร เพราะว่าสายใยภายในองค์กรนั้น จะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างไปสู่ เบื้องบนหรือตามแนวนอนภายในองค์กรจะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาการบริหารโดยภาพรวมภายในองค์กรได้

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การทั้งหมดที่กล่าวข้างต้นนี้สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การคือ รูปแบบและคุณลักษณะต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งสภาพแวดล้อมของงาน

ซึ่งคุณลักษณะนี้จะมีความเฉพาะเจาะจงในแต่ละองค์การและพนักงานสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม คุณลักษณะเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน การปฏิบัติงาน ตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรนั้น ๆ ทั้งมีผลกระทบต่อความคิด ทักษะ ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพขององค์การด้วย

บรรยากาศภายในองค์กร หมายถึง องค์ประกอบของสภาพสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อขนาดและโครงสร้างขององค์การ แบบความเป็นผู้นำ เป้าหมายขององค์การ และการติดต่อสื่อสาร สภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวเราเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการกระทำของเรา ไม่ว่าเราจะทำอะไร เช่น ทำการบ้าน อ่านหนังสือ ทำกับข้าว เป็นต้น สภาพแวดล้อมรอบตัวเราจะมีอิทธิพลทำให้เราประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้พอ ๆ กับความรู้ความสามารถของตัวเอง เช่น ถ้าเราต้องการทำการบ้าน สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยแต่เราไม่มีความรู้พอที่จะทำการบ้านได้ เราจะทำการบ้านไม่เสร็จ ในทางกลับกัน หากเรามีความรู้ที่จะทำการบ้านได้ แต่สภาพแวดล้อมรอบตัวเราขณะนั้นไม่ดีพอ แสงสว่างน้อยไป มีเสียงทะเลาะเบาะแว้งเอะอะเอ็ดตะโรบกวนอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมเช่นนี้อาจทำให้เราไม่มีสมาธิ เกิดความรู้สึกรำคาญเป็นผลให้ความสนใจจะมีอิทธิพลต่อการทำงาน

การศึกษาสภาพแวดล้อมมีผลต่อศักยภาพในการทำงานของมนุษย์ เริ่มขึ้นจากงานของ เทย์เลอร์ (Taylor) เจ้าของทฤษฎี การบริหารด้วยวิทยาศาสตร์ เทย์เลอร์ มีความเชื่อว่า การทำงานชิ้นหนึ่ง ๆ จะมีวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว ที่มนุษย์จะสามารถทำได้ผลดีที่สุด ในเวลาอันสั้นที่สุดและใช้กำลังแรงน้อยที่สุดหรือเหนื่อยน้อยที่สุด นอกจากนั้นมนุษย์ยังเป็นสัตว์เศรษฐกิจต้องการสิ่งตอบแทนจากการกระทำ ดังนั้น หลักการของเทย์เลอร์ จึงค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดและตอบแทนเงินรางวัลเพิ่มขึ้นจากค่าจ้างสำหรับการทำงานที่ได้ผลดีเกินกว่ามาตรฐาน การค้นหาวิธีที่ดีที่สุดจะศึกษาลักษณะการทำงาน การเคลื่อนไหวของร่างกายในการประกอบกิจกรรมในการทำงานขั้นตอนและจับเวลาในการทำงานในแต่ละขั้นตอนนั้น ๆ เรียกว่า การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลาในการทำงาน (motion and time study) การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ มีการสังเกต การบันทึกลักษณะการเคลื่อนที่ของแต่ละส่วนของร่างกายและเวลาของกิจกรรมต่าง ๆ มีการเปรียบเทียบขั้นตอนในการทำงานแต่ละขั้นว่าลักษณะการทำงานอย่างไรที่ใช้เวลาในการทำงานน้อยกว่า ได้ผลงานดีกว่า ในช่วงเวลาเดียวกัน กิลเบรธส์ (Gilbreths) ทำการวิเคราะห์วิธีการทำงานชิ้นหนึ่ง ๆ โดยแยกแยะองค์ประกอบส่วนต่างๆ ในการทำงาน เช่น ลักษณะการเคลื่อนไหวของร่างกาย ขั้นตอนการทำงานกิจกรรมส่วนต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐานที่จำเป็นในการทำงานชิ้นหนึ่ง แล้วจึงออกแบบลักษณะการทำงานชิ้นนั้นใหม่ โดยกำจัดลักษณะหรือขั้นตอนการทำงานที่ไม่สำคัญ และไม่ใช่นโยบายในการทำงานออกไป เหลือไว้เพียงลักษณะและขั้นตอนที่จำเป็นและมีประสิทธิภาพต่อการทำงานเท่านั้น

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับเครื่องจักรบางครั้งเราเรียกวิชาที่ศึกษาทางด้านนี้ว่า Ergonomics บางครั้งเรียกว่า Engineering psychology หรือ Human engineering

การศึกษาวិชา Ergonomics เป็นการศึกษาในทวีปยุโรป ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับเครื่องจักรโดยมีรากฐานมาจากชีววิทยา และมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับเครื่องจักรและการทำงาน เน้นสภาพทางสรีระของร่างกายและสภาพจิตใจที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานรวมทั้งค้นหาวิธีที่จะทำให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด (บุคคลจะทำงานได้ในเวลาอันสั้นและเหนื่อยล้า น้อยที่สุด) ส่วน Engineering psychology มีรากฐานมาจากจิตวิทยา เป็นการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยเน้นเรื่องการนำองค์ประกอบส่วนมนุษย์มาร่วมพิจารณาการออกแบบระบบการทำงานเป็นสำคัญ และมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างระบบงานและเครื่องจักรที่ช่วยลดความผิดพลาดในการทำงานของมนุษย์กับเครื่องจักรให้น้อยที่สุด ซึ่งหมายความว่าสามารถทำงานให้ได้ประสิทธิผลมากที่สุดนั่นเอง แท้จริงแล้วการทำงานต่าง ๆ ต้องการทั้งความมีประสิทธิภาพในการทำงานและความมีประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น การศึกษาทั้ง Ergonomics และ Engineering psychology เป็นสิ่งที่นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การควรเรียนรู้ทั้งสิ้น แนวความคิดในเรื่องการนำ Ergonomics หรือ Engineering psychology มาใช้ในการออกแบบงานและสังคมเพื่อให้มนุษย์สามารถปฏิบัติภารกิจทั้งหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลปรากฏในความคิดของนักจิตวิทยาที่ชื่อว่า Skinner (1948) เขาเขียนหนังสือชื่อ Walden Two เป็นหนังสือบรรยายถึงแนวความคิดการสร้างสังคมอุดมคติด้วยหลักการทุกแขนงวิชาทางจิตวิทยา เช่น จิตวิทยาพัฒนาการ จิตวิทยาสังคม จิตวิทยาการเรียนรู้ จิตวิทยาทางการศึกษา จิตวิทยาความแตกต่าง ฯลฯ มาออกแบบการแบ่งประเภทของงานในสังคม และออกแบบอาคารและห้องต่าง ๆ ที่ใช้ในงานแต่ละประเภท เช่น ห้องนอนเด็กทารก ห้องนอนเด็กวัย 3-5 ขวบ ห้องนอนเด็กวัยรุ่น ห้องครัว ห้องน้ำ ห้องทำงาน ทางเดินเชื่อมระหว่างห้องต่าง ๆ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการออกแบบลักษณะเครื่องมือเครื่องใช้ และระบบการสื่อสารระหว่างสมาชิกในสังคมเพื่อให้ทุกคนในสังคมสามารถทำงานและมีพฤติกรรมกรอยู่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่การออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่อยู่อาศัย หรือเครื่องจักร เครื่องมือเครื่องใช้เท่านั้น นักจิตวิทยายังออกแบบวิธีและกระบวนการในการเรียนรู้ให้มนุษย์เรียนรู้และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในเวลาอันสั้นด้วย นักจิตวิทยานำแนวทางการคิดเรื่องการเรียนรู้จาก สกินเนอร์ มาค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ทักษะในการทำงาน เช่น งานแต่ละชิ้นจะถูกแยกแยะออกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ ที่จะต้องเรียนรู้ในเรื่องอะไรบ้าง จากนั้นจึงนำมาประสานกันในภายหลัง เป็นต้น กลุ่มพฤติกรรมนิยมเล็งเห็นสายโซ่สัมพันธ์กันระหว่างสิ่งเร้า พฤติกรรมและผลกรรมในการเรียนรู้ จึงนำหลักการเรียนรู้เงื่อนไขของผลกรรมมาสร้างโปรแกรมการเรียนรู้เป็นขั้นที่ละขั้นดังปรากฏให้เห็นในคู่มือการใช้งานและประกอบชิ้นส่วนอุปกรณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบันและใช้กระบวนการความคิดเหตุผลตามรูปแบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ มาวิเคราะห์ระบบการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเป็นความรู้ที่ได้จากผลการกระทำและผลต่อการเรียนรู้

เซอร์เฟรดเดอริก บาร์ตเลตต์ (Sir Frederick Bartlett) นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยแคมบริดจ์ สร้างสภาพจำลองของห้องบังคับการ การบินเครื่องบินรบ (spitfire aircraft) ศึกษาผล

จากความเครียดและความเหนื่อยล้า ที่มีต่อพฤติกรรมของนักบิน ส่งผลให้เกิดความตระหนักว่า ความเครียดและความเหนื่อยล้ามีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของมนุษย์ การออกแบบ สภาพแวดล้อมในท้องทำงาน เครื่องจักรหรืออุปกรณ์การทำงานที่ละเลยลักษณะการรับรู้ การ เคลื่อนไหว หรือปฏิริยาการตอบสนองตามธรรมชาติต่อสิ่งต่าง ๆ ของมนุษย์ สามารถทำให้ มนุษย์เกิดความ เครียดและความเหนื่อยล้ามากขึ้น และมีสมรรถภาพทางสมองด้อยลง

Trist and Bamforth (1951) ทำการค้นคว้าผลทางด้านจิตใจและสังคมที่เกิดจากการ ใช้เครื่องจักรในการชุดแร่ที่มีต่อพนักงานชุดเหมือง ภายใต้สภาพการทำงานกับเครื่องจักร พบว่า พนักงานชุดเหมืองมีอาการป่วยทางใจ แต่แสดงออกทางกาย (psychosomatic disorders) สูง ทั้งนี้ เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพสังคมในการทำงานของพนักงานจากที่เคยมีพนักงานชุดเหมือง เป็นกลุ่มที่สังสรรค์ทางสังคมระหว่างการทำงานมาเป็นการอยู่อย่างโดดเดี่ยวกับเครื่องจักร การ ค้นพบครั้งนี้ทำให้มองเห็นความสำคัญของสังคมในกลุ่มมีผลต่อการทำงาน เมื่อองค์การหรือ โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้เครื่องจักรมาเพิ่มผลผลิต องค์การจะต้องคำนึงถึงการ ออกแบบสังคมที่ปรารถนาเพื่อให้มีผลกระทบต่อสภาพทางจิตใจของมนุษย์ และหาก สามารถทำให้เกิดผลทางบวกต่อสภาพจิตใจได้จะยิ่งทำให้งานนั้นมีผลผลิตสูง รวมทั้งพนักงาน มีคุณภาพชีวิตสูงด้วย ดังนั้น จึงเกิดทฤษฎีสังคมเทคโนโลยีในการออกแบบองค์การขึ้น ในการศึกษา Ergonomics หรือ Engineering psychology ต้องมีพื้นฐานความรู้วิชาทางวิทยาศาสตร์ เช่น สรีรวิทยา ของมนุษย์ คณิตศาสตร์ สถิติศาสตร์ ฟิสิกส์ และจิตวิทยา เพื่อสร้างระบบการทำงาน และเครื่องจักร หรือรวมเรียกว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพต่อผลผลิตและมีคุณภาพชีวิตของ พนักงาน ที่มีจะกล่าวถึงตัวอย่างการศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทาง ในการศึกษาขั้นสูงต่อไป

แบบบรรยากาศขององค์การ หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะที่แสดง ถึงปฏิสัมพันธ์ของคนทุกคนในองค์กร บรรยากาศขององค์การมี 6 มิติ คือ บรรยากาศแบบ แจ่มใส หรือแบบเปิด (open climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญ และกำลังใจดีมาก มีความ สามัคคีช่วยเหลือการงานเป็นอย่างดี มีงานทำพอเหมาะแก่สภาพความสามารถของแต่ละบุคคล มีความภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การ กฎเกณฑ์ระเบียบที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยความสะดวก บริหารงานและควบคุม ยังมีอยู่ แต่ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ทำให้ผลผลิตของงานมีประสิทธิภาพ บรรยากาศปฏิบัติงานแบบนี้เป็นแบบที่พึงประสงค์แก่สมาชิกมากที่สุด บรรยากาศแบบอิสระ (autonomous climate) มีบรรยากาศที่มีแนวโน้มที่จะให้พนักงานมีความพึงพอใจ ในการสร้าง ความสัมพันธ์อันมิตรมากกว่าความพึงพอใจที่เกิดจากผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ พนักงานทำงานอย่างอิสระ บรรยากาศแบบควบคุม (controlled climate) เป็นบรรยากาศที่ ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงาน มีการควบคุมตรวจตราและสั่งการให้พนักงานทำ เพื่อผลสัมฤทธิ์ ทางการทำงาน แม้พนักงานจะไม่ค่อยมีโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์กัน แต่เนื่องจากมีผลงาน ก็สร้างความภูมิใจและพอใจกับพนักงาน บรรยากาศแบบสนิทสนม (familiar climate) เป็น

บรรยากาศที่มีความสัมพันธ์อันมิตรสหาย ผู้บริหารสนใจผลงานน้อย จนละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือนิเทศงาน พนักงานไม่ค่อยสนใจทำงาน แต่จะมีความสัมพันธ์ในด้านส่วนตัว บรรยากาศแบบรวมอำนาจ (paternal climate) เป็นบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชา บริหาร โดยการออกคำสั่งควบคุมตรวจตราและนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้บังคับบัญชา พยายามสร้างความสัมพันธ์อันมิตร แต่พนักงานไม่ยอมนับถือความสามารถของผู้บริหาร ทำให้ เกิดขวัญกำลังใจต่ำและบรรยากาศแบบซิมเซา (close climate) เป็นบรรยากาศที่มีการบริหารงาน โดยขาดความรู้ ไม่มีสมรรถภาพในการบริหารบุคคล พนักงานเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์อันมิตร และขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน เป็นบรรยากาศที่ไม่พึง ประสงค์ และต้องรีบแก้ไข จากบรรยากาศขององค์การทั้ง 6 มิตินี้ บรรยากาศแบบแจ่มใส นับว่า เป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุด ส่วนบรรยากาศแบบซิมเซาเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ แนวทางที่จะสร้างบรรยากาศของการทำงานให้พนักงานมีความสามารถ และมีประสิทธิภาพขึ้นก็คือ ความสามารถในการจัดการผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในการที่จะควบคุมบรรยากาศองค์การการทำงาน ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติ บรรยากาศองค์การ เป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาขององค์การของ มนุษย์ เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์แบบ ความเป็นผู้นำและขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึก ของการปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรม ต่อ ทิศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Litwin and Stringer, 2002; Steers and Porter, 1983)

นอกจากบรรยากาศองค์การจะมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานใน องค์การแล้ว Brown and Moberg (1980) ให้ความเห็นว่าบรรยากาศองค์การยังมีส่วนในการวาง รูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ ซึ่งจะช่วยกระตุ้น ให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ ดังนั้น หากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่นักพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์การ เพราะบรรยากาศองค์การได้รับการสั่งสมมาจากความเป็นมาของวัฒนธรรม และกลยุทธ์ขององค์การตั้งแต่อดีต แนวความคิดของ บราวน์และโมเบอร์ก สอดคล้องกับ แนวความคิดของ เฮลริเจล และสโลคัม (Hellrigele and Slocum, 1974) ที่มีความเห็นว่า ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การ เพราะบรรยากาศองค์การจะช่วยให้ นักบริหาร วางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากนี้จะเป็นการเสนอหรือสนองบรรยากาศที่ สร้างเสริมความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว จะช่วยให้้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นและจะ บรรลุเป้าหมายขององค์การได้เร็วขึ้น บรรยากาศองค์การยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคล อื่นๆ 3 ประการคือ 1) บรรยากาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ดีกว่า บรรยากาศอื่น ๆ ดังการศึกษาของ Newell (1978) ที่พบว่าบรรยากาศแบบปิด ซึ่ง ผู้บริหารไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจะบริหารโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำ ให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก 2) ผู้บริหารองค์การที่อิทธิพลต่อ

บรรยากาศภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกภายในองค์การ ดังนี้ Dubrin (1973) ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ คือ แบบความเป็นผู้นำ ทักษะและวิธีการของการเป็นผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ โดยเฉพาะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การและระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติ 3) ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ มีความสำคัญต่อการกำหนดผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของบุคคลหนึ่งภายในองค์การมาก

Steers and Porter (1983) ได้สรุปผลการศึกษาของลิทวินและสติงเกอร์ ที่พบว่าองค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจ คือ อำนาจในการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่มและมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน องค์การที่มีบรรยากาศร่วมประสานสัมพันธ์ และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในหมู่สมาชิกองค์การจะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์การเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำและในองค์การที่มีบรรยากาศในองค์การแบบนี้ จึงมีผลทำให้บุคลากรขององค์การเกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้บรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ สเตียร์ และพอร์เตอร์ ยังได้กล่าวอ้างถึงแนวคิดของนักวิชาการอีกหลายคนที่กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ มุ่งเน้นคนซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารชนิดเปิด การให้ความสนับสนุนร่วมกันและกระจายอำนาจการตัดสินใจ นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร ลดการออกจากงาน ลดต้นทุนการผลิต และลดเวลาในการฝึกอบรม จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า นอกจากบรรยากาศองค์การจะมีความสำคัญด้านการบริหารจัดการ ทั้งต่อผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ในองค์การเป็นอย่างมากแล้ว ยังมีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายด้วย หากองค์การใดคำนึงถึงความสำคัญในเรื่องนี้แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการที่มีการปรับเปลี่ยนให้ทันยุคทันสมัยแบบผสมผสานกลมกลืนตลอดเวลา ก็จะทำให้องค์การนั้นมีความยืดหยุ่น ทำให้เกิดผลดีต่อผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารที่ทำงานร่วมกัน โดยต่างฝ่ายต่างรู้ถึงความต้องการ และความพึงพอใจต่อกัน ท้ายสุดย่อมทำให้เป้าหมายขององค์การสัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มีประวัติการวิจัยทางสังคมศาสตร์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การมาเป็นระยะเวลานาน (ตัวอย่างเช่น Argyris, 1957; Dienerly & Schneider, 1972; Fleishman, 1953; Joyce & Slocum, 1984; Lewin, Lippitt, & White, 1939; Litwin & Stringer, 1968) นิยามบรรยากาศองค์การที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลส่วนใหญ่ คือ นิยามที่ Schneider (1975) เสนอไว้ว่า บรรยากาศองค์การ (organizational climate) ประกอบด้วยการเข้าใจความหมายจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะกลุ่ม การปฏิบัติและวิธีการ การพัฒนาการสร้างบรรยากาศเบื้องต้นที่จะช่วยอธิบายความหมายของจิตวิทยามนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม หากอ้างเหตุผลของ Lewin et al. (1939) ในเรื่องความสมดุลของพฤติกรรมที่เป็นที่รู้จักกันดี

$B = F(P, E)$ คือ ส่วนที่บรรจบกันของคุณลักษณะบุคคลและสภาพแวดล้อม ผู้วิจัยต้องการที่จะอธิบายความหมายของสภาพแวดล้อมที่มีการผันแปร ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของการศึกษาบรรยากาศในงานวิจัยนี้ ดังนั้น บรรยากาศไม่แสดงการสังเคราะห์ลักษณะเฉพาะของตนเองที่อธิบายถึงคุณลักษณะองค์การ ในทางตรงกันข้าม บรรยากาศจะนำมาซึ่งการตีความอย่างมีความหมายจากการวิเคราะห์ระดับองค์การที่ต้องมีส่วนร่วมกันตระหนักในคุณลักษณะองค์การเหล่านั้น ยกเว้นเมื่อเห็นด้วยกับแนวคิดเป้าประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่มีอยู่ในงานวิจัยอื่น ๆ บรรยากาศองค์การไม่มีการประเมินค่าว่า อะไรคือความเชื่อของสมาชิกต่อสิ่งที่องค์การมีโอกาที่จะเป็น ส่วนใหญ่ประเมินแนวคิดร่วมกันในสิ่งที่องค์การเป็นในสภาพปัจจุบัน งานวิจัยให้ข้อเสนอแนะโดยละเอียดว่าสมาชิกในองค์การนั้นสามารถจำแนกความแตกต่างชัดเจนระหว่างเป็นอะไรและอะไรควรจะเป็น (Luthar, DiBattista, & Gautschi, 1997) ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องมีการสังเกตองค์การที่มีความหลากหลายของบรรยากาศกับความแตกต่างของบรรยากาศที่นำมา ซึ่งความสัมพันธ์กับความแตกต่างของลักษณะหน้าที่ในองค์การ (Schneider, 1975)

เมื่อการสร้างบรรยากาศองค์การเป็นสิ่งแรกที่เป็นปรากฏออกมาให้เห็น นักวิจัยจึงมีความพยายามที่จะพัฒนาเครื่องมือประเมินบรรยากาศทั่วไปบนพื้นฐานของสภาพแวดล้อมในการทำงานของแต่ละบุคคลโดยทันที (ตัวอย่างเช่น การนิเทศ คุณลักษณะการทำงานเป็นทีม คุณลักษณะของงานและหน้าที่) อย่างไรก็ตาม เครื่องมือวัดบรรยากาศรวมอยู่ในเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ การมีปฏิสัมพันธ์กลุ่ม การทำงานร่วมกันและความพึงพอใจในงาน ทำให้เกิดบางคำถามที่มีลักษณะเฉพาะและสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อโครงสร้าง (Ott, 1989) จนถึงการศึกษาการถูกปลดออกจากงาน ผู้วิจัยมุ่งความสนใจไปยังพื้นที่ที่มีรูปแบบพิเศษของบรรยากาศที่สามารถสังเกตเห็นได้ในองค์การ ตัวอย่างเช่น บรรยากาศองค์การในเรื่องความปลอดภัย (Zohar, 1980, 2000) การบริการลูกค้า (Schneider & Brown, 1995; Schneider, Parkinson, & Buxton, 1980) และนวัตกรรม (Abbey & Dickson, 1983) ประเภทของบรรยากาศนั้น มีการจำแนกและทดสอบในเร็ว ๆ นี้ สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องของบรรยากาศองค์การที่มีความสัมพันธ์กับจริยธรรมและวิธีการที่พวกเขาแสดงออกในองค์การ ความสำคัญแรกแต่มักถูกมองข้ามอยู่เสมอเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรฐานของบรรยากาศที่เป็นการกำหนดขึ้นเฉพาะแห่งงานวิจัยอื่น ๆ กล่าวถึง บรรยากาศองค์การว่าเป็นสิ่งที่คนในองค์การพูดถึงมากกว่าที่คนภายนอกพูดถึงหรือนึกถึงหรือปรารถนาที่จะเป็น นั่นคือคิดเห็นที่สำคัญต่อโครงสร้างบรรยากาศนับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

Liwit และ Stringer (1966) เสนอแนะให้จัด 6 มิติของบรรยากาศองค์การบนฐานการรับรู้ของสมาชิกจากมติที่ประชุม (ปรากฏในปี 1968 ค้นพบโดย Reichers & Schneider, 1990) นอกเหนือจากการอภิปรายในเรื่องของการพัฒนาแนวคิดของบรรยากาศ แน่นนอนว่าอาจจะมีอิทธิพลมาจากขนาดของสังคมที่กำหนดให้มีขนาดใหญ่ต่อการพัฒนาบรรยากาศในองค์การ เมื่อรูปแบบของบรรยากาศมีความหลากหลายต่อการที่องค์การจะนำมาใช้ในการกำหนดนโยบาย ตัวอย่างเช่น

ผู้วิจัยสามารถสังเกตจากองค์การ 2 แห่ง แห่งที่หนึ่งนั้นมีผู้หญิงดำรงตำแหน่งผู้บริหาร 5% และอีกแห่งหนึ่งมี 50% จะเห็นความแตกต่างอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามสมาชิกที่อยู่ในองค์การทั้ง 2 แห่ง แสดงให้เห็นว่าความแตกต่างของบรรยากาศขึ้นอยู่กับขนาดของสถานที่ที่มีขนาดใหญ่ (Dickson, Aditya & Chhokar, 2000) บรรยากาศจะถูกสร้างขึ้นจากสมาชิกในองค์การที่ร่วมรับรู้เกี่ยวกับนโยบาย การปฏิบัติและวิธีการ การให้รางวัล การสนับสนุนและความคาดหวังในองค์การ (Reichers & Schneider, 1990) จากการสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงของบรรยากาศทั้ง 2 แห่ง พบว่า มีความเข้มแข็งและมีทิศทาง (Schneider, Salvaggio, & Subirats, 2000) บรรยากาศขององค์การที่เข้มแข็งขึ้นอยู่กับข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่เกิดขึ้นจริง (มีการปฏิบัติเป็นประจำ rwg มีค่า .07 หรือมากกว่า) เมื่อเป็นเช่นนั้นจะมีความคลาดเคลื่อนอย่างมีนัยสำคัญกับระดับของความเป็นไปได้ของข้อตกลง ถัดมาจึงเป็นความปรารถนาให้ข้อตกลงนั้นดำรงอยู่จริง และทิศทางการผันแปรของข้อตกลงนั้นมีความสำคัญและเป็นทิศทางที่สังเกตเห็นเป็นประจำ ในงานวิจัยอื่น ทิศทางของบรรยากาศขององค์การที่อ้างอิงมาจากสมาชิกในองค์การ การรับรู้ร่วมกันนั้นมีระดับความแปรปรวนของคำถามที่เหมาะสมนั้น อยู่ในระดับสูงหรือต่ำ ตัวอย่างเช่น พนักงานในองค์การก็บลิขสิทธิ์ของสินค้าและการให้บริการ สามารถรับรู้ร่วมกันในสูงที่จะหาวิธีการที่จะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจนั้น เป็นสิ่งที่ปรารถนาและไม่ต้องการรางวัล เปรียบเทียบง่าย ๆ กับการชูดริตราจากการขายสินค้า บรรยากาศขององค์การควรจะมีความเข้มแข็ง ท้ายที่สุดการสังเกตเกี่ยวกับการคาบเกี่ยวกันระหว่างโครงสร้างของบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ แม้ว่าโครงสร้างของการพัฒนาองค์การแห่งที่ 2 แตกต่างกันอย่างชัดเจนในเรื่องของการมีวินัยและมีสาระที่แตกต่างจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ (Reichers & Schneider, 1990) เขาพยายามอธิบายถึงกระบวนการพัฒนากฎเกณฑ์ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ใช้ในการแนะนำและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ Denison (1996) บันทึกสิ่งที่เกิดขึ้นไว้จากการสำรวจเมื่อไม่นานมานี้ การวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ (ค้นพบโดย Ashkanasy, Broadfoot, & Falkus, 2000) ที่ได้แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การที่ไม่ชัดเจน เขากระตุ้นให้เกิดการอภิปรายบรรยากาศที่เกี่ยวกับจริยธรรมและเส้นแบ่งที่แทบจะไม่พอดีกับลักษณะเฉพาะนั้น

จริยธรรมองค์การในสภาวะปัจจุบัน อาจจะถูกเป็นเรื่องไม่ทันสมัยหรือล้าหลังก็ตาม แต่ความจำเป็นที่ต้องการให้องค์กรแต่ละแห่งมีจริยธรรมในการประกอบการมากขึ้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารในองค์การจึงต้องมีการปรับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรไปสู่แนวคิดใหม่ โดยให้ความใส่ใจในตัวพนักงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ความเข้าใจในเรื่องจริยธรรมจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก และต้องเข้าใจในเรื่องจริยธรรมในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรสามารถดำเนินกิจการอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปได้ การสำรวจติดตามพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรนับได้ว่ามีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนจริยธรรมในองค์กรได้เช่นกัน ซึ่งการกล่าวถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ หรือบุคลากรในองค์กร อันประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ รวมกับปัจจัยอื่นหลายปัจจัย ดังนั้นจริยธรรมในองค์กรจึงไม่ใช่เรื่องที่สามารถจับต้องได้

จริยธรรมองค์กรนั้นมีอยู่ในตัวองค์กรเอง ในตัวงานหรือจากแนวทางในการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ทั้งในทางตรงและทางอ้อม (ธนิษฐ์ชัย นาคะสุวรรณ, 2543) คุณค่าของจริยธรรมในองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่ไม่สามารถประเมินค่าได้ เพราะหากองค์กรไม่ซื่อสัตย์ต่อพนักงาน พนักงานย่อมหาทางเอาเปรียบแก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้บริโภคโดยตรงนั่นเอง และถ้าทุก ๆ คนในองค์กรมีจริยธรรมหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าผู้บริหารเมื่อมีจริยธรรมในองค์กรแล้ว จะทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ (credit)
2. ก่อให้เกิดการทุ่มเท (devotion) ของพนักงานในองค์กร ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (qualitative efficiency) ทำให้เกิดการผลิและการบริการที่ดี
3. ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี (good image) ส่งผลในด้านความรู้สึกถึงการมีคุณค่าต่อองค์กรที่ได้ใช้บริการ
4. ก่อให้เกิดการลดหย่อนทางกฎหมาย หมายถึง องค์กรอาจจะมีกำไรหรือผลขาดเมื่อเกิดสิ่งไม่พึงงามเกิดขึ้น แต่ด้วยเหตุที่มีประวัติที่ดีเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม มีศีลธรรม การกล่าวหาหรือความผิดที่เกิดขึ้นอาจได้รับการลดหย่อนผ่อนปรนได้
5. ก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีความสุข เมื่อทุก ๆ คน หรือพนักงานทั้งหมดในองค์กรหรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น ลูกค้า ผู้บริโภค บริษัทคู่แข่ง บริษัทคู่ค้า ผู้ถือหุ้น รัฐบาล และสังคม ทั้งหมดที่กล่าวมานี้หากมีจริยธรรมให้แก่กัน การทำงานที่มีจริยธรรมที่ดีต่อกัน ย่อมส่งผลให้เกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน ไม่มีความเครียด อาจกล่าวได้ว่า ช่วยทำให้เกิดการผ่อนคลายและลดความเครียดได้ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2543)

อย่างไรก็ตามปัจจุบันนักวิชาการด้านบริการได้ให้ความสำคัญกับบรรยากาศทางจริยธรรมในองค์กร (ethical climate in organization) ว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กร เจริญก้าวหน้าบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันด้วยความสุข ความสบายใจ ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน แก้ปัญหา และฝ่าฟันอุปสรรคไปด้วยกัน บรรยากาศทางจริยธรรมในองค์กรเป็นเสมือน “จิตวิญญาณ” ขององค์กรที่จะขาดมิได้ ถ้าองค์กรขาดจิตวิญญาณเสียแล้ว บรรยากาศก็จะเป็นไปในลักษณะของการต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำงานของตนเอง ขาดความรู้สึกของการมีส่วนร่วม การเป็นเจ้าของหน่วยงาน รวมไปถึงขาดความรู้สึกเป็นมิตรไว้วางใจระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งถ้าองค์กรใดมีลักษณะมีลักษณะดังกล่าวนี้ ก็ยากที่จะเจริญก้าวหน้าบรรลุวัตถุประสงค์ได้ รวมถึงขวัญกำลังใจของบุคลากรก็ย่อมไม่เกิดบรรยากาศทางจริยธรรมในองค์กรคืออะไรเกิดขึ้นได้อย่างไร

บรรยากาศทางจริยธรรมในองค์กร หมายถึง ลักษณะของการที่บุคคลในหน่วยงานอยู่ร่วมกันด้วยความรู้สึกที่เคารพในความเป็นบุคคลซึ่งกันและกัน ยอมรับในความรู้ความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ปฏิบัติต่อกัน ยอมรับในความรู้ความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ปฏิบัติต่อกันด้วยความเป็นมิตร ใช้คำพูดในทางสร้างสรรค์มุ่งวัตถุประสงค์ส่วนรวมของ

หน่วยงานเป็นหลัก มีจิตสำนึกของการอยู่ร่วมกัน และร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาของการทำงานที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างเสริมบรรยากาศทางจริยธรรมในองค์กรได้แก่ การยึดถือตนเองเป็นใหญ่ ถือตัวว่ามีความสำคัญเหมือนผู้อื่น ผูกใจเจ็บ แก้กั้น หวาดระแวง ใช้คำพูดในทางเสียดสี ก้าวร้าว ยุยง ให้เกิดความเข้าใจผิด แบ่งพวก สิ่งเหล่านี้ถ้าเกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงานใด ก็ยากที่จะเกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ถึงแม้องค์กรจะคงอยู่ ได้แต่ก็อาจอยู่ในลักษณะของการ “ขาดจิตวิญญาณ” ไม่ตายแต่เลี้ยงไม่โตใครควรเป็นผู้นำที่เสริมสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมในองค์กร ผู้รู้ทางการบริหารบางท่านให้ความเห็นว่าไม่ใช่หน้าที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนทุกระดับเป็นผู้ประสานและส่งเสริม ถ้าจะเปรียบองค์กรอื่น ๆ ทางการบริหาร และตัวบุคลากรแต่ละคนในองค์กรเป็นดอกไม้หลากสีหลากพันธ์ บรรยากาศทางจริยธรรมในองค์กรจะเป็นเหมือนเชือกที่ถักทอทุกสิ่งเข้าไว้ด้วยกันเป็นมัลลียหรือองค์กรวมทั้งดงาม (ลิวลี ศิริโล, 2552)

บรรยากาศเกี่ยวกับจริยธรรม (climate regarding ethics) จริยธรรมขององค์กรในโลกมักจะไม่ชัดเจนอยู่เสมอ ขาดความชัดเจนในเรื่องของวิธีการในการคาดหวังพฤติกรรมเมื่อปรากฏประเด็นจริยธรรม Jackall's (1998) ในหนังสือ Moral Mazes: the world of corporate managers เตรียมสังเกตรายละเอียดภายในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารวันต่อวัน ไม่วิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงจะกระทำไม่ให้เกิดความชัดเจนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในวิธีการจัดการปัญหาจริยธรรมศีลธรรมเป็นประจำ Victor & Cullen (1987) ในสถานที่ทำงานที่มีการออกแบบการสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมดั้งเดิมสร้างสมมติฐานเบื้องต้นที่มีมาก่อนที่ปัจจุบันนี้เราเรียกว่าบรรยากาศที่เกี่ยวกับจริยธรรม ได้แก่ ปทัสถานทางสังคม รูปแบบขององค์กรและปัจจัยที่มีลักษณะพิเศษ Victor & Cullen (1988) ได้บันทึกเอาไว้ว่า ปทัสถานทางสังคมเป็นลักษณะที่มีความสำคัญต่อการกำหนดบรรยากาศขององค์กรที่เกี่ยวกับจริยธรรม ปทัสถานนี้จะเตรียมกระตุ้นการต่อต้านผู้นำองค์กรและสมาชิกที่แสดงปฏิกริยาโต้ตอบ ในกรณีคะแนนเสียงส่วนใหญ่หรือมากกว่า มีต่อแนวคิดขององค์กรเกี่ยวกับพฤติกรรมจริยธรรมเป็นอะไรที่อยู่ภายในขอบเขตสังคมขนาดใหญ่ที่สนใจหลักจริยธรรม ในการสนับสนุนข้อสรุปนี้ งานวิจัย Jackson (2000) เสนอแนะว่ามีนัยสำคัญจากการวิเคราะห์ระดับขององค์กรที่แตกต่างในกระบวนการตัดสินใจโดยอ้างเหตุผลถิ่นกำเนิดขององค์กร (เช่นประเด็นองค์กรที่มีปทัสถานทางสังคมที่แตกต่าง) แต่อย่างไรก็ตามมีความเกี่ยวข้อง 2 จุดที่เราไม่ควรจะมองข้าม 1) บรรยากาศที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม มีรูปแบบคล้ายคลึงกับแห่งอื่น เป็นการกำหนดเฉพาะแห่ง 2) ลักษณะของบรรยากาศส่วนใหญ่มีลักษณะเด่นทั่วไปไม่เหมือนกันเนื่องจากปทัสถาน ลักษณะแรก มีความสำคัญมากเมื่อเราพูดคุยเกี่ยวกับบรรยากาศที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมที่หลีกเลี่ยงต่อแผนการคิดเกี่ยวกับข้อตกลงอันไหนที่องค์กรจะกระทำในแนวทางที่สังคมส่วนใหญ่สนใจหลักจริยธรรม บรรยากาศที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมไม่มีองค์กรไหนกระทำในแนวทางที่สังคมส่วนใหญ่สนใจ ถูกหรือผิดเท่า ๆ กัน แต่ค่อนข้างจะกล่าวถึงคำถามไหนที่คนในองค์กรเห็นด้วยเกี่ยวกับหลักจริยธรรมอะไรที่สังเกตเห็นเช่นเดียวกันและอะไร

ที่องค์การคาดหวังต่อสมาชิกเมื่อพวกเขาเผชิญหน้ากับทางเลือกจริยธรรม ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นไปได้ที่องค์การจะมีบรรยากาศทางจริยธรรมที่เข้มแข็งอย่างแท้จริง ความเข้มแข็งที่เกิดจากการยอมรับในระหว่างสมาชิกในเรื่องของพฤติกรรมที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม และควรจะจัดการกับประเด็นจริยธรรมนั้นอย่างไร ลำดับที่ 2 ลักษณะที่ยากยิ่งกว่า มุมมองเกี่ยวกับบรรยากาศที่แตกต่างกันจากปทัสถานทางสังคมจะมีความโดดเด่นและดูแตกต่างอย่างเข้มแข็ง

กลับไปที่ ASA model อีกครั้ง (Schneider, 1987; Schneider et al., 1995) ที่ผู้คนพยายามเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การที่มีชื่อเสียงท่ามกลางความแตกต่างที่เกิดขึ้น ลักษณะขององค์การที่มีชื่อเสียงทำให้บุคคลต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์การค่อนข้างจะมากกว่าสิ่งอื่นที่ทำให้ให้องค์การนั้นแตกต่างจากที่อื่น การคัดเลือกพนักงานใหม่มีแนวโน้มที่จะเลือกคนที่จะเหมาะสมกับองค์การ และอีกครั้งการเป็นแบบฉบับนี้หมายถึงผู้ที่เหมาะสมกับองค์การที่มีคุณลักษณะพิเศษเท่า ๆ กับการต่อต้านการแบ่งปันคุณลักษณะขององค์การนั้นกับอีกหลาย ๆ องค์การ ท้ายที่สุดพวกเขาค้นพบว่าเขาไม่เหมาะสมกับองค์การที่พวกเขาจากมา ทั้งที่สมัครใจและไม่สมัครใจ Schneider et al. (1995) บันทึกไว้ว่า เมื่อพวกเขาออกจากองค์การเพราะสังเกตว่าไม่เหมาะสมพอ พวกเขาจะมองหาที่อื่นที่เหมาะสมกว่า ไม่เหมือนกับกรณีที่ ถ้าคุณลักษณะขององค์การนั้นเป็นสาเหตุของการรับรู้ความไม่เหมาะสมเป็นคุณลักษณะที่ร่วมรับผิดชอบอย่างกว้างขวางร่วมกับกับองค์การอื่น

Victor & Cullen (1988) ได้บันทึกเอาไว้ว่า เป็นลักษณะสำคัญที่มีมาก่อนในเรื่องของบรรยากาศขององค์การที่เกี่ยวกับจริยธรรม ข้อคิดเห็นนี้สร้างขึ้นจากงานของ Burns & Stalker (1961) ข้อเสนออะไรที่กลายมาเป็นวิธีการที่คนส่วนใหญ่โดยทั่วไปนำมาใช้กับรูปแบบองค์การ ความแตกต่างระหว่างองค์การแบบเครื่องจักรกับองค์การที่มีชีวิต ในระยะสั้น องค์การแบบเครื่องจักรโดยทั่วไปถูกใช้อธิบายองค์การที่มีความเป็นราชการสูง ในพฤติกรรมที่มาจากกฎเกณฑ์และนโยบายรัฐบาล ที่ถูกจำกัดในเรื่องความรับผิดชอบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน องค์การแบบมีชีวิตเปรียบได้กับความสามารถของผู้อื่นที่อธิบายองค์การในบทบาทและความรับผิดชอบที่แปรเปลี่ยนและเหลื่อมล้ำในองค์การและอธิบายน้อยมากเกี่ยวกับหน้าที่ในการตัดสินใจที่ลดระดับสายการบังคับบัญชาและเป็นองค์การที่เต็มไปด้วยการแปรเปลี่ยนและมีชีวิตชีวา งานดั้งเดิมของ Victor & Cullen (1988) อธิบายเกี่ยวกับรูปแบบองค์การที่มีผลต่อบรรยากาศที่เกี่ยวกับจริยธรรม

Burns & Stalker (1961) อธิบายการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การที่มีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับรูปแบบขององค์การ เขาอ้างเหตุผลว่าในองค์การแบบเครื่องจักร ผู้คนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะพวกเขาทั้งหมดรู้และยอมรับว่าอะไรคือกฎและอะไรที่ผู้คนเขาทำและไม่มีทางเลือกอื่นสำหรับสมาชิก ในการตัดสินใจเป้าหมายทั้งหมดหรือค่านิยมขององค์การ อย่างไรก็ตามในองค์การแบบมีชีวิต กฎมีความชัดเจนน้อยมากและอาจเป็นไปได้ว่ามีจำนวนไม่น้อยที่เห็นด้วยกับพฤติกรรมที่เหมาะสมในเวลานั้น เพราะสมาชิกขององค์การแต่ละบุคคลมีอิสระที่จะตัดสินใจแก้ปัญหากับปัญหาที่พวกเขาเห็นว่า เป็นวิธีการที่เหมาะสม Burns & Stalker ให้ข้อเสนอแนะกับสมาชิกในองค์การแบบมีชีวิตจนกระทั่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับผู้อื่น

ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะพวกเขาเห็นด้วยกับเป้าหมายและค่านิยมทั้งหมดขององค์กร โดยไม่มีเงื่อนไขใด ๆ ที่จะเห็นด้วยกับกฎและความประพฤติที่เหมาะสม การติดตามอย่างมีเหตุผล ทำให้ตระหนักว่ารูปแบบขององค์กรมีผลต่อลักษณะทั้งหมดของบรรยากาศ ประกอบด้วย บรรยากาศที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมเพราะมีความกระฉับกระชวย และกฎมีความสำคัญมากในองค์กรแบบเครื่องจักรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีชีวิต

งานวิจัยโดย Dickson (1998) ให้ข้อเสนอแนะในการประเมินว่า องค์กรแบบเครื่องจักรหรือแบบมีชีวิตที่ทำให้ทำนายบรรยากาศขององค์กรได้ตรงกับความเป็นจริง อย่างไรก็ตามไม่ปรากฏงานวิจัยที่ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบองค์กรหรือเนื้อหา หรือความตรงต่อบรรยากาศขององค์กรที่เกี่ยวกับจริยธรรม ผลจากการศึกษาบรรยากาศขององค์กรด้านรูปแบบองค์กรน่าสนใจอย่างยิ่ง เมื่อเงื่อนไขเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มั่นคงนั้นไม่อาจทำนายได้ องค์กรอาจมีความต้องการน้อยที่สุดต่อการทำให้เป็นลักษณะภายในของสมาชิกและตอบรับบรรยากาศเกี่ยวกับจริยธรรม นานเท่าที่พวกเขาออกกฎระเบียบเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม งานวิจัยให้ข้อเสนอแนะว่าเมื่อผู้คนรู้กฎระเบียบและความคาดหวังเกี่ยวกับหลักจริยธรรม พวกเขาจะมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามและพบกับความคาดหวัง ทั้ง ๆ ที่ พวกเขาพร้อมที่จะเห็นด้วยกับพวกเขาเหล่านั้น (Arlow & Ulrich, 1980; Baumhart, 1961; Brenner & Molander, 1977; Vitell & Festervand, 1987) เมื่อเงื่อนไขคือความมั่นคงและสมมติฐานเกี่ยวกับวิธีการที่ควรจะทำอย่างไม่มีผู้โต้แย้ง อย่างไรก็ตาม เป็นเวลาที่สังเกตเห็นลักษณะที่อยู่ภายในที่อาจจะเกิดขึ้น เพราะมีเหตุผลเพียงเล็กน้อยในการตอบข้อสงสัยที่ถูกต้องเกี่ยวกับค่านิยมและโอกาสที่เพียงพอต่อการสังเกตการฝึกฝนที่เพิ่มขึ้น จากค่านิยมในหน้าที่ภายใต้วิธีการที่มีประสิทธิภาพ (Schein, 1992) ในทางกลับกันเงื่อนไขเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ไม่มั่นคงหรือไม่ อาจทำนายได้ และสมาชิกขององค์กรค้นพบด้วยตัวของพวกเขาเองในประสบการณ์ใหม่ อาจจะไม่มีความเชื่อที่โน้มน้าวใจในการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม และสมาชิกในองค์กรอาจค้นพบด้วยตัวของเขาเองจากการถูกบีบบังคับให้ตัดสินใจจากพื้นฐานหลักจริยธรรมส่วนบุคคล ในกรณีที่ต้องการความต้องการมากที่สุดต่อการทำให้เป็นลักษณะภายในของพนักงาน ทำให้เกิดความต้องการค่านิยมจริยธรรม ดังนั้น การตัดสินใจของพนักงานในกับดักสถานการณ์ที่แปลกใหม่กับค่านิยมขององค์กร การรวมตัวจัดโปรแกรมฝึกอบรมจริยธรรมอาจจะเป็นประโยชน์อย่างมากเมื่อเงื่อนไขคือความมั่นคง มีเวลาเล็กน้อยในการเตรียมความมั่นคงก่อนหน้านี้ เพราะฉะนั้น โปรแกรมการฝึกอบรมจริยธรรมนั้นจะสนับสนุนพฤติกรรมผู้นำที่ชัดเจน มีความคิดเห็นชัดเจนเกี่ยวกับการฝึกอบรมว่าจะประสบความสำเร็จเพียงเล็กน้อย เมื่อมนุษย์มาอยู่รวมกันเป็นสังคม การติดต่อสมาคมกันเพื่อแลกเปลี่ยนปัจจัยในการดำรงชีวิตก็เกิดขึ้น ในแต่ละสังคมจึงมีความจำเป็นต้องสร้างกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขึ้นเพื่อควบคุมความประพฤติของสมาชิกในสังคมให้เป็นไปในทำนองเดียวกัน และรักษาความเป็นระเบียบตลอดจนความเรียบร้อยในสังคมไว้ เพราะเมื่อใดก็ตามที่สังคมมนุษย์ขาดความเป็นระเบียบความวุ่นวายและความเสียหายต่าง ๆ ก็เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่ความพินาศของสังคมนั้นในที่สุด

“ปทัสถานทางสังคม” (social norms) จึงหมายถึง กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่สังคมสร้างขึ้นเพื่อควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในสังคมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และรักษาความเป็นระเบียบตลอดจนความสงบเรียบร้อยทางสังคม นอกจากนี้ ปทัสถานทางสังคม ยังเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่เป็นที่คาดหวังของสังคมเป็นมาตรฐานที่สมาชิกของสังคมถูกคาดหวังให้ปฏิบัติตาม จึงเป็นที่ยอมรับทั่วไปปทัสถานทางสังคม เกิดจากการที่คนในสังคมปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติตามคตินิยมของสังคมนั้น ๆ จนกลายเป็นระเบียบแบบแผนหรือประเพณีนิยม นอกจากนี้ค่านิยมก็เป็นรากฐานที่มาของปทัสถานทางสังคมด้วย

Carroll (1993) อธิบายว่า จริยธรรมมีสองประเภทคือ จริยธรรมแบบพรรณนา (Descriptive ethics) ซึ่งอธิบายหรือพรรณนาถึงคุณลักษณะและการศึกษาทั้งศีลธรรมของคน วัฒนธรรม หรือสังคม นอกจากนี้ยังเปรียบเทียบประมวลของศีลธรรมแบบต่างๆ รวมทั้งระบบการปฏิบัติ ความเชื่อ หรือค่านิยม ดังนั้นในจริยธรรมแบบพรรณนาจะมีจุดเน้นที่การเรียนรู้เกี่ยวกับว่าอะไรเกิดขึ้นในรูปแบบของพฤติกรรม การกระทำ การตัดสินใจและการปฏิบัติขององค์การธุรกิจ ผู้จัดการ หรืออุตสาหกรรมบางประเภท จริยธรรมแบบพรรณนาจึงเน้นที่คำถาม “What is” or “What are” (Carroll, 1993: 93) ว่ามีมาตรฐานจริยธรรมอะไรบ้างที่เป็นแนวทางปฏิบัติของชุมชนธุรกิจ ในทางตรงกันข้าม จริยธรรมแบบ ปทัสถาน (Normative ethics) จะเกี่ยวข้องกับการจัดหาและการให้เหตุผลสนับสนุนระบบศีลธรรม จริยธรรมแบบปทัสถานเน้นการค้นหาเพื่อเปิดเผย พัฒนาและให้เหตุผลสนับสนุนหลักการพื้นฐานทางศีลธรรมที่มุ่งใช้เป็นเครื่องชี้นำพฤติกรรมการกระทำหรือการตัดสินใจ ดังนั้นจริยธรรมแบบปทัสถานจึงมุ่งค้นหาเพื่อนำเสนอหลักการเพื่อแยกแยะความถูกต้องกับความไม่ถูกต้องในบริบทของธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับคำถาม “What ought to be” หรือ “What ought not to be” (Carroll, 1993: 93) ในทางพฤติกรรมทางธุรกิจ จริยธรรมแบบปทัสถานเกี่ยวข้องกับการกำหนดปทัสถานหรือมาตรฐานที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจที่มีจริยธรรมทางธุรกิจ

Burns & Stalker (n.d. อ้างถึงใน Jay M. Shafritz, J. Steven Ott and Yong Suk Jang, 2005) ได้นำเสนอ รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การใน 2 รูปแบบ คือ รูปแบบเครื่องจักร และรูปแบบสิ่งมีชีวิต ทั้งนี้ การจัดองค์การแบบเครื่องจักร จะเหมาะกับการนำมาใช้ในสภาพเงื่อนไขที่มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพ โดยอาศัยการควบคุมองค์การ และการติดต่อสื่อสาร สั่งการตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา (hierarchy) การมีพื้นฐานบนกฎระเบียบที่เป็นทางการ กล่าวคือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและสมาชิกองค์การจะเป็นไปในแนวตั้ง (vertical) ซึ่ง การปฏิบัติกร และพฤติกรรมการทำงานมีแนวโน้มถูกควบคุมโดยคำสั่งและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน พร้อม ๆ กับที่สมาชิกขององค์การจะต้องมีความจงรักภักดี และเชื่อฟังหัวหน้างาน ในขณะที่หากสภาพแวดล้อมมีความเป็นพลวัต การมีสภาวะที่เป็นปัญหาใหม่ ๆ เกิดขึ้น และการที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น การจัดองค์การแบบสิ่งมีชีวิตที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนด และออกแบบการทำงานจะเป็น

รูปแบบที่มีความเหมาะสมกว่า โดยองค์การแบบสิ่งมีชีวิตนั้น จะอาศัยโครงสร้างแบบเครือข่ายในการควบคุม และติดต่อสื่อสาร ที่เป็นไปในลักษณะของการให้ข้อมูลข่าวสาร การให้คำแนะนำ มากกว่าการออกคำสั่ง อีกทั้งมีการกระจายความรับผิดชอบและพันธกิจแก่สมาชิกขององค์การ และยังเชื่อว่าความรู้ ทักษะเกี่ยวกับภาระงานนั้นสามารถปรากฏอยู่ในทุกส่วนขององค์การ โดยมีได้จำกัดอยู่เพียงหัวหน้างานเท่านั้น อย่างไรก็ตาม Burns และ Stalker ได้ให้ข้อสังเกตที่น่าสนใจไว้ก็คือ แม้ว่าการจัดองค์การแบบสิ่งมีชีวิตจะไม่ได้มีลักษณะของสายการบังคับบัญชาเหมือนนักกับรูปแบบเครื่องจักร แต่ก็มีลักษณะการแบ่งความแตกต่างของตำแหน่งเป็นชั้น ๆ ตามระบบอาวุโส ที่มักจะมีบทบาทชี้้นำในการตัดสินใจ นอกจากนี้ ขอบเขตการยอมรับพันธกิจต่อองค์การ ที่ปัจเจกบุคคลยอมรับตนเองในฐานะเป็นทรัพยากรขององค์การนั้น จะปรากฏในองค์การแบบสิ่งมีชีวิตมากกว่าองค์การแบบเครื่องจักรประการสุดท้ายก็คือ การจัดองค์การทั้งสองรูปแบบนั้น มิได้แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด หากแต่อาจจะมีการสลับไปมาระหว่างทั้งสองแบบได้ ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์แวดล้อม เช่นเดียวกับที่ไม่มีหลักฐานใดที่จะบ่งชี้ได้ว่า การจัดการแบบเครื่องจักร ควรจะถูกแทนที่ด้วยการจัดองค์การแบบสิ่งมีชีวิตภายใต้สภาพเงื่อนไขที่มีเสถียรภาพ ทั้งนี้เพราะไม่มีรูปแบบใดที่เป็นระบบการบริหารที่ดีที่สุดในทุกสภาพการณ์

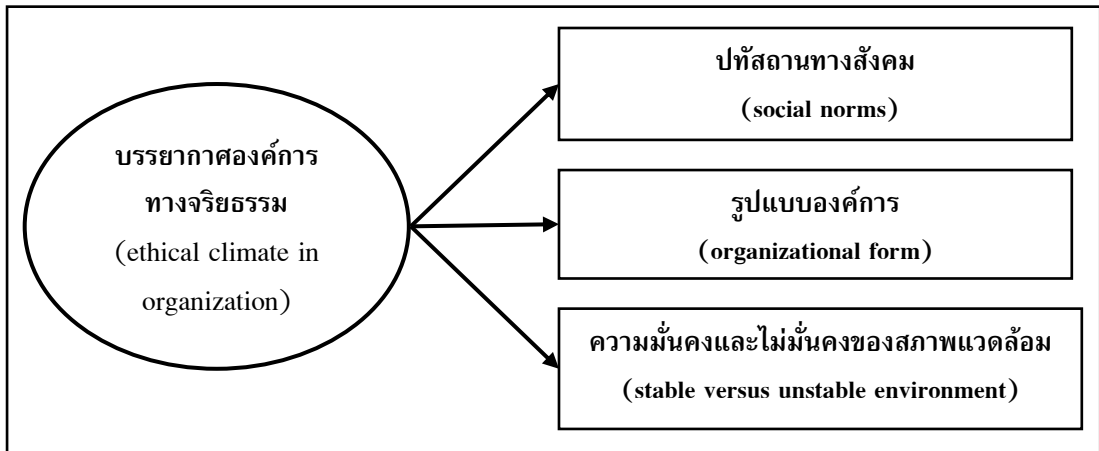
จากผลการศึกษาแนวคิดและตัวแบบเชิงทฤษฎีของนักวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมดังได้แสดงไว้เป็นเบื้องต้น ผู้วิจัยได้นำเข้าสู่การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสอดคล้องและความแตกต่างของปัจจัยที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเหล่านั้น อันเป็นแนวทางนำไปสู่การสังเคราะห์ เพื่อใช้เป็นปัจจัยในการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ซึ่งเสนอรายละเอียดไว้ตามตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ

แหล่งข้อมูล / ปัจจัย	Cohen (1998)	Victor & Cullen (1998)	Pickett (2001)	Dickson, & other (2001)	Brown, Trevino (2006)	Pickett (2007)	ปัจจัยจากการสังเคราะห์
บรรยากาศทางจริยธรรม	ให้ความสำคัญที่เป้าหมาย	ปทัสถานทางสังคม	ให้ความสำคัญกับพนักงาน	ปทัสถานทางสังคม	ปทัสถานทางสังคม	ให้ความสำคัญกับพนักงาน	ปทัสถานทางสังคม
	ให้ความสำคัญที่วิธีการ	รูปแบบองค์การ	ให้ความสำคัญกับชุมชน	รูปแบบองค์การ	รูปแบบองค์การ	ให้ความสำคัญกับชุมชน	รูปแบบองค์การ
	อารมณ์	ความมั่นคงและไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม	ยอมอยู่ใต้กฎหมาย	ความมั่นคงและไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม	ความมั่นคงและไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม	ยอมอยู่ใต้กฎหมาย	ความมั่นคงและไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม
	การสนับสนุนภาระหน้าที่	-	วิธีการประมวลกฎหมาย	-	-	วิธีการประมวลกฎหมาย	
	การกำหนดรางวัล	-	ความสนใจส่วนบุคคล	-	-	ความสนใจส่วนบุคคล	
	-	-	ประสิทธิภาพ	-	-	ประสิทธิภาพ	
	-	-	ข้อบังคับและแนวทางปฏิบัติ	-	-	ข้อบังคับและแนวทางปฏิบัติ	
	-	-	จริยธรรมส่วนบุคคล	-	-	จริยธรรมส่วนบุคคล	
	-	-	กฎหมายและจรรยาบรรณ	-	-	กฎหมายและจรรยาบรรณ	

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือสภาพแวดล้อมขององค์การที่รับรู้ได้โดยผู้ปฏิบัติงานและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุหรือส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ปทัสถานทางสังคม รูปแบบขององค์การและความมั่นคงและไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถเขียนเป็นโมเดลการวัดบรรยากาศองค์การที่ใช้ในการวิจัยได้ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 โมเดลการวัดบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม

ปัจจัยที่ 4 วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม

วัฒนธรรมองค์การนั้นก็คือ ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทศนคติรวมตลอดจนถึง ความคาดหวังที่มีร่วมกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกองค์การ และใช้สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางในการ กำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การอันทำให้วัฒนธรรมองค์การถือเสมือนเป็นบุคลิกภาพ (personality) หรือจิตวิญญาณ (spirit) ขององค์การ ที่ทำให้ตัวตนขององค์การหนึ่ง แตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง โดยวัฒนธรรมองค์การนี้ ส่วนใหญ่จะสะท้อนออกมาจากวิสัยทัศน์ (vision) หรืออาจจะเป็นการกิจ หรือพันธกิจ (mission) ของผู้ก่อตั้งองค์การที่คาดหวังและจินตนาการถึงลักษณะหรือมีความ เป็นตัวตน (sense of identity) หรือความมุ่งมั่น (dominant orientation) ไว้ตั้งแต่แรกการก่อตั้งองค์การ ว่าควรมีควรเป็นในเรื่องใด และเมื่อเวลาผ่านไปก็จะมีสืบสานและพัฒนากันไปเป็นลำดับ โดยทั่วไป เมื่อมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อรับมือกับสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่ เปลี่ยนแปลงไปตามพลวัตของเศรษฐกิจการค้า นั้น มักปรากฏรูปแบบสำคัญของกลยุทธ์ออกเป็น ลักษณะใหญ่ ๆ ที่ได้ยื่นกันอยู่เสมอก็คือ กลยุทธ์การเติบโต (growth strategy) ในกรณีมีการเพิ่ม สายผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มยอดขายและส่วนครองตลาด และกลยุทธ์ถดถอย (retrenchment) ที่มุ่งในเรื่องการปรับโครงสร้างองค์การใหม่ให้เล็กลง (downsizing or rightsizing) และลดจำนวน พนักงานลง (recruitment) เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ในลักษณะใดที่มีการเปลี่ยนแปลงไป มันก็มักจะมีบทบาททบทวนปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้สอดคล้องไปกับโครงสร้าง และกำลังคน ที่ มักจะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยเสมอ

เหตุที่ต้องให้ความสำคัญกับการพิจารณาปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้สอดคล้อง รับกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การดังกล่าวนี้ เป็นเพราะวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพล อย่างสูงยิ่งต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) ตามไปด้วย ในองค์การที่ชาญฉลาด จึงมุ่งเน้น

การปรับวัฒนธรรมองค์การให้ส่งเสริมสนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์การ โดยไม่มุ่งเน้นไปเฉพาะการพัฒนากระบวนการทำงานในด้านเดียว การที่ฝ่ายบริหาร ไม่ค่อยได้ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางที่เปลี่ยนแปลงไป อาจส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การที่วางไว้แต่เดิมนั้น กลายเป็นตัวอุปสรรคและต้นเหตุของความล้มเหลวขององค์การได้เช่นกัน เรื่องสำคัญในลำดับต่อมาก็คือ การที่ผู้บริหารในองค์การที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ พึงจะต้องทำความเข้าใจกับพนักงานถึงความจำเป็นและผลดีของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ พร้อมกับการกำหนดให้มีรูปแบบและกิจกรรมของการพัฒนาและฝึกอบรมทักษะให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ที่กำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม ตัวอย่างในหลายองค์การที่มีการควบรวมทางธุรกิจหรือมีการซื้อกิจการอื่นเข้ามาเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน พนักงานที่มาจากต่างองค์การต้องมาทำงานด้วยกัน ย่อมเป็นไปได้สูงที่จะกระทบกระทั่งกันของวัฒนธรรมองค์การที่คุ้นชินแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นการควบรวมกับธุรกิจที่ต่างชาติต่างวัฒนธรรมความเชื่อด้วยแล้ว ปัญหาของการบริหารวัฒนธรรมก็ยิ่งซับซ้อนมากตามไปด้วย เพราะต้องพยายามที่จะผสมผสานความหลากหลายของวัฒนธรรมนั้นให้ลงตัว

วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ องค์การแต่ละแห่งมีวิธีการบริหาร รูปแบบการจัดการ แนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นขององค์การเอง มีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งค่านิยมและความเชื่อของคนในองค์การจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออก เกิดเป็นเอกลักษณ์ขององค์การและได้ยึดถือเป็นแบบแผนปฏิบัติ และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วทั้งองค์การ จนกระทั่งมีการถ่ายทอดยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การดังนี้

Vijay (1983; Schein, 1997; Parker, 2000; Schermerhorn, 2002 and Robbins, 2003) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นความเข้าใจร่วมกันที่สมาชิกในชุมชนมีต่อเรื่องราวต่าง ๆ ที่สำคัญ เป็นลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ ซึ่งลักษณะและวิธีการดำเนินการดังกล่าว ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำในองค์การเป็นผู้กำหนด และรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐานแบบแผนทางพฤติกรรมของสมาชิก ด้วยวิธีการบังคับหรือชวนเชื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติ ซึ่งโดยทั่วไปเป็นแบบแผน หรือข้อสมมติฐานการกระทำเบื้องต้นที่สมาชิกในองค์การได้ร่วมกันคิดค้น สะสม และทำการพัฒนาขึ้นเป็นแบบแผนรูปแบบพฤติกรรมได้รับการรวบรวมขึ้น เป็นแบบแผนของการกระทำทั้งที่กระทำโดยการตั้งใจ และไม่ได้ตั้งใจร่วมกันของบุคลากรในองค์การ ภายใต้ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานและภายใต้ระเบียบข้อบังคับที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากอดีต ระบบของความเชื่อร่วมกัน และค่านิยมร่วมที่พัฒนาขึ้นภายในองค์การ เป็นแนวทางปฏิบัติที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การวัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพ หรือจิตวิญญาณขององค์การ

เสนาะ ดิยาวี (2546) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นการรับรู้ คนในองค์การรับรู้ วัฒนธรรมองค์การด้วยการเห็นและได้ยินสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ แม้คนในองค์การจะมีพื้นฐาน ส่วนตัวต่างกันหรือทำงานในระดับที่แตกต่างกัน แต่คนเหล่านั้นจะเห็นและรับรู้เหมือนกันวัฒนธรรม จึงเกิดจากการรับรู้ร่วมกัน

จากนิยามต่าง ๆ ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ประเพณี กรอบความคิด ธรรมเนียมปฏิบัติ หรือแม้แต่ภาษาที่ใช้ใน องค์การนั้น ซึ่งสมาชิกหรือพนักงานในองค์การยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพล ต่อการดำเนินงานประจำวันภายในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นเสมือนมาตรการในการกำกับ และควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การ ที่สำคัญคือจะมีผลต่อการตัดสินใจ และการ ปฏิบัติในทุกระดับชั้นขององค์การ

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้น ภายในองค์การ และใช้เป็นแนวในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การเป็น เสมือนตัวแทนของการรับรู้ของสมาชิกในองค์การนั้น ซึ่งทำให้องค์การแต่ละองค์การมีความ แตกต่างกันและเป็นสิ่งที่กำหนดว่าคนในองค์การจะตอบสนองต่อบุคคลอื่นที่อยู่ภายนอกองค์การ นั้นอย่างไรเมื่อเผชิญปัญหา วัฒนธรรมองค์การจะเป็นปัจจัยที่กำหนดว่าผู้ปฏิบัติในองค์การนั้นจะ ทำอย่างไรจึงเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยการหาแนวความคิด ประเมิน วิเคราะห์ และแก้ปัญหา ค่านิยม และความเชื่อร่วมกันในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมี 2 ลักษณะ (สมยศ นาวิการ, 2541) คือ ประการแรก วัฒนธรรมองค์การเป็นการรับรู้ของคนในองค์การด้วยการเห็นและการได้ยินสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ แม้คนในองค์การจะมีพื้นฐานส่วนตัวต่างกันหรือทำงานในระดับที่แตกต่างกันแต่จะเห็นและรับรู้ เหมือนกัน วัฒนธรรมจึงเกิดจากการรับรู้ร่วมกัน ประการที่สอง วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็น ถึงการอธิบายลักษณะ นั่นคือ สมาชิกองค์การเห็นอย่างไรหรือรับรู้วัฒนธรรมเป็นอย่างไร ไม่ได้ ระบุว่าสมาชิกขององค์การชอบหรือไม่ชอบวัฒนธรรมนั้น วัฒนธรรมองค์การเป็นเพียงการอธิบาย ลักษณะไม่ใช่เป็นการประเมินลักษณะนั้นว่าดีหรือไม่ดีผิดหรือถูก ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็น การรับรู้และยอมรับของสมาชิกในองค์การที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบ

Robbins (2003) กล่าวว่า คุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นองค์ประกอบโดยรวมและมีความ สำคัญของวัฒนธรรมองค์การ มีองค์ประกอบของวัฒนธรรมมีดังนี้

1. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง (innovation and risk taking) หมายถึง ระดับความมากน้อยในการกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และเสี่ยงที่จะแสวงหา สิ่งใหม่ ๆ ที่ก้าวหน้าและดีกว่าเดิม เช่น การที่องค์การเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนะความคิด ใหม่ ๆ อย่างเป็นอิสระ รวมทั้งเสนอแนวทางการแก้ปัญหาหรือระเบียบต่าง ๆ อย่างอิสระ

2. ด้านการเน้นรายละเอียดของงาน (attention to detail) หมายถึง ระดับความคาดหวังให้พนักงานตระหนักถึงความถูกต้องของงาน รวมทั้งการวิเคราะห์และสนใจในรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น องค์กรเน้นการทำงานที่ถูกต้อง ตลอดจนเน้นการทำงาน การวิเคราะห์ การทำงานอย่างมีระบบและจัดเรียงลำดับความสำคัญของงาน

3. ด้านการมุ่งที่ผลงาน (outcome orientation) หมายถึง ระดับที่ผู้บริหารจะเน้นที่ผลงานหรือผลที่ได้จากการทำงานมากกว่าเทคนิคหรือกระบวนการทำงานที่ทำให้บรรลุผลงาน เช่น การที่องค์กรเน้นย้ำให้พนักงานทำงานอย่างมีคุณภาพ

4. ด้านการให้ความสำคัญกับบุคลากร (people orientation) หมายถึง ระดับที่ผู้บริหารนำมาพิจารณาเพื่อการตัดสินใจ โดยเน้นผลกระทบที่มีต่อคนในองค์กรมากน้อยเพียงใด หรือเห็นว่าคนในองค์กรมีความ สำคัญอย่างไร เช่น องค์กรสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานในเรื่องที่พนักงานมีความเชี่ยวชาญ และมีความถนัด

5. ด้านการมุ่งที่ทีม (team orientation) หมายถึง ระดับในการจัดรูปแบบการทำงาน โดยเน้นที่การทำงานเป็นทีมมากกว่าการจัดรูปแบบการทำงาน โดยเน้นที่ตัวบุคคลหรือเห็นว่าการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญกว่าการทำงานเป็นแต่ละบุคคล เช่น องค์กรเน้นให้แต่ละฝ่ายและแผนกต่าง ๆ ในองค์กรประสานการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนซึ่งกันและกัน

6. ด้านความมุ่งมั่นทำงานในเชิงรุก (aggressiveness) หมายถึง ระดับของการกระทำอย่างจริงจังให้สำเร็จ หรือการมุ่งที่จะแข่งขันกับคนอื่นและไม่ใช้การกระทำอย่างง่าย ๆ ตามสบายหรืออ้อมข้อม เช่น องค์กรต้องการให้พนักงานทุกคนทำงานโดยมุ่งเป้าหมายเดียวกัน ตลอดจนกระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทการทำงานเพื่อการเติบโตของธุรกิจ

7. ด้านการรักษาสภาพเดิม (stability) หมายถึง ระดับที่องค์กรจะดำเนินกิจกรรมเพื่อมุ่งไปสู่ความมั่นคงหรือการรักษาสถานะเดิมเอาไว้ ซึ่งตรงข้ามกับการเติบโต เช่น การที่องค์กรไม่เน้นการแข่งขัน หรือไม่มีนโยบายขยายกิจการ

องค์ประกอบ 7 ด้านของวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นพื้นฐานความเข้าใจและยอมรับร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ยึดถือเป็นสิ่งที่มีความหมายร่วมกันมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก วัฒนธรรมองค์กรที่องค์กรมีด้านใดด้านหนึ่งโดยการมุ่งเน้นและให้ความสำคัญมากหรือน้อยจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรและความพอใจในการปฏิบัติงาน

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็นซึ่งเป็นพลังที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล บางคนเรียกวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นกาวทางสังคมที่เชื่อมสมาชิกขององค์กรให้รวมกันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน องค์กรที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้องค์กรรวมตัวอย่างหลวม ๆ ของคนที่มาทำงานด้วยกันอย่างไม่มีจุดหมาย วัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่เป็นกลไกที่จะเกิดมาจากข้างบนที่กำหนดขึ้นมาโดยฝ่ายบริหารหรืออำนาจทางการบริหาร แต่เกิดจากองค์กรที่เป็นสังคมมนุษย์ ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรมี 6 ลักษณะดังนี้ (เสนาะ ตีเยาว์, 2546)

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (collective) หมายความว่า วัฒนธรรมองค์การทำให้สิ่งที่มีอยู่ร่วมกัน องค์การที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์การจะอยู่ร่วมกันได้ยากหรือสังคมที่ไม่มีวัฒนธรรมก็อยู่ร่วมกันได้ยาก วัฒนธรรมเป็นพลังที่ทำให้คนร่วมกันทำงานอยู่ในองค์การเพื่อทำให้องค์การนั้นดำเนินงานต่อไปได้

2. การก่อให้เกิดอารมณ์ (emotionally charged) คนมักจะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ช่วยคุ้มครองและวัฒนธรรมองค์การยังช่วยให้คนในองค์การสามารถเผชิญกับปัญหาและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ จึงพบเห็นอยู่บ่อย ๆ ว่าคนจะเกิดอารมณ์รุนแรงเพื่อป้องกันคุ้มครองวัฒนธรรมของตัวเอง คนยินดีต่อสู้เพื่อปกป้องวัฒนธรรมของตัวเองและถ้าจะถามถึงเหตุผลว่าทำไมจึงทำเช่นนั้นในการปกป้องค่านิยมหรือความเชื่อเช่นนั้น ก็ปฏิเสธที่จะให้เหตุผล วัฒนธรรมจึงเป็นเรื่องของอารมณ์มากกว่าเหตุผล

3. การอยู่บนพื้นฐานของประวัติศาสตร์ (historically based) การมีประสบการณ์ร่วมกันอันยาวนานจะเชื่อมให้คนอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่ม ซึ่งจะพบเห็นอยู่เสมอ ๆ ว่าคนที่มีประสบการณ์ในชีวิตคล้ายกันจะรวมกันเป็นวัฒนธรรมเดียวกันและเวลาที่ยาวนานก็ทำให้วัฒนธรรมถาวรยั่งยืนสัมพันธ์กับเวลา ความไว้วางใจกันและความจงรักภักดีนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมและสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการคาดคะเนคำพูดและการกระทำของคนได้

4. การยึดติดอยู่กับสัญลักษณ์ (inherently symbolic) แม้ว่าจะยอมรับกันว่าการกระทำต่างกว่าคำพูดก็ตาม แต่การใช้คำพูดบางคำหรือคำขวัญบางประโยคก็สามารถใช้เป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญที่มีความหมายต่อองค์การจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การไป สัญลักษณ์ที่ยึดติดและใช้กันต่อมาจึงสามารถกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การได้ เช่น คำขวัญของบริษัท

5. การเคลื่อนไหว (dynamic) แม้ในระยะยาววัฒนธรรมองค์การทำให้สามารถคาดคะเนล่วงหน้าได้ ทำให้มีความเป็นหนึ่งเดียวกันและทำให้เกิดความมั่นคงก็ตาม แต่ภายในของสิ่งที่กล่าวมา มีการเปลี่ยนแปลงมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา การเคลื่อนไหวนั้นเป็นไปเพื่อทำให้องค์การมีความรู้ความเข้าใจแก่กันที่แท้จริงของวัฒนธรรมนั้น

6. การยึดติดที่เลือนราง (inherently fuzzy) ความกำกวม ความตรงกันข้าม และการมีความหมายหลายอย่างเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ ไม่มีใครที่จะหาได้ว่าแก่นที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไรได้ภายในระยะเวลาสั้น ๆ จะต้องใช้เวลายาวนานจึงจะสังเกตเห็นแก่นสารที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์การนั้น เพราะวัฒนธรรมไม่ใช่เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นได้ชัดเจน บางวัฒนธรรมจะมองไม่เห็นหากไม่มีสถานการณ์เกิดขึ้น

เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์การในฐานะที่เป็นบรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ หรือพื้นฐานที่พัฒนาหรือสร้างขึ้นจากการเรียนรู้จนกลายเป็นแบบแผน พฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาและการปรับตัวของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมองค์การในลักษณะนี้เป็นสภาวะแวดล้อมภายในองค์การ มีลักษณะที่สำคัญ 6 ประการดังต่อไปนี้ (กึ่งพร ทองใบ, 2545 อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540)

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน ดังนั้นการประพฤติปฏิบัติของพนักงานคนเดียวของบริษัทไม่ถือเป็นวัฒนธรรมองค์การ
2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม เช่น การที่พนักงานเริ่มจะรวมตัวกันหยุดงานไม่ถือเป็นวัฒนธรรมองค์การ เพราะไม่ได้ใช้เวลาในการสั่งสม
3. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การแห่งการเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น เช่น พนักงานใหม่จะค่อย ๆ เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากการประพฤติปฏิบัติของพนักงานรุ่นเก่า ๆ
4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึงแต่เป็นสิ่งที่สมาชิกซึมซับฝังแน่นในตนเองจนไม่ได้ตระหนักถึงสิ่งเหล่านั้น เช่น การรับโทรศัพท์แล้วพูดว่าฮัลโล การทักทายกันว่า สวัสดี สบายดีหรือ กินข้าวหรือยัง เป็นต้น
5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะนั่งทำงานในห้องส่วนตัว ตกแต่งสวยงาม มีเลขานุการและรถประจำตำแหน่ง
6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ เช่น การแต่งกายชุดทำงานของพนักงานบริษัทในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาของบริษัท

นอกจากนี้ Hofstede (1997) ได้อธิบายถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์การตามพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การที่มีความแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์การอื่น ได้ดังนี้

1. กลุ่มระยะทางของอำนาจ (power distance) เป็นการพิจารณาจากลักษณะอำนาจของกลุ่มคนในสังคม ถ้าสังคมใดที่มีลักษณะกลุ่มระยะทางของอำนาจสูง คนในสังคมจะเป็นผู้มี ความอดทนและสามารถที่จะยอมรับความไม่เท่าเทียมกันในสังคมได้ดี
2. หลีกเลี่ยงความไม่มั่นคง (uncertainty avoidance) ลักษณะสังคมที่ชอบความมั่นคงเป็นสังคมที่ยากต่อการเปลี่ยนแปลง หลีกเลี่ยงจากความเสี่ยงต่าง ๆ และเป็นสังคมที่อ่อนไหวง่าย
3. สังคมบุรุษเพศ (masculinity) สังคมสตรีเพศ (femininity) ลักษณะสังคมที่ให้คุณค่าและความสำคัญกับเพศชายมากกว่าเพศหญิง
- 4.ปัจเจกนิยม (individualism) สังคมรวมกลุ่ม (collectivist) สังคมที่เป็นปัจเจกนิยมจะมีลักษณะที่เป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบการรวมกลุ่ม ซึ่งตรงข้ามกับสังคมรวมกลุ่ม ที่คนในสังคมชอบหาที่พึ่ง ไม่มีความคิดเป็นของตนเอง
5. สังคมระยะยาว (long termism) สังคมระยะสั้น (short termism) สังคมระยะยาวมีลักษณะสังคมที่ให้ความสำคัญกับอนาคต มองการณ์ไกล มีการวางแผนที่ดี ส่วนสังคมระยะสั้นเป็นสังคมที่ให้คุณค่ากับประวัติศาสตร์และให้ความสำคัญกับปัจจุบัน

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

พิทยา บวรวัฒนา (2545) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การโดยทั่วไปมี 2 แบบ คือ

1. วัฒนธรรมแข็ง (strong culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากสมาชิกองค์การ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่สมาชิกองค์การยึดถือค่านิยมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัด และเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะชัดเจน

2. วัฒนธรรมอ่อน (weak culture) หมายถึง องค์กรที่สมาชิกขององค์กรไม่ได้ยึดถือค่านิยมหลักขององค์กรอย่างเคร่งครัดและอย่างกว้างขวาง และไม่สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรสำคัญกว่าอะไร

แม้องค์กรทุกองค์กรจะมีวัฒนธรรม แต่วัฒนธรรมองค์กรก็ส่งผลต่อพนักงานไม่เท่ากันแล้วแต่ว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นแข็งหรืออ่อน วัฒนธรรมแข็งจะมีอิทธิพลต่อพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมอ่อน แต่วัฒนธรรมจะแข็งหรืออ่อนขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ขนาดขององค์กร อายุขององค์กรยาวนานแค่ไหน อัตราการหมุนเวียนการเข้าออกจากราชการของพนักงานมีมากน้อยเพียงใดและความชัดเจนของวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นตอนเริ่มแรก เป็นต้นบางองค์กรไม่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าส่วนใดของวัฒนธรรมมีความสำคัญและส่วนใดไม่สำคัญก็เป็นสาเหตุให้เกิดวัฒนธรรมอ่อน และวัฒนธรรมที่อ่อนจะส่งผลกระทบต่อผู้บริหารใน ทางลบ แต่องค์กรส่วนใหญ่ มักมีวัฒนธรรมที่ไม่แข็งและไม่อ่อนคืออยู่ในระดับปานกลางหรือกล่าวได้ว่ามีวัฒนธรรมที่แข็งปานกลางที่เป็นต้นเหตุแห่งปัญหาในการบริหารงาน ผู้บริหารและพนักงานไม่สามารถจะตกลงกันได้ว่าสิ่งใดสำคัญสิ่งใดไม่สำคัญ พฤติกรรมดีดีและเหมาะสม พฤติกรรมไม่ดีและไม่เหมาะสม องค์กรควรจะก้าวไปข้างหน้าอย่างไรและอื่น ๆ จากการศึกษาพบว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็ง พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งสามารถระดมความคิด ความพยายามและ ใช้กระบวนการทางสังคมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรและผลการศึกษายังระบุว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็ง ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะสูงด้วย ดังนั้น การทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมแข็งจะก่อให้เกิดผลบวกทางการบริหารขององค์กร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ได้อธิบายเรื่องประเภทของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า ในการพิจารณาว่าค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์กรควรมุ่งที่มีความมีประสิทธิภาพ เช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (competitive environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) และความสามารถตอบสนอง (responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้นบริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า ดีหรือเลวเท่านั้น โดยผู้นำจะต้องสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (cultural values) กลยุทธ์ขององค์กร (organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (external environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น โดยจัดวัฒนธรรมตามความยืดหยุ่นเป็น 4 แบบ คือ

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยงกล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการ ตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายของกิจการ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน แข็งกรุด ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่อง ความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุล มากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ ยังเน้นเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือพบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการ ดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและควมมีประสิทธิภาพการทำงานในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

กล่าวโดยสรุปแล้ววัฒนธรรมในแต่ละประเภทให้ความสำคัญแตกต่างกันในแต่ละด้าน แต่สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์การ และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์การหยุดชะงักกันอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

แม้ว่าวัฒนธรรมองค์การจะมีใช้ปัจจัยเพียงประการเดียวที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของคุณคนในองค์การ แต่อิทธิพลทางวัฒนธรรมองค์การก็สามารถสังเกตได้อย่างชัดเจน ในองค์การที่มีวัฒนธรรมของตนเองอย่างแข็งแกร่งจากการปลูกฝังเอกลักษณ์ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่าหลักจากการมีเรื่องเล่าขานภายในองค์การ การสร้างคนเก่ง วีรบุรุษ วีรสตรี การสร้างขนบธรรมเนียมประเพณี และการประกาศให้ทุกคนรับรู้โดยผ่านข่ายวัฒนธรรมหรือการสื่อสารทางสัญลักษณ์ภายในองค์การ ซึ่งจะมีผลทำให้เป็นองค์การไปสู่ความสำเร็จ คุณค่าของวัฒนธรรมองค์การต่อการบริหารงาน สามารถสรุปได้ดังนี้ (กิ่งพร ทองใบ, 2545) 1) วัฒนธรรมองค์การช่วยให้องค์การสามารถคัดเลือกบุคลากรได้ตามต้องการ การคัดเลือกบุคคลที่มีแนวโน้มยอมรับวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ในหน่วยงาน จะทำให้บุคคลนั้นเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน และปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมในองค์การได้ง่ายกว่าและทำให้สามารถทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ ได้นานกว่าผู้ที่ไม่ยอมรับวัฒนธรรมที่องค์กรนั้นมีอยู่ จากเหตุผลดังกล่าวจึงนำมาประยุกต์ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อช่วยลดอัตราการลาออกจากงานและเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งอันเกิดจากความไม่สอดคล้องระหว่างค่านิยม ความเชื่อของสมาชิกใหม่กับองค์กร 2) วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งช่วยหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรให้มีพฤติกรรมที่้องค์การต้องการ โดยปกติวัฒนธรรมองค์การจะสื่อสารผ่านสัญลักษณ์ต่าง ๆ มากมาย อาทิ เรื่องบอกเล่า พิธีกร งานฉลองในโอกาสต่าง ๆ ดังนั้นในการหล่อหลอมให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรมองค์การ ต้องใช้สัญลักษณ์ดังกล่าวข้างต้นประกอบกับการจูงใจและบทลงโทษควบคู่กันไปจะสามารถช่วยในการรักษาวัฒนธรรมองค์การให้ดำรงอยู่เพื่อช่วยให้อุคลากรปรับตัวได้ และเข้าใจสภาวะแวดล้อมขององค์การดีขึ้น และลดปัญหาการลาออก 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์การเป็นหน้าที่ใหม่ของผู้บริหารในแนวทางการบริหารผู้บริหารมีหน้าที่หลัก 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การควบคุม

แต่ในปัจจุบันเห็นว่าหน้าที่ 5 ประการไม่เพียงพอที่จะประสบความสำเร็จในการบริหาร จำต้องเพิ่มหน้าที่ประการที่ 6 เพิ่มขึ้น คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้บริหารมีหน้าที่ในการปลูกฝังให้บุคคลมีความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่ผู้บริหารต้องการให้เป็นไป ซึ่งเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการทำหน้าที่ประการที่ 6 ให้บรรลุผลคือ การพยายามสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานการทำงานที่ผู้บริหารคาดหวังลงไปในรูปแบบและเนื้อหาของเรื่องเล่า พิธีกรรม งานฉลอง และสัญลักษณ์อื่น ๆ เพื่อให้สัญลักษณ์เหล่านี้สื่อความหมายให้บุคลากรยอมรับ ค่านิยม ความเชื่อดังกล่าว ซึ่งการปลูกฝังด้วยวิธีการนี้เรียกว่า การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การทางอ้อม ส่วนการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การทางตรง ได้แก่ การชี้แนะของผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรม การปลุมนิเทศ หน้าที่ในการปลูกฝังค่านิยม ความเชื่อ หรือวัฒนธรรมองค์การของผู้บริหาร บางครั้งเรียกว่า การบริหารสัญลักษณ์ (symbolic management) หรือ การบริหารความหมาย (management of meaning) 4) วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนควบคุมกิจการ เมื่อควบคุมกิจการเข้าด้วยกันนอกเหนือจากแง่มุมด้านเทคนิค ได้แก่ การบริหารจัดการทางการเงิน การบัญชี การตลาดและเทคโนโลยีแล้ว การควบคุมกิจการยังเป็นการรวมบุคลากรเข้าด้วยกันอีกด้วย ซึ่งหมายถึงว่าผู้บริหารจำต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การของคนที่จะมาทำงานร่วมกัน การควบคุมกิจการที่ล้มเหลวบางครั้งไม่ได้เกิดจากสาเหตุในแง่เทคนิค แต่ล้มเหลวเนื่องจากคนที่มีความขัดแย้งกัน

Hellrigel, Slocum, and Woodman (1995) ได้สรุปถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การบนพื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ ได้เป็น 4 ประการ คือ

1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ สมาชิกในองค์การสามารถรับรู้ได้จากประวัติศาสตร์หรือเรื่องราวขององค์การนั้น ๆ ในอดีต เพื่อนำมาเป็นบรรทัดฐานและแนวทางในการปฏิบัติต่อไปในอนาคต
2. วัฒนธรรมองค์การช่วยส่งเสริมความผูกพัน (commitment) ของสมาชิกในองค์การ ให้มีความรู้สึกร่วมภายใต้ปรัชญาและค่านิยมที่ทุกคนยอมรับ และพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด
3. วัฒนธรรมองค์การเป็นการกำหนดมาตรฐาน ในการควบคุมสมาชิกในองค์การให้มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในแนวทางที่พึงปรารถนา
4. วัฒนธรรมองค์การจะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและการผลิตโดยตรง

Robbins (2003) อธิบายถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การว่า พนักงานในองค์การ จะสร้างการรับรู้ที่เป็นนามธรรมขึ้นจากปัจจัยพื้นฐานขององค์การในด้านระดับความเสี่ยง การทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นและให้การสนับสนุนบุคลากร ซึ่งการรับรู้ในภาพรวมดังกล่าวนั้นก็คือ วัฒนธรรมองค์การ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การในลักษณะที่ชอบหรือไม่ชอบจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและความพอใจในการปฏิบัติงาน และจะส่งผลกระทบต่อมากขึ้นในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารจัดการ

กึ่งพร ทองใบ (2545) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารจัดการมีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดเพราะต่างก็เกิดขึ้นในกลุ่มซึ่งสมาชิกแต่ละคนไม่สามารถกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยลำพัง จำเป็นต้องสร้างระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมเพื่อเป็นแนวทางสำหรับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงมีความสัมพันธ์กับการจัดการภายในองค์การโดยตรง อยู่หลายประการดังต่อไปนี้

1. ภาษา (language) ภาษาที่ใช้ในองค์การจะช่วยให้การบริหารงานง่ายขึ้น วัฒนธรรมด้านภาษาทั้งที่เป็นคำพูดและกิริยาท่าทางล้วนมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยเป็นสื่อในการติดต่อกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. วัฒนธรรมใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มในหมู่สมาชิกขององค์การ (boundaries) เกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มในหมู่สมาชิกจะต้องมีและเป็นเอกลักษณ์ร่วมกันภายในกลุ่ม เพราะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้างพลังร่วม วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องสำคัญต่อการจัดองค์การและการบริหารบุคคลภายในองค์การ

3. อำนาจและสถานภาพการบริหารภายในองค์การจะราบรื่นได้เมื่อสมาชิกของกลุ่มมีมติเป็นเอกฉันท์ร่วมกันเรื่องการแบ่งสรรอำนาจ (allocation of power) และสถานภาพของสมาชิก ทุกองค์การต้องจัดลำดับความสำคัญของสมาชิกในองค์การว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา ใครเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะจะช่วยให้สมาชิกสามารถจัดการกับความรู้สึกที่ก้าวร้าวของตนเองได้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การตกลงกันในเรื่องขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน สายการบังคับบัญชา และขนาดของการควบคุม มีความสัมพันธ์กับการพิจารณาเรื่องวัฒนธรรมองค์การด้วย

4. ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (intimacy) ทุกองค์การต้องมีแนวทาง หรือมีกฎเกณฑ์ หรือวิธีการที่ทำให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การมีขึ้นได้ เพราะจะเป็นประโยชน์เกื้อกูลต่อการดำเนินงานขององค์การและสมาชิกในองค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะที่เป็นค่านิยม และอุดมการณ์จะช่วยสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันได้

5. การให้รางวัลและการลงโทษ (rewards and punishment) องค์การต้องจูงใจสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการมีมติร่วมกันในหมู่สมาชิก ต้องรู้ชัดเจนว่าพฤติกรรมแบบใดจะได้รับรางวัลเป็นทรัพย์สิน สถานภาพ และ อำนาจ ในทางตรงกันข้ามกรณี queสมาชิกทำงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก็ต้องมีการลงโทษ ธรรมเนียมปฏิบัติในการให้รางวัลและการลงโทษก็จัดเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการในองค์การ

6. อุดมการณ์ (ideology) องค์การต้องจัดหาหรือสื่อความหมายของวัฒนธรรมองค์การให้กับสมาชิกโดยใช้อุดมการณ์และความเชื่อเข้าช่วยอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ เพื่อสมาชิกจะไม่วิตกกังวลจนเกินเหตุต่อเหตุการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายและควบคุมได้

ผลิน ภูจุญญ (2547) กล่าวว่า นอกจากการบริหารจัดการภายในองค์การให้บรรลุถึงความสำเร็จนั้น มีปัจจัยเบื้องหลังความสำเร็จที่สำคัญหลายปัจจัย วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันให้องค์การขับเคลื่อนได้เป็นอย่างดี ซึ่งการบริหารจัดการได้ประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการในเชิงพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันขององค์การ นั่นก็คือ วัฒนธรรมองค์การ โดยนำมาใช้ในการจัดการองค์การด้านการควบคุม (controlling) ซึ่งเป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของการจัดการในทางทฤษฎีการควบคุม หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการติดตาม และควบคุมการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนที่กำหนดไว้ โดยมีการควบคุมลักษณะเป็นทางการ ซึ่งเป็นการควบคุมแบบเดิม หรือแบบประเพณีนิยม ทำให้องค์การขาดความยืดหยุ่น ดังนั้นการควบคุมในลักษณะแบบไม่เป็นทางการจึงได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น ซึ่งวัฒนธรรมองค์การก็เป็นหนึ่งในลักษณะของการควบคุมที่ได้นำมาประยุกต์พัฒนาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ นักวิชาการและนักบริหารจำนวนมาก ต่างพยายามมองหารูปแบบใหม่ ๆ ของวัฒนธรรมองค์การที่สามารถอธิบายคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การทางธุรกิจในปัจจุบันได้ชัดเจนมากกว่ารูปแบบของวัฒนธรรมองค์การตามตัวแบบทางทฤษฎีทางการจัดการ ซึ่งมักไม่ค่อยสอดคล้องกับโลกของความเป็นจริงเท่าใดนัก โดยดูจาก “ของจริง” ของการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงาน หรือวัฒนธรรมขององค์การธุรกิจต่าง ๆ

องค์การที่มีวัฒนธรรมเน้นจริยธรรม หมายถึง การดำเนินงานที่มีบรรษัทภิบาล (corporate governance) มีความเป็นธรรมต่อลูกค้า พนักงานและกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมสังคม การศึกษา สุขอนามัย ชุมชน ประเพณีวัฒนธรรมและสังคมโดยรวม ถ้ายิ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งด้วยจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของพนักงานที่จะประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ซึ่งมักจะมีลักษณะเน้นมีความอดทนไม่ย่อท้อต่อความไม่แน่นอน (high in risk tolerance) เน้นความพอเพียงพอดีไม่เน้นเชิงรุก (low to moderate in aggressiveness) และให้ความสำคัญกับวิธีการหรือการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมด้วยโดยมิได้เน้นหวังแต่ผลลัพธ์อย่างเดียว (focused on means as well as outcomes) ผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เน้นความมีจริยธรรมเพิ่มขึ้นได้ดังนี้

- ผู้บริหารเองต้องเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงานในการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- สื่อสารถึงพนักงานให้ทราบความคาดหวังขององค์การต่อพนักงานในเรื่องการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- มีการฝึกอบรมเรื่องการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ให้แก่พนักงาน
- องค์การต้องมีมาตรการที่ชัดเจนที่จะสนับสนุนส่งเสริมจริยธรรม เช่น ให้รางวัลผู้มีจริยธรรมและลงโทษผู้ที่ไม่มีจริยธรรม
- องค์การต้องมีกลไกการดำเนินงานที่ทำให้พนักงานเข้าใจเรื่องของจริยธรรมและให้พนักงานเปิดเผยหรือรายงานพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรมโดยไม่ต้องเกรงกลัวภัยใด ๆ

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นความผูกพันต่อองค์การด้วยใจ (spiritually and organizational corporate culture) ในโลกที่สับสนวุ่นวายในปัจจุบันความผูกพันด้วยใจต่อสถานที่ทำงานมีความสำคัญมากขึ้น พนักงานทั้งหลายต่างพยายามค้นหาทางออกจากความเครียดและความกดดันในชีวิตประจำวันที่ยุงเหยิงและเหนียวล้า วิธีชีวิตปัจจุบันที่ครอบครัวแตกแยก ชีวิตที่เร่งรีบและแข่งขัน ปัญหาจราจรรติดขัด เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้ผู้คนต่างมุ่งวัตถุนิยม ห่างเหินความสัมพันธ์และขาดความเอื้ออาทรต่อกัน พนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์การทั้งหลายในปัจจุบัน จึงมักมีความนึกคิด (mind) และจิตใจ (spirit) ที่จะค้นหาความหมายและเป็นหมายที่แท้จริงในการทำงานกับทั้งมีความปรารถนาที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและต้องการการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อชดเชยสิ่งที่ขาดหายไปในช่วงปัจจุบัน องค์การที่วัฒนธรรมมุ่งให้พนักงานมีความผูกพันด้วยใจต่อองค์การจึงต้องหาทางที่จะรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ให้นานที่สุดด้วย การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้มีความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวได้มากที่สุดจึงสามารถแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของพนักงานดังกล่าวได้โดยพยายามทำให้องค์การเป็นเหมือนที่น่าน้อยหรือบ้านหลังที่สองที่มีแต่ความอบอุ่นเพื่อ ดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์การได้นาน ๆ องค์การที่มีวัฒนธรรมเน้นความผูกพันต่อองค์การด้วยใจจะมีลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

1. strong sense of purpose: มีความสำนึกอย่างแรงกล้าต่อการบรรลุเป้าหมายทางสังคมต่อองค์การโดยสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ตอบสนองต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การซึ่งอาจมิใช่มุ่งต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การซึ่งอาจมิใช่มุ่งต่อกำไรเป็นสำคัญเสมอไป เช่น Southwest Airline มุ่งสู่เป้าหมายการมีค่าโดยสารต่ำ ให้บริการตรงต่อเวลา และให้ประสบการณ์บินที่ให้ความบันเทิงแก่ผู้โดยสาร Tom's of Maine มุ่งจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและความงามที่ผลิตจากวัตถุดิบธรรมชาติด้วยกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2. focus on individual development: องค์การที่เน้นสร้างความผูกพันต่อองค์การด้วยใจจะตระหนักในควมมีคุณค่าของพนักงานจะไม่เป็นเพียงองค์การที่ให้พนักงานมาทำงานผ่านไปวันหนึ่ง ๆ เท่านั้นแต่จะสร้างวัฒนธรรมที่พัฒนาพนักงานแต่ละคนให้เรียนรู้อะไรต่าง ๆ เป็นการเพิ่มทักษะและคุณค่าในตัวพนักงานและมีโอกาสที่จะได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง

3. trust and openness: องค์การที่มุ่งเน้นการสร้างควมผูกพันของพนักงานต่อองค์การด้วยใจจะมีวัฒนธรรมที่ทำให้พนักงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (mutual trust) มีความซื่อสัตย์ (honesty) และเปิดเผยตรงไปตรงมา (openness) ผู้บริหารจะต้องไม่กลัวที่จะยอมรับความผิดพลาดและจะต้องยืนอยู่แถวหน้าร่วมกับพนักงาน ลูกค้าหรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ประธานกรรมการบริษัท Wetherill Associates บริษัทผู้จัดจำหน่ายอุปกรณ์รถยนต์ที่ประสบความสำเร็จแห่งหนึ่งกล่าวว่า “เราจะไม่มีการพูดเท็จ ในที่นี้และทุกคนก็รู้ดีเราจะซื่อสัตย์ในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าแม้ว่าจะเกิดปัญหาใดกับบริษัทเราก็ดำเนินการ”

4. employee empowerment: ข้อแตกต่างประการสุดท้ายขององค์การที่เน้นสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การด้วยใจเมื่อเทียบกับองค์การทั่วไป คือ ผู้บริหารจะไม่ปิดกั้นอารมณ์และความรู้สึกของพนักงาน นั่นคือ พนักงานสามารถแสดงออกซึ่งอารมณ์และความรู้สึกได้ โดยมีต้องเกรงกลัวความผิดหรือการถูกตำหนิ ปัจจุบันมีองค์การไม่น้อยที่สร้างวัฒนธรรมองค์การโดยนำเรื่องเกี่ยวกับจิตวิญญาณบางอย่างมาเป็นข้อปฏิบัติ ซึ่งมีข้อวิพากษ์วิจารณ์ตามมาว่าการกระทำเช่นนั้นชอบด้วยกฎหมายหรือไม่ ซึ่งมีการวิเคราะห์หาคำตอบว่าหากนำเอากิจกรรมเกี่ยวกับจิตวิญญาณเข้ามาเป็นข้อปฏิบัติแล้ว ทำให้พนักงานรู้สึกอึดอัด เช่น บังคับให้พนักงานต้องเข้าร่วมในลัทธิศาสนาหรือพิธีกรรมใด ๆ ก็เป็นเรื่องที่ไม่น่าจะถูกต้อง และข้อปฏิบัติทางจิตวิญญาณนั้นช่วยให้พนักงานค้นพบความหมายของการทำงานและชีวิตเกิดปัญญาเห็นสังขารทำให้สามารถลด ละ เลิกกิเลสและอบายมุขต่าง ๆ ไม่แก่งแย่งชิงดีชิงจลาจลต่อกันมุ่งหน้าทำงานอย่างมีประสิทธิภาพช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดความสุขทางจิตใจและสุขภาพที่ดีทั้งทางกายทั้งพนักงานและองค์การโดยรวมก็ไม่น่าจะมีปัญหาใด ๆ มีการศึกษาพบว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมเน้นความผูกพันของพนักงานต่อองค์การด้วยใจมีความสัมพันธ์กับกำไรที่เพิ่มขึ้น การลาออกจากงานน้อยลง พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ มีความพึงพอใจในการทำงานการทำงานเป็นทีมดีขึ้นและประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การดีขึ้น

Schein (1992) นิยามวัฒนธรรมว่าเป็นการร่วมกันแบ่งปันแบบแผนที่เป็นข้อตกลงพื้นฐานของกลุ่มที่แก้ปัญหาการปรับตัวจากภายนอกและการบูรณาการจากภายใน ช่วยให้การดำเนินงานดีขึ้นหากพิจารณาอย่างสมเหตุสมผล ดังนั้น จึงมีความหมายต่อสมาชิกใหม่ที่จะเข้าใจในวิถีทางที่ถูกต้อง คิดและรู้สึกเกี่ยวกับปัญหานั้น

Key (1999) นิยามวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมว่าหมายถึงความเชื่อเกี่ยวกับจริยธรรมในองค์การที่เกิดขึ้นจากสมาชิกและบางทีแนวคิดที่เป็นเหตุและผลที่ต่อเนื่องกับการตัดสินใจสิ้นสุดของบุคคลจากองค์การที่ไร้จริยธรรมหรือจากที่อื่น ที่มีจริยธรรมสูง เป้าหมายของการศึกษานี้ คือ การทดลองหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การที่เน้นจริยธรรมและพฤติกรรมเชิงจริยธรรม อย่างไรก็ตามแนวคิดเกี่ยวกับองค์การที่เน้นจริยธรรมและพฤติกรรมจริยธรรมได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในหมู่นักวิจัย นักการศึกษา ผู้ปฏิบัติการและองค์การสาธารณะ เป็นไปได้ว่าในระหว่างเหตุการณ์ที่ร้ายแรง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือ ความล้มเหลวขององค์การ การติดตามความสัมพันธ์ของ Press (2002) รายงานจากรัฐเท็กซัสเกี่ยวกับกองทุนสำหรับพนักงานที่ปลดเกษียณสูญหายไป 63 ล้านเหรียญสหรัฐ ใน Enron investment ที่รัฐลงทุนให้ ไม่ต้องการที่จะวิเคราะห์ให้เห็นว่า ทำไมจริยธรรมจึงเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจในผู้ปฏิบัติและวงการการศึกษา วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม เป็นตัวแปรอิสระในการศึกษาของ Schein (1992) นิยามตามรูปแบบวัฒนธรรมว่าเป็นการร่วมกันแบ่งปันแบบแผนที่เป็นข้อตกลงพื้นฐานของกลุ่มที่แก้ปัญหาการปรับตัวจากภายนอกและการบูรณาการจากภายใน ช่วยให้การดำเนินงานดีขึ้นหากพิจารณาอย่าง

สมเหตุสมผล ดังนั้น จึงมีความหมายต่อสมาชิกใหม่ที่จะเข้าใจในวิถีทางที่ถูกต้อง คิดและรู้สึก
เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น วัฒนธรรมในบางครั้งเกิดจากบุคคล สังคมหรือองค์การ (Hofstede, 1998)

Key (1999) อธิบายองค์การที่เน้นจริยธรรมเช่นเดียวกับการยึดหลักจริยธรรมใน
วัฒนธรรมองค์การ Trevino et al. (1986; Key, 1999) ประเมินวัฒนธรรมที่เน้นองค์การด้วย
การใช้แบบสอบถามวัฒนธรรมจริยธรรม (Ethical Culture Questionnaire; ECQ) แบบสอบถามนี้
ไม่ได้เกิดจากการสร้างภาพอนาคตของทั้งสอง แต่เกิดจากการรับรู้ เข้าใจจากผู้ตอบแบบสอบถาม
เกี่ยวกับวัฒนธรรมจริยธรรมในองค์การที่เขาหรือเธอทำงานอยู่ โดยแบบสอบถามเป็นแบบ Likert
scale 7 ระดับ ดังเช่น ในองค์การนี้พฤติกรรมจริยธรรมนี้คือรางวัลตอบแทน คะแนนสูงสุด (เห็นด้วย)
แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับวัฒนธรรมที่เน้นจริยธรรมในองค์การ
ในทางกลับกันเป็นความจริงอีกด้วย หกเสาหลักของวัฒนธรรมองค์การ คือ จรรยาบรรณ (code
of ethics) การยึดหลักคุณธรรม (integrity) การบังคับตามกฎหมาย (enforcing) ความ
รับผิดชอบต่อการกระทำ (responsibility for action) การให้รางวัล (reward) และการดูแลเอาใจ
ใส่ต่อพฤติกรรมจริยธรรม (care about ethical behavior))

การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีจริยธรรม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และ
ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีจริยธรรม
โดยการผสมผสานแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) ปฏิบัติตนให้เป็นต้นแบบแก่สมาชิกในองค์การ
(be visible role model) พนักงานจะมองดูพฤติกรรมของฝ่ายบริหารเป็นเสมือนมาตรฐานเปรียบเทียบ
สำหรับการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมของตน เมื่อผู้บริหารระดับสูงได้รับการมองว่า เป็นผู้ที่มี
จริยธรรมสูงจะทำให้พนักงานทั้งหมดรับรู้ถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติด้านจริยธรรมว่า ควรจะต้องเป็นไปใน
แนวทางเดียวกับผู้บริหารด้วย 2) การสื่อสารเกี่ยวกับความคาดหวังด้านจริยธรรมที่ดี (communicate
ethical expectation) จริยธรรมที่คลุมเครือสามารถทำให้ลดลงได้ด้วยการสร้างและการกำหนด
รหัสจริยธรรมขึ้นในองค์การ ควรจะประกาศค่านิยมพื้นฐานขององค์การและกฎเกณฑ์ด้านจริยธรรม
ซึ่งพนักงานได้รับการคาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติตาม 3) การจัดให้มีการฝึกอบรมทางด้านจริยธรรม
(provide ethical training) ควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และโปรแกรมการ
ฝึกอบรมด้านจริยธรรม ใช้ช่วงเวลาที่มีการฝึกอบรมมุ่งใจ เสริมแรงให้ปฏิบัติตามจริยธรรมที่เป็น
มาตรฐานขององค์การโดยทำให้ชัดเจนถึงแนวทางปฏิบัติว่า สิ่งใดควรและไม่ควรกระทำและระบุ
ถึงแนวทางด้านจริยธรรมที่ถูกต้อง 4) กำหนดรางวัลด้านจริยธรรมที่ดีและบทลงโทษที่ผิดจริยธรรม
ต่อสมาชิกในองค์การ (visibly reward ethical acts and punish unethical ones) การยกย่องด้าน
ผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารควรรวมถึงการประเมินอย่างละเอียดในประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับ
วิธีการตัดสินใจที่มีผลต่อจริยธรรมองค์การ การยกย่องพนักงานควรต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะ
บรรลุเป้าหมายเช่นเดียวกับผลลัพธ์ของการปฏิบัติ บุคคลซึ่งมีการปฏิบัติด้านจริยธรรมที่ดีควร
ได้รับการพิจารณาให้ได้รับรางวัล เช่นเดียวกันพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรมก็ควรได้รับการลงโทษ
5) จัดให้มีเครื่องมือในการป้องกันการปฏิบัติที่ผิดจริยธรรม (provide protective mechanisms)

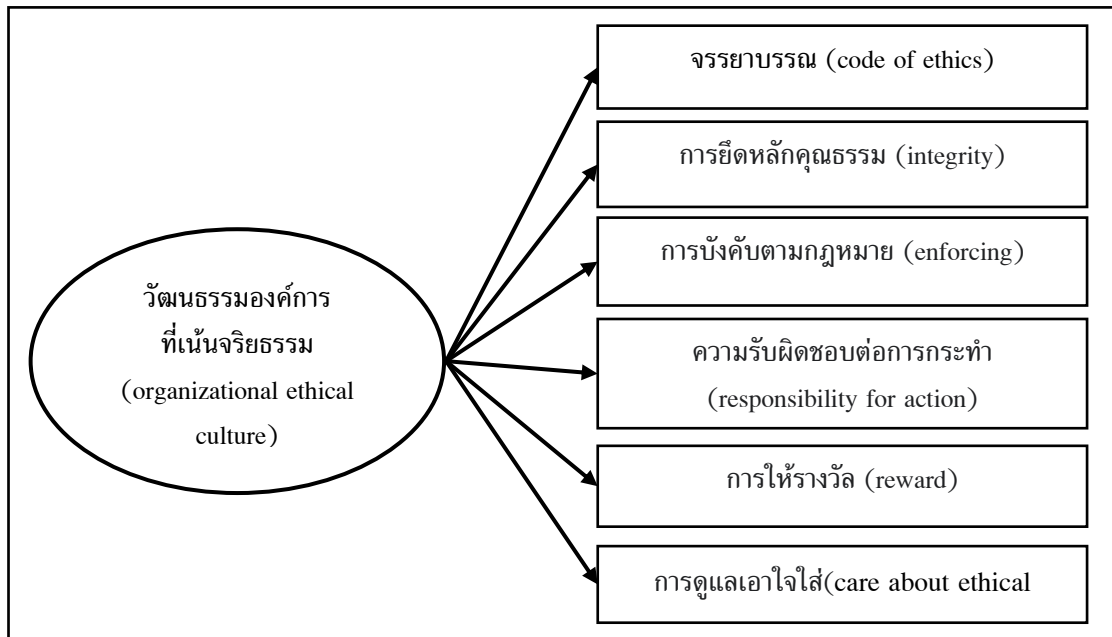
องค์การจำเป็นต้องจัดเครื่องมือที่เป็นทางการ เพื่อพนักงานจะสามารถใช้ในการอภิปรายด้านจริยธรรมและรายงานถึงพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรมโดยไม่ต้องเกรงกลัว ซึ่งจะรวมถึงการสร้างที่ปรึกษาด้านจริยธรรมหรือมีสถานที่ เช่น ห้องหรือสำนักงานสำหรับการปฏิบัติด้านจริยธรรมด้วย

จากผลการศึกษาแนวคิดและตัวแบบเชิงทฤษฎีของนักวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมดังได้แสดงไว้เป็นเบื้องต้น ผู้วิจัยได้นำเข้าสู่การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสอดคล้องและความแตกต่างของปัจจัยที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเหล่านั้น อันเป็นแนวทางนำไปสู่การสังเคราะห์ เพื่อใช้เป็นปัจจัยในการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ซึ่งเสนอรายละเอียดไว้ตามตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จากแหล่งข้อมูลต่างๆ

แหล่งข้อมูล / ปัจจัย	Woodall (1996)	Key (1999)	Robbins & Coulter (2002)	Ampofo, Mujtaba (2003)	ปัจจัยจากการสังเคราะห์
วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม	ค่านิยมร่วม	จรรยาบรรณ	ความเชื่อ	จรรยาบรรณ	จรรยาบรรณ
	กฎเกณฑ์ข้อบังคับ	การยึดหลักคุณธรรม	ค่านิยม	การยึดหลักคุณธรรม	การยึดหลักคุณธรรม
	การให้รางวัล	การบังคับตามกฎหมาย	บรรทัดฐาน	การบังคับตามกฎหมาย	การบังคับตามกฎหมาย
	-	ความรับผิดชอบต่อการกระทำ	-	ความรับผิดชอบต่อการกระทำ	ความรับผิดชอบต่อการกระทำ
	-	การให้รางวัล	-	การให้รางวัล	การให้รางวัล
	-	การดูแลเอาใจใส่	-	การดูแลเอาใจใส่	การดูแลเอาใจใส่

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม หมายถึง วิธีการดำเนินชีวิตของสังคมเป็นแบบแผนการประพฤติปฏิบัติและการแสดงออกซึ่งความรู้สึกรู้สึกนึกคิดในสถานการณ์ต่างๆ ที่สมาชิกในสังคมเดียวกันสามารถแก้ไขและซาบซึ้งร่วมกัน ประกอบด้วย จรรยาบรรณ การยึดหลักคุณธรรม การบังคับตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อการกระทำ การให้รางวัลและการดูแลเอาใจใส่ จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถเขียนเป็นโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมที่ใช้ในการวิจัย ได้ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม

3. โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

จากข้อสรุปเกี่ยวกับลักษณะประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งเป็นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียน และข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน จำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยสมรรถนะขององค์การ ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ และปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ดังรายละเอียดที่นำเสนอในตอนต้น ดังนั้น การกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลเพื่อนำไปสู่การสร้างตัวแบบเชิงสมมุติฐานของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น ผู้วิจัยได้อาศัยหลักการเหตุผลสัมพันธ์ ลำดับการเกิดก่อนหลังของปัจจัย ลักษณะการส่งผลโดยตรงและ/หรือโดยอ้อมที่มีแนวคิดเชิงทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอ้างอิง ดังนี้

การสร้างตัวแบบเชิงสมมุติฐานของปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในภาพรวมนั้น ผู้วิจัยกำหนดให้ปัจจัยสมรรถนะขององค์การ และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นปัจจัยภายนอก (exogenous variables) ที่สัมพันธ์กัน โดยจะส่งผลทั้งทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยภายใน (endogenous variables) และกำหนดให้ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียนส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนและทางอ้อมผ่านการจัดกระบวนการเรียนรู้ จากโครงสร้างในภาพรวมดังกล่าว ผู้วิจัยได้อาศัยหลักการ/แนวคิดเชิงทฤษฎีและผลการวิจัยเพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของปัจจัยแต่ละด้าน ดังนี้

3.1 ปัจจัยคุณลักษณะ กำหนดให้เป็นปัจจัยภายนอก (exogenous variables) ที่สัมพันธ์กับปัจจัยสถานการณ์ ซึ่งมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยอิทธิพลทางอ้อมส่งผ่านบรรยากาศองค์การ และวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม ได้อาศัยข้อสนับสนุนความสัมพันธ์ดังกล่าวจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ได้รับการนำกลับมาใช้เมื่อเร็ว ๆ นี้ และมีส่วนประกอบมากมายที่ได้รับความสนใจ เนื่องจากได้รับการยืนยันว่าอุปนิสัยมีผลจากมโนคติ รวมถึงการมีเครื่องมือวัดบุคลิกภาพที่เป็นระบบยิ่งขึ้น สิ่งที่น่าสังเกตเป็นอย่างมากในการพัฒนา five factors model (Types & Christal, 1961) หรือทฤษฎีห้าปัจจัยที่จะช่วยสร้างบุคลิกภาพและมโนคติ ทุกกลุ่มกล่าวถึงคุณลักษณะที่รวบรวมได้ในห้ามิติ ประกอบด้วย 1) ความปรองดองหรือประนีประนอม (agreeableness) บรรยายถึงบุคคลซึ่งถือหลักปฏิบัติที่เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง ความไว้วางใจ ความกรุณาและความร่วมมือ 2) การเปิดกว้างต่อประสบการณ์ (openness to experience) เป็นบุคลิกภาพที่เปิดรับความแปลกใหม่ อยากรู้อยากเห็น มีความคิดสร้างสรรค์ มีจินตนาการ มีศิลปะและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ 3) การเอาใจใส่ต่อสิ่งภายนอก (extraversion) เป็นลักษณะของบุคคลที่ชอบสัมพันธ์ภาพ ชอบเข้าสังคม อยู่เป็นกลุ่ม กระตือรือร้นและมีการแสดงออก 4) ความรอบคอบ ระมัดระวัง (conscientiousness) เป็นลักษณะความไว้วางใจ คนประเภทนี้จะมีความรับผิดชอบ ไว้วางใจได้ เสมอต้นเสมอปลายและ 5) ความมั่นคงทางอารมณ์ (neuroticism) เป็นความสามารถของบุคคลในการรองรับแรงกดดัน ควบคุมอารมณ์ บุคลิกภาพที่สำคัญ คือ สุขุม สงบ มั่นคง เชื่อมั่นในตนเอง จากการวิเคราะห์ตัวชี้วัดการควบคุมคุณลักษณะห้าประการที่มีต่อบุคคลอื่น พบว่า การเอาใจใส่ต่อสิ่งภายนอก (extraversion) และการเปิดกว้างต่อประสบการณ์ (openness to experience) มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลทั่วไป ในขณะที่ความรอบคอบ ระมัดระวัง (conscientiousness) และการเอาใจใส่ต่อสิ่งภายนอก (extraversion) มีความสัมพันธ์ในระดับที่สูงมากกับการปรากฏตัวของผู้นำ (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002) ความมั่นคงในอารมณ์ (neuroticism) และความปรองดองหรือประนีประนอม (agreeableness) มีข้อค้นพบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากกับภาวะผู้นำ (Judge et al., 2002)

แต่งงานวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) แสดงผลที่แตกต่างกัน ในขอบเขตของการศึกษาบุคลิกภาพและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความปรองดองหรือประนีประนอม (agreeableness) มีความสัมพันธ์ในระดับที่สูงมากกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ความรอบคอบ ระมัดระวัง (conscientiousness) ไม่มีความสัมพันธ์กับการควบคุมคุณลักษณะของผู้อื่น (Judge & Bono, 2000) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความปรองดองหรือประนีประนอม (agreeableness) มีค่าความสัมพันธ์สูง ($r = .28, p < .05$) กับการทำให้เป็นแบบอย่าง (idealized) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาจริยธรรม งานวิจัยอื่นๆ โดย Rubin, Munz & Brommer (2006) มีข้อค้นพบที่เหมือนกัน นั่นคือความปรองดองหรือประนีประนอม (agreeableness) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์บุคลิกภาพและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bono & Judge, 2004) ข้อค้นพบนั้นตรงข้ามกับการศึกษาหลายแหล่ง การเอาใจใส่ต่อสิ่งภายนอก (extraversion) (เชิงบวก) และความมั่นคงทางอารมณ์ (neuroticism) (เชิงลบ) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับคุณสมบัติพิเศษของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสำคัญนั้นมีอิทธิพลต่อการทำให้เป็นแบบอย่าง ความปรองดองหรือประนีประนอม (agreeableness) และการเปิดกว้างต่อประสบการณ์ (openness to experience) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (charismatic leadership) อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์นั้นไม่เห็นพ้องกันกับการสังเกต พวกเขาเสนอแนะว่า ความปรองดองหรือประนีประนอม (agreeableness) ความรอบคอบ รับผิดชอบ (conscientiousness) และความมั่นคงทางอารมณ์ (neuroticism) ของผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แต่พวกเขาไม่เสนอแนะความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและการเปิดกว้างต่อประสบการณ์ (openness to experience) หรือการเอาใจใส่ต่อสิ่งภายนอก (extraversion) เพราะพวกเขาเห็นว่า คุณลักษณะบุคลิกภาพ สัมพันธ์กับการเป็นแบบอย่างที่ดีมากกว่า และไม่เป็นส่วนประกอบในการสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้นำจะมีความเป็นผู้ที่ใส่ใจต่อสิ่งภายนอกสูง และพร้อมที่จะเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ ได้อย่างสมบูรณ์แบบเป็นส่วนประกอบหนึ่งของการพิจารณาอย่างมีจริยธรรม เขาคาดหวังว่า ความปรองดองหรือประนีประนอม (agreeableness) เป็นคุณลักษณะบุคลิกภาพที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ความเต็มใจหรือพร้อมที่จะตกลงสะท้อนให้เห็นความโน้มเอียงที่จะเป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ ยึดถือหลักปฏิบัติที่เห็นแก่บุคคลอื่นเป็นที่ตั้งและความร่วมมือ โดยให้คำนิยามว่า ผู้นำเชิงจริยธรรม คือ ผู้นำที่จงใจให้ยึดถือหลักปฏิบัติที่เห็นแก่บุคคลอื่นเป็นที่ตั้ง การดูแลเอาใจใส่และเป็นห่วงเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาและผู้อื่นในสังคม (Trevino et al., 2003)

จากการเรียนรู้มุมมองทางสังคม การได้รับการอบรมเลี้ยงดูจะมีผลมากต่อการเป็นแบบอย่าง เพราะพวกเขาตั้งใจและให้การเอาใจใส่สนับสนุนผู้สังเกตมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการอบรมเลี้ยงดู (Yussen & Levy, 1975) บุคคลที่มีความรอบคอบ รับผิดชอบสูง จะฝึกฝนการควบคุมตนเอง การวางแผนด้วยความระมัดระวังและดำเนินการอย่างเรียบร้อยและไว้วางใจได้ ในบางคราวที่ความรอบคอบ รับผิดชอบอยู่ในระดับต่ำเป็นไม่แน่นอนว่าเป็นความบกพร่องในหลักศีลธรรม แต่พวกเขาพิถีพิถันน้อยในการประยุกต์ใช้ (Costa & McCrae, 1992) คุณภาพที่เห็นพ้องกันกับความน่าเชื่อถือ สิ่งไหนที่เสริมสร้างประสิทธิผลของโมเดลขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ทฤษฎีทางสังคม บุคคลที่มีความรอบคอบ รับผิดชอบเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบและไว้วางใจได้ ผู้นำที่ชัดเจนในหลักการและมาตรฐานจะต้องแม่นยำในการประยุกต์ใช้ต่อตนเองและผู้อื่นในระดับที่สังเกตเห็นการนำอย่างมีจริยธรรม มิฉะนั้นพวกเขาจะเสี่ยงต่อการกระทำแบบหน้าไหว้หลังหลอก การสั่งสอนแบบยืดหยุ่นในมาตรฐานจริยธรรม แต่ล้มเหลวจากการนำไปประยุกต์ใช้ ดังนั้น เขาจึงเสนอแนะว่า ความรอบคอบ รับผิดชอบสูงของบุคคลมีความเป็นไปได้ที่จะปรากฏผู้นำทางจริยธรรมมากกว่าบุคคลที่มีความรอบคอบ รับผิดชอบต่ำ อารมณ์ สะท้อนให้เห็นลักษณะนิสัยของผู้นำที่มี

จากประสบการณ์เชิงลบ ความรู้สึก ดังเช่น ความโกรธ ความกลัว ความกังวล อารมณ์ของผู้นำ คือ เปลือกบางๆ และการไม่เป็นมิตรกับผู้อื่น จากหลักการเรียนรู้ทางสังคม เปลือกบางๆ และการไม่เป็นมิตร คุณภาพในการตั้งตาคู่ใจเพื่อนร่วมงานและการเป็นแบบอย่างที่น่าเชื่อถือตรงข้ามกับผู้นำเชิงจริยธรรม คือ แบบอย่างที่น่ายกย่องในการรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ร่วมงาน ดังนั้น เขาจึงเสนอแนะว่า ความมั่นคงทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผลจากการศึกษาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ผู้วิจัยได้ข้อสรุปเพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลขององค์ประกอบย่อยในแต่ละปัจจัย ดังนี้ ข้อเสนอที่ 1 บุคลิกภาพมีความสัมพันธ์ทั้งในทางบวกและลบต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland (1975, 1985) อธิบายถึงการขับเคลื่อนบุคคลด้วย 3 สิ่งสำคัญในการจูงใจ 1) จูงใจด้วยอำนาจ (the power motive) ความต้องการที่จะมีอำนาจเหนือกว่าคนอื่น 2) จูงใจด้วยความสำเร็จ (the achievement motive) ความปรารถนาที่จะทำทุกสิ่งให้บรรลุผลที่ดีขึ้นหรือมากกว่าที่เคยทำมาก่อนหน้านี้ และ 3) จูงใจด้วยความผูกพัน (the affiliation power) ความปรารถนาที่จะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับบุคคลอื่น งานวิจัยได้เสนอแนะว่า ความต้องการที่จะมีอำนาจเหนือกว่าคนอื่นสูง ความปรารถนาที่จะทำทุกสิ่งให้บรรลุผลที่ดีขึ้นมีความสัมพันธ์ปานกลาง และความปรารถนาที่จะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับบุคคลอื่นมีความสัมพันธ์ปานกลางจนถึงต่ำ เป็นความเกี่ยวเนื่องกับผู้นำที่มีประสิทธิผล (McClelland & Boyatzis, 1982) อย่างไรก็ตาม ความสนใจเกี่ยวกับความต้องการอำนาจ McClelland แสดงความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ใช้อำนาจเพื่ออวดอ้างตนเอง (อำนาจเฉพาะบุคคล) และผู้ที่ใช้อำนาจในการยับยั้งและต้องการที่จะใช้มันเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น (อำนาจทางสังคม) งานวิจัยให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้นำที่มีอำนาจในการยับยั้งสูงเป็นสิ่งที่เพิ่มขึ้นมากกว่าประสิทธิผล (McClelland & Boyatzis, 1976) นอกจากนี้ อำนาจในการยับยั้งยังมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความเคารพต่ออำนาจหน้าที่ของสถาบัน การมีวินัยและการควบคุมตนเอง ความเอาใจใส่ต่อผู้อื่นและเกี่ยวพันกับการให้รางวัลอย่างยุติธรรม (McClelland, 1975, 1985) การวิจัยโดย Howell & Avolio (1992) แสดงให้เห็นความแตกต่างที่สำคัญระหว่างทำให้เป็นลักษณะของสังคมและทำให้เป็นลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำแบบบารมีแต่ก่อนคือหลักจริยธรรมที่เพิ่มขึ้นในจำนวน 2 โมเดลของภาวะผู้นำแ่งคิดจากการเรียนรู้ทางสังคม ผู้สังเกตหยิบโมเดลที่ เอาใจใส่และเป็นกังวล ด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่มีอำนาจยับยั้งสูง ผู้ที่ปรับตัวต่อการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของผู้อื่น จะมีเสน่ห์มากกว่าผู้ที่ต้องการอำนาจเพื่อช่วยเหลือตนเอง ดังนั้น เขาจึงทำนายว่าอำนาจการยับยั้ง มีความสัมพันธ์ปานกลางระหว่างความต้องการอำนาจและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผลจากการศึกษาคุณลักษณะด้านแรงจูงใจ ผู้วิจัยได้ข้อสรุปเพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลขององค์ประกอบย่อยในแต่ละปัจจัย ดังนี้ ข้อเสนอที่ 2 การยับยั้งอำนาจจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการอำนาจและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงขึ้น

นอกจากบุคลิกภาพและแรงจูงใจแล้ว ปัจเจกบุคคลแตกต่างจากประเด็นจริยธรรมที่พวกเขาคิดอย่างไร และพวกเขาคิดอย่างไรในความสัมพันธ์กับบุคคลและเหตุการณ์อื่น ๆ มีข้อเสนอแนะว่า 3 เอกลักษณ์เฉพาะบุคคลที่ต่างกันจะมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้แก่ 1) ระดับการพิจารณาศีลธรรม (และการใช้ศีลธรรมให้เป็นประโยชน์) 2) ความเชื่ออำนาจแห่งตนและ 3) การควบคุมตนเอง

ระดับการพิจารณาศีลธรรม กล่าวถึง ความแตกต่างในวิธีการคิดส่วนบุคคลว่า อะไรคือสิ่งที่ถูกต้องจากสถานการณ์ที่ให้ นักวิจัยใช้ทฤษฎีของ Kohlberg เกี่ยวกับความเข้าใจในลำดับขั้นของการพัฒนาศีลธรรม (CMD) ที่อธิบายความแตกต่างในเหตุผลที่บุคคลใช้วิธีการพิจารณาศีลธรรม Kohlberg สัมภาษณ์เด็กในช่วงอายุ 4 ปี ถึง 16 ปีขึ้นไปและพบว่า เหตุผลเชิงจริยธรรมเปลี่ยนเป็นความซับซ้อนของโลกเพิ่มขึ้น เป็นอิสระมากขึ้นและมีหลักการมากขึ้น ดังนั้น ความเข้าใจทฤษฎีลำดับขั้นของการพัฒนาทางศีลธรรม เสนอแนะว่าเหตุผลเชิงศีลธรรมนั้นคือการพัฒนาบุคคลบนฐานของระยะเวลาที่มีความสามารถเรียนรู้เหตุผลเชิงจริยธรรมในระดับสูง ขึ้นอยู่กับทฤษฎีของ Kohlberg (1969) ดังนี้ 1) ระดับก่อนเกณฑ์ (pre convention level) ระดับนี้ เด็กจะสนองตอบตามเกณฑ์ภายนอกซึ่งมักเกี่ยวข้องกับร่างกาย เช่น การลงโทษ การให้รางวัล หรือเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจ เด็กจะดูผลที่ได้รับเป็นเกณฑ์ในการประเมินจริยธรรม ซึ่งอาจสรุปได้ว่าถ้าตนเองถูกลงโทษแสดงว่าการกระทำของตนเองไม่ดี และตนเองได้รับรางวัลแสดงว่าตนเองทำดี ซึ่งผู้มีอำนาจเหนือกว่าเป็นผู้กำหนดว่าสิ่งใดเลวสิ่งใดดี ส่วนมากเด็กมีอายุ 4-10 ปี แบ่งออกเป็น 2 ขั้น ดังนี้ ขั้นที่ 1 มุ่งไม่ให้ตนเองถูกลงโทษทางกาย เพราะกลัวความเจ็บปวดที่จะได้รับและยอมทำตามคำสั่งของผู้ใหญ่ที่มีอำนาจเหนือตน โดยไม่เอาใจใส่ความหมายหรือคุณค่าใด ๆ ขั้นที่ 2 ยินยอมทำเพื่อให้ได้รางวัล หรือให้ได้รับสิ่งที่พอใจ ตลอดจนแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน แต่เด็กระดับนี้จะตีความเกี่ยวข้องกับร่างกายเท่านั้น มิใช่ค่านิยม ความกตัญญูหรือความยุติธรรม 2) ระดับตามเกณฑ์ (conventional level) ระดับนี้ คนเราจะยอมรับความมุ่งหวัง กฎเกณฑ์ทางครอบครัว กลุ่มและประเทศชาติว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า มีความถูกต้องและจะพยายามปฏิบัติให้เหมาะสมกับบทบาทของตนเองในกลุ่ม ในการกระทำความดีละเว้นความชั่ว บุคคลจะถูกควบคุมขั้นที่ 3 เกณฑ์เด็กดี บุคคลยังไม่เป็นตัวของตัวเอง คล้อยตามการชักจูงของผู้อื่น เช่น การทำให้ผู้อื่นพอใจ การช่วยเหลือผู้อื่น และทำให้ผู้อื่นพอใจ ซึ่งจะตรงกับความคิดเห็นส่วนใหญ่ หรือยินยอมทำตามเพื่อหลีกเลี่ยงการไม่เห็นด้วยหรือความไม่เห็นชอบจากบุคคลอื่น ขั้นที่ 4 บุคคลรู้ถึงหน้าที่การใช้ระเบียบ การกระทำตามระเบียบของสังคม พฤติกรรมที่ถูกต้องจะประกอบด้วยการปฏิบัติตามหน้าที่ การแสดงความเคารพต่ออำนาจหน้าที่ทำตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ทางสังคมกำหนด คล้อยตามเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกประณามจากสังคม ยินยอมทำตามเพื่อหลีกเลี่ยงการตำหนิจากผู้ที่มีอำนาจตามกฎหมาย และ 3) ระดับเหนือกฎเกณฑ์ (post conventional level) เป็นระดับที่การตัดสินใจขัดแย้งด้านจริยธรรมขึ้นอยู่กับตนเองมากที่สุด การตัดสินใจจริยธรรมจะใช้หลักแห่งผลกระทำตนให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ไม่ขัดกับสิทธิอันพึงได้ของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง

แยกตัวออกจากอิทธิพลของกลุ่มเมื่อมีเหตุผลโดยไม่คล้อยตามถ้าผู้อื่นไม่มีเหตุผลระดับนี้เป็นจริยธรรมขั้นสูงสุดจะปรากฏในบุคคลที่เป็นผู้ใหญ่ อายุประมาณ 16 ปีขึ้นไป แบ่งระดับนี้ได้เป็น 2 ชั้น ต่อเนื่องกับชั้นก่อน ๆ เช่นกัน คือ ชั้นที่ 5 บุคคลจะทำตามคำมั่นสัญญาและการกระทำที่ถูกต้องโดยทั่วไปที่เห็นกับคนหมู่มาก ควบคุมตนเองได้ คำนึงถึงคุณค่าทางความคิดเห็นที่สัมพันธ์กับส่วนบุคคลและส่วนรวม เช่นเกี่ยวกับรัฐธรรมนูญ ประชาธิปไตย จะหาข้อยุติธรรมโดยคำนึงถึงผลทางคุณค่าและความคิดเห็นทางสติปัญญาที่จะออกมาเป็นกฎหมายที่เป็นประโยชน์ของสังคม และชั้นที่ 6 ยินยอมทำตามเพื่อหลีกเลี่ยงการตีตนเอง เป็นขั้นการตัดสินใจตามเหตุผลของความรับผิดชอบ สร้างคุณธรรมประจำที่นอกเหนือกฎเกณฑ์ทางสังคม จริยธรรมเป็นนามธรรม ไม่ใช่กฎเกณฑ์ทางศาสนาแต่เป็นอุดมคติสากลของสังคมส่วนรวม ยอมรับสิทธิเท่าเทียมกันของมนุษย์ที่มีศักดิ์และสิทธิเท่าเทียมกันทุกคน ควรนับถือซึ่งกันและกัน แต่ในปัจจุบันนี้ไม่พิจารณาเพียงแค่ว่าทฤษฎีลำดับขั้นเท่านั้น เพราะหลักฐานที่พบมีน้อย วัยผู้ใหญ่ส่วนมากอยู่ในระดับที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงหรือคำมั่นสัญญา หมายถึง การที่พวกเขาคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ถูกต้องได้กว้างขึ้นซึ่งมีอิทธิพลที่สำคัญมาจากสิ่งอื่น ได้แก่ ระเบียบและกฎหมาย (Rest, Narvaez, Bebeau & Thoma, 1999; Rest et al., 1999) มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทางเลือกของทฤษฎี Kohlberg ที่มีข้อจำกัดน้อยกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีทางจิตวิทยา ความยุติธรรมและความถูกต้องเป็นมากกว่าโครงสร้างพื้นฐานเพื่อให้ความแข็งแกร่งของสายงานนั้นลดน้อยลง แต่แนวคิดหลักของ Kohlberg (1969) การเข้าใจอย่างลึกซึ้งและการพัฒนาทฤษฎียังคงเป็นเรื่องระบบศูนย์กลางของประสาทที่ยังเหลืออยู่

ในการศึกษาจากหลากหลายแหล่ง Turner และคณะ (2002) พบว่า การมีเหตุผลเชิงจริยธรรมในระดับสูง จะช่วยให้สังเกตเห็นจากการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งตรงกับ Turner et al. (2002) ที่กล่าวว่า ผู้นำกับเหตุผลเชิงจริยธรรมที่ซับซ้อน จะสามารถสร้างกรอบความคิดด้วยการอ้างเหตุผลผิด ๆ กับสถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งมากกว่าวิธีการคิดเกี่ยวกับปัญหาที่แตกต่างและกว้างกว่าทางเลือกของพฤติกรรม ปัจเจกบุคคลที่ใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมในระดับสูง คือ ผู้ทำการตัดสินใจที่แสดงความเป็นห่วงในเรื่องความยุติธรรมต่อบุคคลอื่น ค่านิยมของการมีความยุติธรรมถือเป็นทุนในการสร้างโอกาสความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น จากการเรียนรู้มุมมองทางสังคม ความยุติธรรมและความเป็นห่วงต่อบุคคลอื่น ควรจะคบค้ากับผู้ที่ มีแบบอย่างที่ดีดึงดูดใจ ความยุติธรรมและความเป็นห่วงต่อบุคคลอื่นจะดึงดูดความสนใจของผู้สังเกต และเพิ่มความปรารถนาที่จะเลียนแบบแบบอย่างพฤติกรรมนั้น เพราะนั่นคือคุณลักษณะของผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งเขาคาดหวังว่าผู้นำที่มีความสามารถในการใช้เหตุผลสูงเป็นไปได้มากที่จะมีทัศนคติเหมือนเช่นผู้นำเชิงจริยธรรม ดังนั้น แนวคิดนี้จึงสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลเชิงจริยธรรมและการแสดงออกทางศีลธรรม (Blisi, 1980) ผู้มีเหตุผลในระดับที่มีศีลธรรมเป็นไปได้ว่าจะมีพฤติกรรมเชิงจริยธรรมในระดับบรรลุความสอดคล้องระหว่างความคิดและการกระทำของพวกเขา พฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับระดับเหตุผลนั้น เป็นการคิดที่ก่อให้เกิด ความไม่เคร่งเครียด การรับรู้ที่ไม่ลงรอยกัน ตัวอย่างเช่น Ashkanasy et al. (2006) พบว่า ศีลธรรมของผู้จัดการทำให้มี

การตัดสินใจเชิงจริยธรรมเพิ่มขึ้น พวกเขาแนะนำว่า ปัจเจกบุคคลที่มีความสามารถในการใช้เหตุผลเกี่ยวกับประเด็นจริยธรรมในระดับสูง จะมีความเป็นไปได้มากในการรวมเอาเหตุผลเชิงจริยธรรมเข้าไปในบทบาทจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของพวกเขาจะเกิดความยั่งยืน

การใช้ประโยชน์ของศีลธรรม (moral utilization) ถูกคาดหวังว่า จะมีความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะมีความเข้มแข็งเป็นพิเศษต่อปัจเจกบุคคลที่ใช้ประโยชน์ของศีลธรรมในระดับสูง แนวคิดที่ล้ำหลังกว่าการใช้ประโยชน์ของศีลธรรมนั้น ปัจเจกบุคคลไม่แตกต่างเฉพาะความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมของพวกเขาเท่านั้น แต่การประเมินค่าตามความเป็นจริงจากการใช้ประโยชน์ของพวกเขา นั้น มีความสามารถในการคิดหลักศีลธรรมในการตัดสินใจเชิงจริยธรรม คะแนนของการใช้ประโยชน์จากหลักศีลธรรม (Thomas, Rest & Davison, 1991) ที่ได้จากการทดสอบ (Rest, 1979) สามารถอธิบายประเด็นดังกล่าวว่า โดยทั่วไปใช้การวัดจากการพิจารณาหลักศีลธรรม ที่กำหนดให้มีความสัมพันธ์ปานกลางระหว่างการพิจารณาหลักศีลธรรมและพฤติกรรม คะแนนของการใช้ผู้ดำเนินการพัฒนาอธิบายว่ามีความสัมพันธ์กันในทางตรง Schminke, Ambrose, & Neubaum (2005) พบว่า การใช้ประโยชน์จากหลักศีลธรรมมีความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างการพัฒนาความเข้าใจหลักศีลธรรมและบรรยากาศจริยธรรมองค์การ การมีความสามารถในการในการพิจารณาหลักศีลธรรมไม่เป็นที่รับรองว่าจะจะเป็นแบบอย่างที่มีความดึงดูดใจ แทนที่ความสามารถในการใช้ให้เป็นประโยชน์นั้น ผู้สังเกตสามารถมองเห็นเหตุผลเชิงจริยธรรมจากการกระทำและเรียนรู้มัน มีการทำนายว่าระดับเหตุผลเชิงจริยธรรมของผู้นำมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งผู้นำที่มีความสามารถในการพัฒนาความเข้าใจในหลักศีลธรรม จะสังเกตได้จากผู้นำเชิงจริยธรรม ผลจากการศึกษาคุณลักษณะด้านระดับการพิจารณาศีลธรรม ผู้วิจัยได้ข้อสรุปเพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลขององค์ประกอบย่อยในแต่ละปัจจัย ดังนี้ ข้อเสนอที่ 3 การใช้ประโยชน์ของศีลธรรมจะทำความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงขึ้น

ความเชื่ออำนาจแห่งตน (locus of control; LC) คือ การที่บุคคลสามารถกำหนดชะตาชีวิตของตนเอง ปัจเจกบุคคลถูกควบคุมด้วย การควบคุมจากภายใน (internal) เป็นคนที่เชื่อว่าตนเอง กำหนดทิศทาง และอนาคตของตนเอง และการควบคุมจากภายนอก (external) เป็นคนที่เชื่อว่าสิ่งที่เกิดขึ้นกับตนเองนั้น ถูกบังคับจากปัจจัยภายนอก Trevino (1986) เสนอแนะว่า ปัจจัยภายในจะทำให้มีจริยธรรมมากกว่า เพราะมีความเป็นไปได้มากที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของพวกเขาเองและผลที่เกิดขึ้นจากการพฤติกรรมนั้น ซึ่งผลที่ตามมาก็คือ มีความเป็นไปได้ที่พวกเขาจะรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำของพวกเขา Trevino & Youngblood (1990) ค้นพบว่า ประเด็นของการควบคุมจากภายในอธิบายพฤติกรรมเชิงจริยธรรมได้มากกว่าในการฝึกปฏิบัติจากชุดฝึกที่ดี เปรียบเทียบกับการควบคุมจากภายนอก มีสัดส่วนเหมือนกัน Hegarty & Sims (1978) ค้นพบว่าการควบคุมจากภายนอกมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่ไร้จริยธรรม (ความเต็มใจที่กระทำสิ่งที่ไร้จริยธรรม เช่น การ จ่ายเงินทุจริตจากการแบ่งผลกำไร) ในการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

กับภาวะผู้นำ มีข้อค้นพบว่า ความเชื่ออำนาจแห่งตนภายในมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Miller & Toulouse, 1986)

Howell & Avolio (1993) ค้นพบเหมือนกันว่า ความเชื่ออำนาจแห่งตนภายในมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีข้อเสนอแนะว่า การควบคุมภายในมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม อย่างแรก การควบคุมภายในมีความเป็นไปได้มากทำการปรับตัว เพราะพวกเขาเชื่อว่า ผลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอิทธิพลจากพฤติกรรมของพวกเขา เช่นเดียวกันมีความเป็นไปได้มากที่พวกเขาจะมีลักษณะที่เด่นชัดในสภาพแวดล้อมทางสังคม ดังนั้น การควบคุมภายในจึงเป็นมากกว่าการให้โอกาสผู้อื่นอยู่เสมอ ๆ จนถึงสังเกตจากพฤติกรรมของผู้นำที่เพิ่มขึ้น การควบคุมภายในของผู้นำทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้อื่นจากการกระทำของตนเอง ดังนั้น จึงเป็นไปได้ที่พวกเขาจะทำการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม การตัดสินใจเชิงจริยธรรมและการปรับตัวทำให้ดึงดูดความสนใจและเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติตนอย่างมีจริยธรรม จริยธรรม ผลจากการศึกษาคุณลักษณะด้านความเชื่ออำนาจแห่งตน ผู้วิจัยได้ข้อสรุปเพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลขององค์ประกอบย่อยในแต่ละปัจจัย ดังนี้ ข้อเสนอที่ 4 ผู้นำที่มีความเชื่ออำนาจแห่งตนตนเองจากภายในจะแสดงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เข้มแข็งเปรียบเทียบกับผู้นำที่มีการควบคุมตนเองจากภายนอก

การควบคุมตนเอง (self – monitoring) (Snyder, 1974, 1987) สะท้อนผลของการให้ความสนใจต่อบุคคลและวิธีการที่พวกเขาแสดงต่อบุคคลอื่น การควบคุมตนเองสูงมีความคล้ายกับสัตว์จำพวกกิ้งก่าที่เปลี่ยนสีผิวได้ ทำให้พวกเขาปฏิบัติตนในสภาพแวดล้อมทางสังคมได้อย่างกลมกลืน ตรงกันข้ามกับสภาพทางสังคม จากการวิเคราะห์เอกสาร แสดงให้เห็นว่า การควบคุมตนเองมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้นำและการแสดงภาวะผู้นำออกมา Day, Schleicher, Unckless & Hiller (2002) เสนอแนะว่า การควบคุมตนเองสูง (HSM) เป็นไปได้มากที่จะปรากฏพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้นำ อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นส่วนประกอบที่เพิ่มขึ้น Bedeian & Day (2004) อภิปรายการเปรียบเทียบการควบคุมตนเองสูงกับการควบคุมตนเองต่ำ มีความเป็นไปได้ที่พฤติกรรมจะมีความเกี่ยวข้องกับค่านิยมหลักและหลักศีลธรรม คนอื่นๆ แนะนำว่าการควบคุมตนเองสูงเป็นการปรับตัว ปรับพฤติกรรมของพวกเขาให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจกับความคาดหวังของผู้อื่น Bedeian การควบคุมตนเองสูงอาจเป็นไปได้ที่จะยอมรับค่านิยมหลักและพฤติกรรมไร้จริยธรรม ในความเป็นจริงการควบคุมตนเองต่ำเป็นการอธิบายหลักศีลธรรม ในขณะที่การควบคุมตนเองสูงเป็นการอธิบายเกี่ยวกับการปฏิบัติจริง (Day & Kilduff, 2003)

บางงานวิจัยสนับสนุน Bedeian ในเรื่อง ภายใต้สภาพแวดล้อมที่แน่นอนนั้น การควบคุมตนเองสูงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมไร้จริยธรรม เช่น การฉ้อฉล (Covey, Saladin, & Killen, 1989) และการเจตนาโกหก (Ross & Robertson, 2000) Sosik, Avolio & Jung (2002) ค้นพบเช่นกันว่า การควบคุมตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ในการควบคุมตนเองที่

น่าประทับใจในคำตอบของ Bedeian นั้น Bedeian & Day (2004) ได้บันทึกพฤติกรรมตามหลักศีลธรรมที่ไม่แน่นอนว่าจะแสดงเฉพาะพฤติกรรมทางจริยธรรมที่ดีเท่านั้น เพราะในหลักศีลธรรมสามารถที่จะไร้จริยธรรมได้ (ตัวอย่างเช่น อำนาจนิยม) ในทางกลับกัน การปรับพฤติกรรมให้เข้ากับความคาดหวังของบุคคลอื่น ก็ไม่แน่นอนว่าจะดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้กระทำอยู่ในสภาพแวดล้อมทางสังคมที่มีความคาดหวังต่อการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม ดังนั้น เขาจึงไม่เชื่อว่าแนวทางทั้งหมดนั้นสะท้อนผลของการควบคุมตนเองด้วยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม อย่างไรก็ตามเขาได้ทำการเสนอแนะว่าการควบคุมตนเองสูงนั้นจะรับรู้ได้ไวต่อความคาดหวังทางสังคมในเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่กำลังจะมาถึงโดยอาศัยบริบท เปรียบเทียบกับการควบคุมตนเองต่ำกับการควบคุมตนเองสูง มีความเป็นไปได้มากที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภาวะผู้นำของพวกเขาบนพื้นฐานของบริบททางสังคม ดังนั้น การควบคุมตนเองสูงน่าจะแสดงภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นในบริบทที่มีความเข้มแข็งทางจริยธรรม การควบคุมตนเองต่ำจะมีความมั่นคงมากขึ้น ความจริงพวกเขา (ทั้งที่มีและไร้จริยธรรม)อาศัยการสนับสนุนจากบริบท ดังนั้นเขาจึงให้ข้อเสนอแนะว่า การควบคุมตนเองน่าจะมีความสัมพันธ์ปานกลางระหว่างบริบทจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผลจากการศึกษาคุณลักษณะด้านการควบคุมตนเอง ผู้วิจัยได้ข้อสรุปเพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลขององค์ประกอบย่อยในแต่ละปัจจัย ดังนี้ ข้อเสนอที่ 5 การควบคุมตนเองมีความสัมพันธ์ระหว่างบริบทจริยธรรมองค์การและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

3.2 ปัจจัยสถานการณ์ กำหนดให้เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยอิทธิพลทางอ้อมจะส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับการเรียนรู้ทฤษฎีทางสังคมสามารถช่วยให้เข้าใจว่าทำไมผู้นำจึงจะต้องเป็นผู้นำจริยธรรม ไม่เฉพาะแต่ผู้ตามเท่านั้นที่จะเรียนรู้จากบุคคลตัวอย่าง ผู้นำเองก็เรียนรู้จากบุคคลตัวอย่างเช่นกัน จากการสังเกตพฤติกรรมแบบอย่างจริยธรรมที่ดี ผลที่ตามมาคือ พฤติกรรมของพวกเขาเหล่านั้น ผู้นำควรทำการอธิบายจากบุคคลตัวอย่าง แสดงลักษณะที่มีอยู่ภายใน แบบอย่างของค่านิยมและทัศนคติและพยายามเลียนแบบพฤติกรรมนั้น (Bandura, 1986) ด้วยเหตุนี้ การมีแบบอย่างจริยธรรมในอาชีพน่าจะเป็นไปได้ที่จะสนับสนุนและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม Trevino (2000) กล่าวถึง การมีแบบอย่างจริยธรรมเป็นข้อแรกที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในระดับที่ดีกว่าความเข้าใจในการสร้างแบบอย่างจริยธรรม Weaver, Trevino, & Agle (2005) ได้สัมภาษณ์เฉพาะบุคคล ใครคือผู้ที่มีอิทธิพลจากการเป็นแบบอย่างจริยธรรมในการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลเหล่านั้นอธิบายคุณลักษณะมากมายและพฤติกรรมที่พวกเขาเหล่านั้นทำเป็นแบบอย่าง คุณลักษณะ เช่น การดูแลเอาใจใส่ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและพฤติกรรม เช่น ตั้งมาตรฐานจริยธรรมสูงและยึดถือความรับผิดชอบต่อบุคคลอื่นเป็นสัดส่วนเท่า ๆ กันนั้น เมื่อก่อนมีความเชื่อมสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แต่ผู้สัมภาษณ์อธิบายบางคุณลักษณะของแบบอย่างจริยธรรมนั้นแตกต่างจากเมื่อก่อนที่มีความเชื่อมสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เช่น ความเต็มใจที่จะนำความผิดพลาดมาเป็นประสบการณ์ในการ

เรียนรู้และความนอบน้อมต่อตนเองเป็นที่น่าสนใจว่า เกือบจะทั้งหมดของแบบอย่างจริยธรรมที่ได้รับ การอธิบายใน Weaver และคณะวิจัย ที่ผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคคลที่ทำงานใกล้ชิดและบ่อยๆ ไม่ใช่ผู้บริหารที่ไม่คุ้นเคย Weaver และคณะวิจัย เรียกแบบอย่างจริยธรรมว่า ปรัชญาการณ ที่เกิดขึ้นซ้ำๆ เพราะแบบอย่างจริยธรรม คือ สิ่งที่ถูกดีจากการประพฤติเป็นประจำและการเกิดปฏิสัมพันธ์ วิธีการการประพฤติตนและวิธีการที่พวกเขากระทำต่อบุคคลอื่น (Weaver et al., 2005) ความสำคัญของการกระทำเป็นประจำ อ้างเหตุถึงการพัฒนาจิตใจและอำนาจโน้มน้าวใจของผู้นำที่อาวุโสก่อให้เกิดการฟื้นฟูสภาพจิตสูงสุดในองค์กร

Brown & Trevino (2006) สสำรวจบทบาท 3 แบบที่อาจเป็นไปได้ว่ามีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือ บทบาทแบบเด็กปฐมวัย (early childhood role models) ที่ปรึกษาอาชีพ (career mentors) และผู้จัดการสูงสุด (top managers) ผลจากการศึกษา ชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์จากการมีที่ปรึกษาจริยธรรมในอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้นำกล่าวว่า ประสบการณ์ที่ผ่านมากการมีแบบอย่างจริยธรรมในการทำงานเป็นไปได้มากกว่าการอธิบายผู้นำจริยธรรมไปยังผู้เลียนแบบเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม บทบาทแบบเด็กปฐมวัยและแบบอย่างจริยธรรมจากผู้จัดการระดับสูงไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม นี่คือนสิ่งที่เห็นพ้องกันกับสิ่งที่มีมาก่อนหน้านี้ การค้นพบโดย Weaver et al. (2005) ทำให้ตระหนักถึงการเรียนรู้จากมุมมองทางสังคม เพราะบทบาทจริยธรรมแบบเด็กปฐมวัยไม่มีความสัมพันธ์กับแบบอย่างภาวะผู้นำในที่ทำงาน สิ่งที่เพิ่มขึ้น คือ บทบาทจริยธรรมแบบผู้จัดการระดับสูงเป็นไปได้ที่จะไม่ใกล้ชิดพอที่จะสนับสนุน แบบอย่างการให้บริการจากการเรียนรู้ทางสังคม ด้วยเหตุนี้ เราจึงทำนายได้ว่า การมีความใกล้ชิดแบบอย่างจริยธรรมเชิงบวกในอาชีพ มีความเป็นไปได้มากกว่าลักษณะเฉพาะบุคคลที่จะทำให้เกิดผู้นำจริยธรรม ผลจากการศึกษาสถานการณ์ด้านการมีแบบอย่างจริยธรรม ผู้วิจัยได้ข้อสรุปเพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลขององค์ประกอบย่อยในแต่ละปัจจัย ดังนี้ ข้อเสนอที่ 6 ผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์แบบอย่างจริยธรรมในอาชีพมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

สิ่งที่ทำให้อิทธิพลของ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกว้างขึ้น คือ บริบทจริยธรรมองค์กร (Trevino, Butterfield & Meabe, 1998) หรือสิ่งที่เป็โครงสร้างพื้นฐาน (Tenbrunsel, Smith Crowe, & Umphress, 2003) ถึงแม้ว่าในข้อนี้จะมึวิธีคิดที่มากมายเกี่ยวกับบริบทขององค์กร ประสบการณ์ส่วนใหญ่ที่ได้จากการวิจัยในพื้นที่มุ่งความสนใจว่าอะไรคือสิ่งที่กล่าวถึง บรรยากาศจริยธรรม (Victor & Cullen, 1988) หรือวัฒนธรรมจริยธรรม (Trevino, 1990) ทั้งคู่อ้างอิงถึงคุณลักษณะขององค์กรเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมนั้นว่าสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนจริยธรรม (Trevino et al., 1998) บรรยากาศทางจริยธรรมได้รับการนิยามว่า เหนือกว่าการรับรู้ถึงการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในองค์กรและมีการกำหนดเนื้อหาจริยธรรมหรือลักษณะของบรรยากาศองค์กรนั้นๆ การตัดสินใจบัญญัติพฤติกรรมจริยธรรมในการทำงาน (Victor & Cullen, 1988) Victor & Cullen (1987, 1988) เสนอแนะ 9 โมเดลของบรรยากาศองค์กรบนฐานวิถีทางของ

หลักปรัชญา 3 หลัก (ศีลธรรม กุศลธรรมและคตินิยม) และวิเคราะห์ 3 ระดับ (บุคคล องค์กร และระดับโลก) สมมติฐานของพวกเขา นั่นคือ บรรยากาศแต่ละโมเดลเกี่ยวข้องกับความคิดหวังเฉพาะที่สถาน ภายหลังจากการวิจัย มีข้อค้นพบที่สนับสนุนบางอย่างแต่ไม่ทั้งหมดของมิติบรรยากาศและความสัมพันธ์ของพวกเขา กับผลที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น Cullen, Parboteeah & Victor (2003) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อต่อคุณลักษณะ บรรยากาศ จริยธรรม และข้อตกลงขององค์กร งานวิจัยอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่ามิติบรรยากาศจริยธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกกับการเจตนาโกหก (Ross & Robertson, 2000) Trevino (1986) เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมจริยธรรมในฐานะที่เป็นส่วนประกอบหรือส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรทั้งหมด ซึ่งมีความสัมพันธ์ปานกลางระหว่างระดับเหตุผลเชิงจริยธรรมของบุคคลและพฤติกรรมที่มีหรือไร้จริยธรรม Trevino อธิบายถึงเหตุผลเชิงจริยธรรมในระดับสูง (หลักศีลธรรมเฉพาะบุคคล) มีความหวั่นไหวน้อยกว่าอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร Trevino (Trevino 1990, Trevino & Nelson, 2007) ภายหลังจากได้มีการนิยามวัฒนธรรมจริยธรรมในช่วงเวลาตามธรรมเนียมปฏิบัติและระบบควบคุมพฤติกรรมที่ไม่เคร่งครัด (ดังเช่น ภาวะผู้นำ โครงสร้างอำนาจหน้าที่ ระบบการให้รางวัล หลักเกณฑ์และนโยบาย กระบวนการตัดสินใจ ปทัสถานจริยธรรม พฤติกรรมที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น) สามารถสนับสนุนพฤติกรรมที่มีหรือไร้จริยธรรมในองค์กร

Trevino และคณะ (1998) พบว่า บรรยากาศจริยธรรมและมีวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญและมีอิทธิพลต่อความถี่ของสัญญาณของผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์กร กำหนดหลักเกณฑ์จริยธรรม โดยใช้มิติวัฒนธรรมเป็นฐานนั้น อธิบายสภาพแวดล้อมจริยธรรมทั้งหมด (ประกอบด้วยภาวะผู้นำ ระบบการให้รางวัลและหลักเกณฑ์สนับสนุนพฤติกรรมจริยธรรม) ส่วนมากมีผลทางลบต่อการกระทำที่ไร้จริยธรรม ในส่วนที่ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์ บรรยากาศมุ่งความสนใจส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์อย่างมากกับพฤติกรรมไร้จริยธรรม ทำนองเดียวกัน Trevino, Weaver, Gibson & Toffler (1999) พบว่า ปัจจัยทางวัฒนธรรม (ภาวะผู้นำและระบบการให้รางวัลสนับสนุนการกระทำที่มีจริยธรรม การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การรวมกลุ่มจริยธรรมในการตัดสินใจประจำวันขององค์กรและการมุ่งความสนใจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา) ทั้งหมดสนับสนุนในเชิงบวกกับทัศนคติและพฤติกรรมจริยธรรม ส่วนประกอบสำคัญของวัฒนธรรมจริยธรรม คือ ระบบการให้รางวัลนั้น สนับสนุนการกระทำที่มีและไร้จริยธรรม (Trevino et al., 1999) ผลการวิจัยที่มีข้อเสนอแนะมาเป็นระยะเวลานานนั้น คือ พฤติกรรมจริยธรรมมีอิทธิพลจากการให้รางวัลและการลงโทษขององค์กร (Ashkanasy, Windsor & Trevino, 2006; Hegarty & Sims, 1978; Tenbrunse, 1998; Trevino, 1986; Trevino & Youngblood, 1990) การเรียนรู้จากมุมมองทางสังคม ได้เสนอแนะว่า บริบทจริยธรรมที่เข้มแข็งสนับสนุนและกระตุ้นการกระทำที่มีจริยธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสนับสนุนการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กร ดังนั้น การจัดเตรียมองค์กรนอกเหนือจากการสร้างโมเดลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม นโยบายแบบเป็นทางการและปทัสถานที่ไม่เคร่งครัด สนับสนุนการกระทำที่มีจริยธรรมและเสริมสร้างพฤติกรรม

จริยธรรม (นั่นคือ ผู้นำจริยธรรมประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ไร้จริยธรรมไม่) ในสภาพแวดล้อม ผู้นำเรียนรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นเรื่องน่ายินดี และเมื่อพวกเขามีโอกาสที่ดีกว่าจากการเลียนแบบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผลที่ตามมาก็คือ มีความเป็นไปได้ที่พวกเขาจะพัฒนาหรือรักษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เข้มแข็งไว้ (ถ้าพวกเขามีความพร้อมที่จะพัฒนา) ความตระหนักในศีลธรรม (ความเข้าใจหลักศีลธรรมจากสถานการณ์ที่กำหนดให้) ลำดับแรก เป็นการอธิบายขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (Johns, 1991; Rest, 1986) อย่างง่าย ๆ ไม่สลับซับซ้อน ถ้าใครไม่เข้าใจ ในประเด็นเนื้อหาหลักศีลธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการตัดสินใจทางจริยธรรมที่เป็นไปได้ว่า จะเข้ามาเกี่ยวข้อง ผลจากการศึกษาสถานการณ์ด้านบริบทจริยธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้ข้อสรุปเพื่อ อธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลขององค์ประกอบย่อยในแต่ละปัจจัย ดังนี้ ข้อเสนอที่ 7 บริบทจริยธรรมองค์การที่สนับสนุนการกระทำที่มีจริยธรรมจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ในการทบทวนวรรณกรรมจริยธรรม การทาวิจัยส่วนใหญ่ตระหนักถึงหลักศีลธรรม มุ่งความสนใจในความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม (Johns, 1991) ในประเด็นของผู้ตัดสินใจ งานวิจัยแสดงให้เห็นว่า ส่วนใหญ่มีความเห็นพ้องกันใน 2 มิติของความเข้มข้นทางศีลธรรมที่เน้น น้ำความตระหนักในหลักศีลธรรม (มุ่งหมายให้จริยธรรมดีขึ้น) มิติด้านผลลัพธ์ (ความเป็นไปได้ที่จะไม่ทำให้เกิดความเสียหายกับผลที่ตามมาจากสถานการณ์) ความเห็นส่วนใหญ่ของสังคมและการดำรงอยู่ในปทัสฐานที่เข้มแข็งตามสถานการณ์ที่ให้) (Butterfield, Trevino & Weaver, 2000; Flannery & May, 2000; Frey, 2000; May & Pauli, 2000; Singhapakdi, Vitell & Kraft, 1996) การเรียนรู้ทฤษฎีทางสังคมที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น มีความเป็นไปได้สูงของสาเหตุ ความเสียหายที่สำคัญ เป็นลักษณะเฉพาะของสังคม ผู้สังเกตมุ่งความสนใจและเอาใจใส่ มิติของผลลัพธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เพราะผู้นำจริยธรรมจะพิจารณาว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นมีความเป็นไปได้ที่จะกระทำความเสียหายแก่บุคคลอื่น ผู้สังเกตจะให้ความเอาใจใส่ต่อผู้ตัดสินใจ สังเกตว่าเขาหรือเธอจัดการกับสถานการณ์อย่างไร เมื่อผู้นำเผชิญหน้ากับสถานการณ์นั้น ๆ มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายและที่สำคัญจัดการด้วยจริยธรรม ลักษณะท่าทางที่เหมาะสม (พิจารณาจากผู้ติดตาม) ในเวลานั้นจะทำให้พบผู้นำจริยธรรมซึ่งเกิดขึ้นจากบุคคลอื่น เมื่อผู้นำทำการตัดสินใจแล้วนั้นนำความเสียหายมาสู่บุคคลอื่นอย่างมีนัยสำคัญ พวกเขาจะเป็นแบบอย่างที่ไม่ดีพอของพฤติกรรมจริยธรรม ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างความเข้มข้นทางจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นจึงเป็นภาพเชิงซ้อน การสร้างสถานการณ์ความเข้มข้นของหลักศีลธรรม ผู้สังเกตให้ความใส่ใจกับผู้นำว่าจะใช้สถานการณ์นี้เป็นสนามทดลองภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้หรือไม่ เมื่อสถานการณ์ความเข้มข้นทางศีลธรรมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ความเข้มข้นทางจริยธรรมจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แต่ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม จะมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เขาได้เสนอแนะความเข้มข้นของสถานการณ์จริยธรรมจะทำปฏิกริยากับบริบทจริยธรรม และมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเข้มข้นของสถานการณ์จริยธรรมจะยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างบริบทจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้นำที่ทำงานในบริบทจริยธรรมที่เข้มแข็ง จะสนับสนุนให้มีการกระทำที่มีจริยธรรมดีขึ้น การจัดสถานการณ์ทางจริยธรรมที่เข้มข้น จะทำให้แสดงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของพวกเขามากขึ้น ผู้นำที่ทำงานในบริบทจริยธรรมอ่อนแอหรือไร้จริยธรรม จะแสดงความบกพร่องของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในสถานการณ์นั้น ๆ แต่ละวิธีการความเข้มข้นของประเด็นสถานการณ์จริยธรรมจะดึงความเอาใจใส่ของผู้นำและนำมาซึ่งการพิจารณาอย่างละเอียดและใกล้ชิดกับเขาหรือเธอในสถานการณ์ที่เหมาะสม ดังนั้น ความเข้มข้นของสถานการณ์จริยธรรมช่วยเสริมให้เกิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามบริบทจริยธรรม ผลจากการศึกษาสถานการณ์ด้านความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม ผู้วิจัยได้ข้อสรุปเพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลขององค์ประกอบย่อยในแต่ละปัจจัย ดังนี้ข้อเสนอนที่ 8 ความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรมทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบริบทจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงขึ้น

3.3 ปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม กำหนดให้เป็นปัจจัยภายใน (endogenous variables) ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีประวัติการวิจัยทางสังคมศาสตร์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การมาเป็นระยะเวลานาน (ตัวอย่างเช่น Argyris, 1957; Dienerly & Schneider, 1972; Fleishman, 1953; Joyce & Slocum, 1984; Lewin, Lippitt, & White, 1939; Litwin & Stringer, 1968) นิยามบรรยากาศองค์การที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลส่วนใหญ่คือ นิยามที่ Schneider (1975) เสนอไว้ว่า บรรยากาศองค์การ (organizational climate) ประกอบด้วย การเข้าใจความหมายจิตวิทยาที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะกลุ่ม การปฏิบัติและวิธีการ การพัฒนาการสร้างบรรยากาศเบื้องต้นที่จะช่วยอธิบายความหมายของจิตวิทยามนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม หากอ้างเหตุผลของ Lewin et al. (1939) ในเรื่องความสมดุลของพฤติกรรมที่เป็นที่รู้จักกันดี $B = F(P, E)$ คือ ส่วนที่บรรจบกันของคุณลักษณะบุคคลและสภาพแวดล้อม ผู้วิจัยต้องการที่จะอธิบายความหมายของสภาพแวดล้อมที่มีการผันแปร ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของการศึกษาบรรยากาศในงานวิจัยนี้ ดังนั้น บรรยากาศไม่แสดงการสังเคราะห์ลักษณะเฉพาะของตนเองที่อธิบายถึงคุณลักษณะองค์การ ในทางตรงกันข้ามบรรยากาศจะนำมาซึ่งการตีความอย่างมีความหมายจากการวิเคราะห์ระดับองค์การที่ต้องมีร่วมกันตระหนักในคุณลักษณะองค์การเหล่านั้น ยกเว้นเมื่อเห็นด้วยกับแนวคิดเป้าประสงค์ของบรรยากาศองค์การที่มีอยู่ในงานวิจัยอื่น ๆ บรรยากาศองค์การไม่มีการประเมินค่าว่า อะไรคือความเชื่อของสมาชิกต่อสิ่งที่องค์การมีโอกาที่จะเป็น ส่วนใหญ่ประเมินแนวคิดร่วมกันในสิ่งที่องค์การเป็นในสภาพปัจจุบัน งานวิจัยให้ข้อเสนอแนะโดยละเอียดว่า สมาชิกในองค์การนั้นสามารถจำแนกความแตกต่างชัดเจนระหว่างเป็นอะไรและอะไรควรจะเป็น (Luthar, DiBattista, & Gautschi, 1997) ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องมีการสังเกตองค์การที่มีความหลากหลายของบรรยากาศกับความแตกต่างของบรรยากาศที่นำมาซึ่งความสัมพันธ์กับความแตกต่างของลักษณะหน้าที่ในองค์การ (Schneider, 1975) เมื่อการสร้างบรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่ปรากฏออกมาให้เห็น

นักวิจัยจึงมีความพยายามที่จะพัฒนาเครื่องมือประเมินบรรยากาศทั่วไปบนพื้นฐานของสภาพแวดล้อมในการทำงานของแต่ละบุคคลโดยทันที (ตัวอย่างเช่น การนิเทศ คุณลักษณะการทำงานเป็นทีม คุณลักษณะของงานและหน้าที่)

อย่างไรก็ตามเครื่องมือวัดบรรยากาศรวมอยู่ในเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ การมีปฏิสัมพันธ์กลุ่ม การทำงานร่วมกันและความพึงพอใจในงาน ทำให้เกิดบางคำถามที่มีลักษณะเฉพาะและสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อโครงสร้าง (Ott, 1989) จนถึงการศึกษาที่เกี่ยวกับการถูกปลดออกจากงาน ผู้วิจัยมุ่งความสนใจไปยังพื้นที่ที่มีรูปแบบพิเศษของบรรยากาศที่สามารถสังเกตเห็นได้ในองค์การ ตัวอย่างเช่น บรรยากาศองค์การในเรื่องความปลอดภัย (Zohar, 1980, 2000) การบริการลูกค้า (Schneider & Brown, 1995; Schneider, Parkington, & Buxton, 1980) และนวัตกรรม (Abbey & Dickson, 1983) ประเภทของบรรยากาศนั้นมี การจำแนกและทดสอบในเร็ว ๆ นี้ สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องของบรรยากาศองค์การที่มีความสัมพันธ์กับจริยธรรมและวิธีการที่พวกเขาแสดงออกในองค์การ ความสำคัญแรกแต่ก็ถูกมองข้ามอยู่เสมอ เกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรฐานของบรรยากาศที่เป็นกำหนดขึ้นเฉพาะแห่ง งานวิจัยอื่น ๆ กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่าเป็นสิ่งที่คนในองค์การพูดถึงมากกว่าที่คนภายนอกพูดถึงหรือนึกถึงหรือปรารถนาที่จะเป็น นั่นคือความคิดเห็นที่สำคัญต่อโครงสร้างบรรยากาศ นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

Liwit & Stringer (1966) เสนอแนะให้จัด 6 มิติของบรรยากาศองค์การบนฐานการรับรู้ของสมาชิกจากมติที่ประชุม (ปรากฏในปี 1968 ค้นพบโดย Reichers & Schneider, 1990) นอกเหนือจากการอภิปรายในเรื่องของการพัฒนาแนวคิดของบรรยากาศ) แน่นนอนว่าอาจจะมีอิทธิพลมาจากขนาดของสังคมที่กำหนดให้มีขนาดใหญ่ต่อการพัฒนาบรรยากาศในองค์การ เมื่อโมเดลของบรรยากาศมีความหลากหลายต่อการที่องค์การจะนำมาใช้ในการกำหนดนโยบาย ตัวอย่างเช่น ผู้วิจัยสามารถสังเกตจากองค์การ 2 แห่ง แห่งที่หนึ่งนั้นมีผู้หญิงดำรงตำแหน่งผู้บริหาร 5% และอีกแห่งหนึ่งมี 50% จะเห็นความแตกต่างอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามสมาชิกที่อยู่ในองค์การทั้ง 2 แห่ง แสดงให้เห็นว่าความแตกต่างของบรรยากาศขึ้นอยู่กับขนาดของสถานที่ที่มีขนาดใหญ่ (Dickson, Aditya & Chhokar, 2000) บรรยากาศจะถูกสร้างขึ้นจากสมาชิกในองค์การที่ร่วมรับรู้เกี่ยวกับนโยบาย การปฏิบัติและวิธีการ การให้รางวัล การสนับสนุนและความคาดหวังในองค์การ (Reichers & Schneider, 1990) จากการสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงของบรรยากาศทั้ง 2 แห่ง พบว่า มีความเข้มแข็งและมีทิศทาง (Schneider, Salvaggio, & Subirats, 2000) บรรยากาศองค์การที่เข้มแข็งขึ้นอยู่กับข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่เกิดขึ้นจริง (มีการปฏิบัติเป็นประจำ r_{wg} มีค่า .07 หรือมากกว่า) เมื่อเป็นเช่นนั้นจะมีความคลาดเคลื่อนอย่างมีนัยสำคัญกับระดับของความเป็นไปได้ของข้อตกลง ถัดมาจึงเป็นความปรารถนาให้ข้อตกลงนั้นดำรงอยู่จริง และทิศทางการณ์แปรของข้อตกลงนั้นมีความสำคัญและเป็นทิศทางที่สังเกตเห็นเป็นประจำ ในงานวิจัยอื่น ทิศทางของบรรยากาศองค์การที่อ้างอิงมาจากสมาชิกในองค์การ การรับรู้ร่วมกัน นั้นมีระดับความแปรปรวนของคำถามที่เหมาะสมนั้น อยู่ในระดับสูงหรือต่ำ ตัวอย่างเช่น พนักงาน

ในองค์การกับลิขสิทธิ์ของสินค้าและการให้บริการ สามารถรับรู้ร่วมกันในสูงที่จะหาวิธีการที่จะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจนั้นเป็นสิ่งที่ปรารถนาและไม่ต้องการรางวัล เปรียบเทียบง่าย ๆ ก็กับการชดเชยราคาจากการขายสินค้า บรรยากาศขององค์การควรจะมี ความเข้มแข็ง ท้ายที่สุดการสังเกตเกี่ยวกับการคาบเกี่ยวกันระหว่างโครงสร้างของบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ แม้ว่าโครงสร้างของการพัฒนาองค์การแห่งที่ 2 แตกต่างกันอย่างชัดเจนในเรื่องของการมีวินัยและมีสาระที่แตกต่างจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ (Reichers & Schneider, 1990) เขาพยายามอธิบายถึงกระบวนการพัฒนา กฎเกณฑ์ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ใช้ในการแนะนำและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

Denison (1996) บันทึกสิ่งที่เกิดขึ้นไว้จากการสำรวจเมื่อไม่นานมานี้ การวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ (ค้นพบโดย Ashkanasy, Broadfoot, & Falkus, 2000) ที่ ได้แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การที่ไม่ชัดเจน เขากระตุ้นให้ เกิดการอภิปรายบรรยากาศที่เกี่ยวกับจริยธรรมและเส้นแบ่งที่แทบจะไม่พอดีกับลักษณะเฉพาะนั้น บรรยากาศเกี่ยวกับจริยธรรม (climate regarding ethics) จริยธรรมขององค์การในโลกมักจะมี ความไม่ชัดเจนอยู่เสมอ ขาดความชัดเจนในเรื่องของวิธีการในการคาดหวังพฤติกรรมเมื่อปรากฏ ประเด็นจริยธรรม Jackall's (1998) ในหนังสือ Moral Mazes: the world of corporate managers เตรียมสังเกตรายละเอียดภายในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารวันต่อวัน ไม่วิธีการ ที่ผู้บริหารระดับสูงจะกระทำไม่ให้เกิดความชัดเจนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในวิธีการจัดการปัญหา จริยธรรมศีลธรรมเป็นประจำ Victor & Cullen (1987) ในสถานที่ทำงานที่มีการออกแบบการ สร้างบรรยากาศทางจริยธรรมดั้งเดิมสร้างสมมติฐานเบื้องต้นที่มีมาก่อนที่ปัจจุบันนี้เราเรียกว่า บรรยากาศที่เกี่ยวกับจริยธรรม ได้แก่ ปทัสถานทางสังคม รูปแบบขององค์การและปัจจัยที่มี ลักษณะพิเศษ

ปทัสถานทางสังคม (social norms) Victor & Cullen (1988) ได้บันทึกเอาไว้ว่า ปทัสถานทางสังคมเป็นลักษณะที่มีความสำคัญต่อการกำหนดบรรยากาศองค์การที่เกี่ยวกับจริยธรรม ปทัสถานนี้จะเตรียมกระตุ้นการต่อต้านผู้นำองค์การและสมาชิกที่แสดงปฏิกิริยาโต้ตอบ ในกรณี คະແນនສິ່ງສ່ວນໃຫຍ່ຫຼືຫຼາຍກວ່າມີຕໍ່ແນວຄິດຂອງองค์การเกี่ยวกับพฤติกรรมจริยธรรมเป็นอะไร ที่อยู่ภายในขอบเขตสังคมขนาดใหญ่ที่สนใจหลักจริยธรรม ในการสนับสนุนข้อสรุปนี้ งานวิจัย (Jackson, 2000) เสนอแนะว่า มีนัยสำคัญจากการวิเคราะห์ระดับขององค์การที่แตกต่างใน กระบวนการตัดสินใจโดยอ้างเหตุผลถึงกำเนิดขององค์การ (เช่นประเด็นองค์การที่มีปทัสถานทาง สังคมที่แตกต่าง) แต่อย่างไรก็ตาม มีความเกี่ยวข้อง 2 จุดที่เราไม่ควรจะมองข้าม 1) บรรยากาศ ที่เกี่ยวข้องับจริยธรรม มีโมเดลคล้ายคลึงกับแห่งอื่น เป็นการกำหนดเฉพาะแห่ง 2) ลักษณะของ บรรยากาศส่วนใหญ่มีลักษณะเด่นทั่วไปไม่เหมือนกันเนื่องจากปทัสถาน ลักษณะแรก มีความสำคัญมาก เมื่อเราพูดคุยเกี่ยวกับบรรยากาศที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมที่หลีกเลี่ยงต่อแผนการคิดเกี่ยวกับ ข้อตกลงอันไหนที่องค์การจะกระทำในแนวทางที่สังคมส่วนใหญ่สนใจหลักจริยธรรม บรรยากาศที่

เกี่ยวข้องกับจริยธรรมไม่มีองค์การไหนกระทำในแนวทางที่สังคมส่วนใหญ่สนใจ ถูกหรือผิดเท่า ๆ กัน แต่ค่อนข้างจะกล่าวถึงคำถามไหนที่คนในองค์การเห็นด้วย เกี่ยวกับหลักจริยธรรมอะไรที่สังเกตเห็น เช่นเดียวกันและอะไรที่องค์การคาดหวังต่อสมาชิกเมื่อพวกเขาเผชิญหน้ากับทางเลือกจริยธรรม ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นไปได้ที่องค์การจะมีบรรยากาศทางจริยธรรมที่เข้มแข็งอย่างแท้จริง ความเข้มแข็งที่เกิดจากการยอมรับในระหว่างสมาชิกในเรื่องของพฤติกรรมที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม และควร จะจัดการกับประเด็นจริยธรรมนั้นอย่างไร ลำดับที่ 2 ลักษณะที่ยากยิ่งกว่า มุมมองเกี่ยวกับ บรรยากาศที่แตกต่างกันจากปทัสถานทางสังคมจะมีความโดดเด่นและดูแฉอย่างเข้มแข็ง กลับไปที่ ASA model อีกครั้ง (Schneider, 1987; Schneider et al., 1995) ที่ผู้คนพยายามเข้าร่วม เป็นสมาชิกขององค์การที่มีชื่อเสียงท่ามกลางความแตกต่างที่เกิดขึ้น ลักษณะขององค์การที่มีชื่อเสียง ทำให้บุคคลต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์การค่อนข้างจะมากกว่าสิ่งอื่นที่ทำให้้องค์การนั้น แตกต่างจากที่อื่น การคัดเลือกพนักงานใหม่มีแนวโน้มที่จะเลือกคนที่จะเหมาะสมกับองค์การ และอีกครั้งการเป็นแบบฉบับนี้หมายถึงผู้ที่เหมาะสมกับองค์การที่มีคุณลักษณะพิเศษเท่า ๆ กับการต่อต้านการแบ่งปันคุณลักษณะขององค์การนั้นกับอีกหลาย ๆ องค์การ ท้ายที่สุด พวกเขา ค้นพบว่าเขาไม่เหมาะสมกับองค์การที่พวกเขาจากมา ทั้งที่สมัครใจและไม่สมัครใจ Schneider et al. (1995) บันทึกไว้ว่า เมื่อพวกเขาออกจากองค์การเพราะสังเกตว่าไม่เหมาะสมพอ พวกเขาจะมองหา ที่อื่นที่เหมาะสมกว่า ไม่เหมือนกับกรณีที่ ถ้าคุณลักษณะขององค์การนั้นเป็นสาเหตุของการรับรู้ความ ไม่เหมาะสมเป็นคุณลักษณะที่ร่วมรับผิดชอบอย่างกว้างขวางร่วมกับกับองค์การอื่น ผลจากการศึกษา บรรยากาศขององค์การด้านปทัสถาน ผู้วิจัยได้ข้อสรุปเพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของ องค์ประกอบย่อยในแต่ละปัจจัย ดังนี้ ข้อเสนอที่ 10 ปทัสถานทางสังคม มีผลต่อบรรยากาศที่ เกี่ยวกับจริยธรรมและทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สูงขึ้น

รูปแบบขององค์การ (organizational form) Victor & Cullen (1988) ได้บันทึก เอาไว้ว่า เป็นลักษณะสำคัญที่มีมาก่อนในเรื่องของบรรยากาศขององค์การที่เกี่ยวกับจริยธรรม ข้อคิดเห็นนี้ สร้างขึ้นจากงานของ Burns & Stalker (1961) ข้อเสนออะไรที่กลายมาเป็นวิธีการที่คนส่วนใหญ่ โดยทั่วไปนำมาใช้กับรูปแบบขององค์การ ความแตกต่างระหว่างองค์การแบบเครื่องจักรกับองค์การที่มีชีวิต ในระยะสั้น องค์การแบบเครื่องจักรโดยทั่วไปถูกใช้อธิบายองค์การที่มีความเป็นราชการสูง ในพฤติกรรมที่มาจากกฎเกณฑ์และนโยบายรัฐบาล ที่ถูกจำกัดในเรื่องความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ อย่างชัดเจน องค์การแบบมีชีวิตเปรียบได้กับความสามารถของผู้อื่นที่อธิบายองค์การในบทบาท และความรับผิดชอบที่แปรเปลี่ยนและเหลื่อมล้ำในองค์การและอธิบายน้อยมากเกี่ยวกับหน้าที่ใน การตัดสินใจที่ลดระดับสายการบังคับบัญชาและเป็นองค์การที่เต็มไปด้วยการแปรเปลี่ยนและมี ชีวิตชีวา งานดั้งเดิมของ Victor & Cullen (1988) อธิบายเกี่ยวกับรูปแบบขององค์การที่มีผลต่อ บรรยากาศที่เกี่ยวกับจริยธรรม Burns & Stalker (1961) อธิบายการทำงานร่วมกันระหว่าง สมาชิกในองค์การที่มีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับรูปแบบขององค์การ เขาอ้างเหตุผลว่าในองค์การ

แบบเครื่องจักร ผู้คนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะพวกเขาทั้งหมดรู้และยอมรับว่าอะไรคือกฎ และอะไรที่ผู้คนเขาทำและไม่มีทางเลือกอื่นสำหรับสมาชิก ในการตัดสินใจ เป้าหมายทั้งหมดหรือค่านิยมขององค์การ อย่างไรก็ตามในองค์การแบบมีชีวิต กฎมีความชัดเจน น้อยมากและอาจเป็นไปได้ว่ามีจำนวนไม่น้อยที่เห็นด้วยกับพฤติกรรมที่เหมาะสมในเวลานั้น เพราะสมาชิกขององค์การแต่ละบุคคลมีอิสระที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาก็ตามปัญหาที่พวกเขาเห็นว่า เป็นวิธีการที่เหมาะสม Burns & Stalker ให้ข้อเสนอแนะกับสมาชิกในองค์การแบบมีชีวิตจนกระทั่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะพวกเขาเห็นด้วยกับเป้าหมายและค่านิยมทั้งหมดขององค์การ โดยไม่มีเงื่อนไขใด ๆ ที่เห็นด้วยกับกฎและความประพฤติที่เหมาะสม การติดตามอย่างมีเหตุผล ทำให้ตระหนักว่ารูปแบบขององค์การมีผลต่อลักษณะทั้งหมดของบรรยากาศ ประกอบด้วยบรรยากาศที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมเพราะมีความกระฉับกระเฉง และกฎมีความสำคัญมากในองค์การแบบเครื่องจักรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การที่มีชีวิต งานวิจัยโดย Dickson (1998) ให้ข้อเสนอแนะในการประเมินว่า องค์การแบบเครื่องจักรหรือแบบมีชีวิตที่ทำให้ทำนายบรรยากาศขององค์การได้ตรงกับความเป็นจริง อย่างไรก็ตามไม่ปรากฏงานวิจัยที่ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบขององค์การหรือเนื้อหา หรือความตรงต่อบรรยากาศขององค์การที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม ผลจากการศึกษาบรรยากาศขององค์การด้านรูปแบบขององค์การ ผู้วิจัยได้ข้อสรุปเพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลขององค์ประกอบย่อยในแต่ละปัจจัย ดังนี้ ข้อเสนอที่ 11 รูปแบบขององค์การมีผลต่อบรรยากาศที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมและทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงขึ้น

ความมั่นคงกับความไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม (stable versus unstable environment) น่าสนใจอย่างยิ่ง เมื่อเงื่อนไขเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมเป็นความมั่นคงและไม่อาจทำนายได้ องค์การอาจมีความต้องการน้อยที่สุดต่อการทำให้เป็นลักษณะภายในของสมาชิกและตอบรับบรรยากาศเกี่ยวกับจริยธรรม นานเท่าที่พวกเขาออกกฎระเบียบเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม งานวิจัยให้ข้อเสนอแนะว่าเมื่อผู้คนรู้กฎระเบียบและความคาดหวังเกี่ยวกับหลักจริยธรรม พวกเขามีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามและพบกับความคาดหวัง ทั้ง ๆ ที่ พวกเขาพร้อมที่จะเห็นด้วยกับพวกเขาเหล่านั้น (Arlow & Ulrich, 1980; Baumhart, 1961; Brenner & Molander, 1977; Vitell & Festervand, 1987) เมื่อเงื่อนไขคือความมั่นคงและสมมติฐานเกี่ยวกับวิธีการที่ควรจะทำอย่างไม่มีผู้โต้แย้ง อย่างไรก็ตาม เป็นเวลาที่สังเกตเห็นลักษณะที่อยู่ภายในที่อาจจะเกิดขึ้น เพราะมีเหตุผลเพียงเล็กน้อยในการตอบสนองที่ถูกต้องเกี่ยวกับค่านิยมและโอกาสที่เพียงพอต่อการสังเกตการฝึกฝนที่เพิ่มขึ้น จากค่านิยมในหน้าที่ภายใต้วิธีการที่มีประสิทธิภาพ (Schein, 1992) ในทางกลับกันเงื่อนไขเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมเป็นความไม่มั่นคงหรือไม่อาจทำนายได้ และสมาชิกขององค์การค้นพบด้วยตัวของพวกเขาเองในประสบการณ์ใหม่ อาจจะไม่มีความแน่นอนที่ไหนที่น่าเชื่อถือในการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม และสมาชิกในองค์การอาจค้นพบด้วยตัวของเขาเองจากการถูกบีบบังคับให้ตัดสินใจจากพื้นฐานหลักจริยธรรมส่วนบุคคล ในกรณีที่องค์การมีความต้องการมากที่สุดต่อการทำให้เป็นลักษณะภายในของพนักงาน ทำให้เกิดความต้องการค่านิยมจริยธรรม ดังนั้น

การตัดสินใจของพนักงานในกับดักสถานการณ์ที่แปลกใหม่กับค่านิยมขององค์กร การรวมตัวจัดโปรแกรมฝึกอบรมจริยธรรมอาจจะเป็นประโยชน์อย่างมากเมื่อเงื่อนไขคือความมั่นคง มีเวลาเล็กน้อยในการเตรียมความมั่นคงก่อนหน้านี้ เพราะฉะนั้น โปรแกรมการฝึกอบรมจริยธรรมนั้นจะสนับสนุนพฤติกรรมผู้นำที่ชัดเจน มีความคิดเห็นชัดเจนเกี่ยวกับการฝึกอบรมว่าจะประสบผลสำเร็จเพียงเล็กน้อย ผลจากการศึกษาบรรยากาศองค์กรด้านความมั่นคงกับความไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม ผู้วิจัยได้ข้อสรุปเพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลขององค์ประกอบย่อยในแต่ละปัจจัย ดังนี้ ข้อเสนอที่ 11 ความมั่นคงกับความไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อมมีผลต่อบรรยากาศที่เกี่ยวกับจริยธรรมและทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงขึ้น

3.4 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม กำหนดให้มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยส่งผ่านบรรยากาศองค์กร โดยอ้างอิงผลการวิจัยของ Schein (1992) นิยามวัฒนธรรมว่าเป็นการร่วมกันแบ่งปันแบบแผนที่เป็นข้อตกลงพื้นฐานของกลุ่มที่แก้ปัญหการปรับตัวจากภายนอกและการบูรณาการจากภายใน ช่วยให้การทำงานดีขึ้นหากพิจารณาอย่างสมเหตุสมผล ดังนั้น จึงมีความหมายต่อสมาชิกใหม่ที่จะเข้าใจในวิถีทางที่ถูกต้อง คิดและรู้สึกเกี่ยวกับปัญหานั้น Key (1999) นิยามวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรมว่าหมายถึงความเชื่อเกี่ยวกับจริยธรรมในองค์กรที่เกิดขึ้นจากสมาชิกและบางทีแนวคิดที่เป็นเหตุและผลที่ต่อเนื่องกับการตัดสินใจสิ้นสุดของบุคคลจากองค์กรที่ไร้จริยธรรมหรือจากที่อื่น ที่มีจริยธรรมสูง เป้าหมายของการศึกษานี้ คือ การทดลองหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่เน้นจริยธรรมและพฤติกรรมเชิงจริยธรรม อย่างไรก็ตามแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่เน้นจริยธรรมและพฤติกรรมจริยธรรมได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในหมู่นักวิจัย นักการศึกษา ผู้ปฏิบัติการและองค์กรสาธารณะ เป็นไปได้ว่าในระหว่างเหตุการณ์ที่ร้ายแรงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือ ความล้มเหลวขององค์กร การติดตามความสัมพันธ์ของ Press (2002) รายงานจากรัฐเท็กซัสเกี่ยวกับกองทุนสำหรับพนักงานที่ปลดเกษียณสูญหายไป 63 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ใน Enron investment ที่รัฐลงทุนให้ ไม่ต้องการที่จะวิเคราะห์ให้เห็นว่า ทำไมจริยธรรมจึงเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจในผู้ปฏิบัติและวงการการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม เป็นตัวแปรอิสระในการศึกษาของ Schein (1992) นิยามตามรูปแบบวัฒนธรรมว่าเป็นการร่วมกันแบ่งปันแบบแผนที่เป็นข้อตกลงพื้นฐานของกลุ่มที่แก้ปัญหการปรับตัวจากภายนอกและการบูรณาการจากภายใน ช่วยให้การทำงานดีขึ้นหากพิจารณาอย่างสมเหตุสมผล ดังนั้น จึงมีความหมายต่อสมาชิกใหม่ที่จะเข้าใจในวิถีทางที่ถูกต้อง คิดและรู้สึกเกี่ยวกับปัญหานั้น วัฒนธรรมในบางครั้งเกิดจากบุคคล สังคมหรือองค์กร (Hofstede, 1998) Key (1999) อธิบายองค์กรที่เน้นจริยธรรมเช่นเดียวกับการยึดหลักจริยธรรมในวัฒนธรรมองค์กร Trevino และคณะ (1986) Key (1999) ประเมินวัฒนธรรมที่เน้นองค์กรด้วยการใช้แบบสอบถามวัฒนธรรมจริยธรรม (Ethical Culture Questionnaire; ECQ) แบบสอบถามนี้ไม่ได้เกิดจากการสร้างภาพอนาคตของทั้งสอง แต่เกิดจากการรับรู้ เข้าใจจากผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมจริยธรรมในองค์กร

ที่เขาหรือเธอทำงานอยู่ โดยแบบสอบถามเป็นแบบ Likert scale 7 ระดับ ดังเช่น ในองค์การนี้ พฤติกรรมจริยธรรมนี้คือรางวัลตอบแทน คะแนนสูงสุด (เห็นด้วย) แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับวัฒนธรรมที่เน้นจริยธรรมในองค์การ ในทางกลับกันเป็นความจริงอีกด้วย หกเสาหลักของวัฒนธรรมองค์การ คือ จรรยาบรรณ (code of ethics) การยึดหลักคุณธรรม (integrity) การบังคับตามกฎหมาย (enforcing) ความรับผิดชอบต่อการกระทำ (responsibility for action) การให้รางวัล (reward) และการดูแลเอาใจใส่พฤติกรรมจริยธรรม (care about ethical behavior) แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมมีข้อสรุปค่อนข้างมากในการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือประเมินวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม รายงานค่าความเชื่อมั่นจากการวิจัย (Key, 1999) คะแนนของค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมอยู่ระหว่าง 5.25 – 5.95 จากคะแนน 1 (มีจริยธรรมน้อย) ถึง 7 (มีจริยธรรมมาก) ตาม Likert scale คะแนนเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม อาจจะอธิบายคะแนนค่าเฉลี่ยที่กว้างเกินกว่าลำดับของวัฒนธรรมจริยธรรมที่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ระหว่างธรรมชาติของการเมืองในองค์การ และความแตกต่างในการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามในองค์การ ที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวัฒนธรรมจริยธรรม ผลลัพธ์ไม่ทำให้เห็นข้อตกลงระหว่างผู้บริหารการเงินและการบัญชี ตรงกันข้าม พวกเขาแสดงระดับที่เหมือนกัน การไร้จริยธรรมถึงมีจริยธรรมมากในองค์การอื่น ๆ ซึ่งให้ความหมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม เป็นการรับรู้เฉพาะบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะจริยธรรมที่มีในองค์การ ในความสัมพันธ์นี้ โมเดลกลุ่มของผู้บริหารการเงินและการบัญชีแต่ละแห่ง มาจากวัฒนธรรมจริยธรรมที่เขาได้อยู่เดิม นำมาสนับสนุนวัฒนธรรมส่วนรวมของผู้บริหารการเงินการบัญชีอื่น ๆ ในองค์การ เหตุการณ์ล่าสุดที่เป็นความปรารถนาขององค์การ ทำลายความยึดมั่นในหลักคุณธรรม คุณคามการดำรงชีวิตและมีค่าใช้จ่ายมากในสังคมขนาดใหญ่ (ล้านคน) เหตุการณ์อะไรที่ทำให้ Enron, Arther Andersen และ MCI Wouldcom ต้องพิจารณาในเรื่องการทำงานแบบไร้จริยธรรม ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมนั้น จึงมีความสำคัญอย่างมากในการสร้างความเมตตาต่อพนักงาน องค์การจะกระตุ้นความเชี่ยวชาญ การลงทุนในการติดตาม และแก้ไขวัฒนธรรมจริยธรรมของพวกเขา ตัวอย่างเช่น องค์การบางแห่งมีการเทศน์สั่งสอนเรื่องการปฏิบัติด้วยความเคารพและการยึดมั่นในหลักคุณธรรมแก่พนักงานของพวกเขาทุกคน 6 เสาหลักขององค์การจริยธรรม เป็นการจัดเตรียมวิธีการแก้ปัญหาที่มีประโยชน์ต่อองค์การ

ผลการศึกษาที่ได้รับการสนับสนุนจาก Ajzen's (1991) TPB เจตนาของพฤติกรรม ถูกกำหนดจากทัศนคติเกิดจากทัศนคติส่วนบุคคล และการรับรู้การควบคุมพฤติกรรม อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมที่มีจริยธรรมและไร้จริยธรรมเป็นผลมาจากวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมตามที่แสดงจากผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ มีระดับที่อธิบายพฤติกรรมจริยธรรมที่มีความผันแปร นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังให้ข้อเสนอแนะ เจตนาพฤติกรรมจากผู้ตอบแบบสอบถามมีผลมาจากวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม ผู้วิจัยได้ข้อสรุปเพื่ออธิบายความสัมพันธ์

เชิงเหตุและผลขององค์ประกอบย่อยในแต่ละปัจจัย ดังนี้ ข้อเสนอที่ 12 วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมมีผลต่อบรรยากาศองค์การและทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงขึ้น

จากแนวคิดเชิงทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ กำหนดให้ปัจจัยคุณลักษณะและปัจจัยสถานการณ์เป็นปัจจัยภายนอกที่สัมพันธ์กัน (exogenous variables) โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การและปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมและกำหนดให้ปัจจัยบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในขณะที่ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยผ่านบรรยากาศองค์การ ดังโมเดลเชิงสมมติฐานของปัจจัยที่มีส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงในภาพที่ 8 ซึ่งอธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีปัจจัยคุณลักษณะในระดับมาก จะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมอยู่ในระดับมาก และจะมีอิทธิพลทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูง ในขณะที่เดียวกันก็จะมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับมากตามไปด้วย และปัจจัยสถานการณ์ที่อยู่ในระดับมากจะส่งผลทำให้บรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมอยู่ในระดับมากตามไปด้วย และจะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงเช่นเดียวกัน ซึ่งเสนอรายละเอียดไว้ตามตารางที่ 9 ดังนี้

ตารางที่ 9 ตารางสังเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรที่ส่งผล

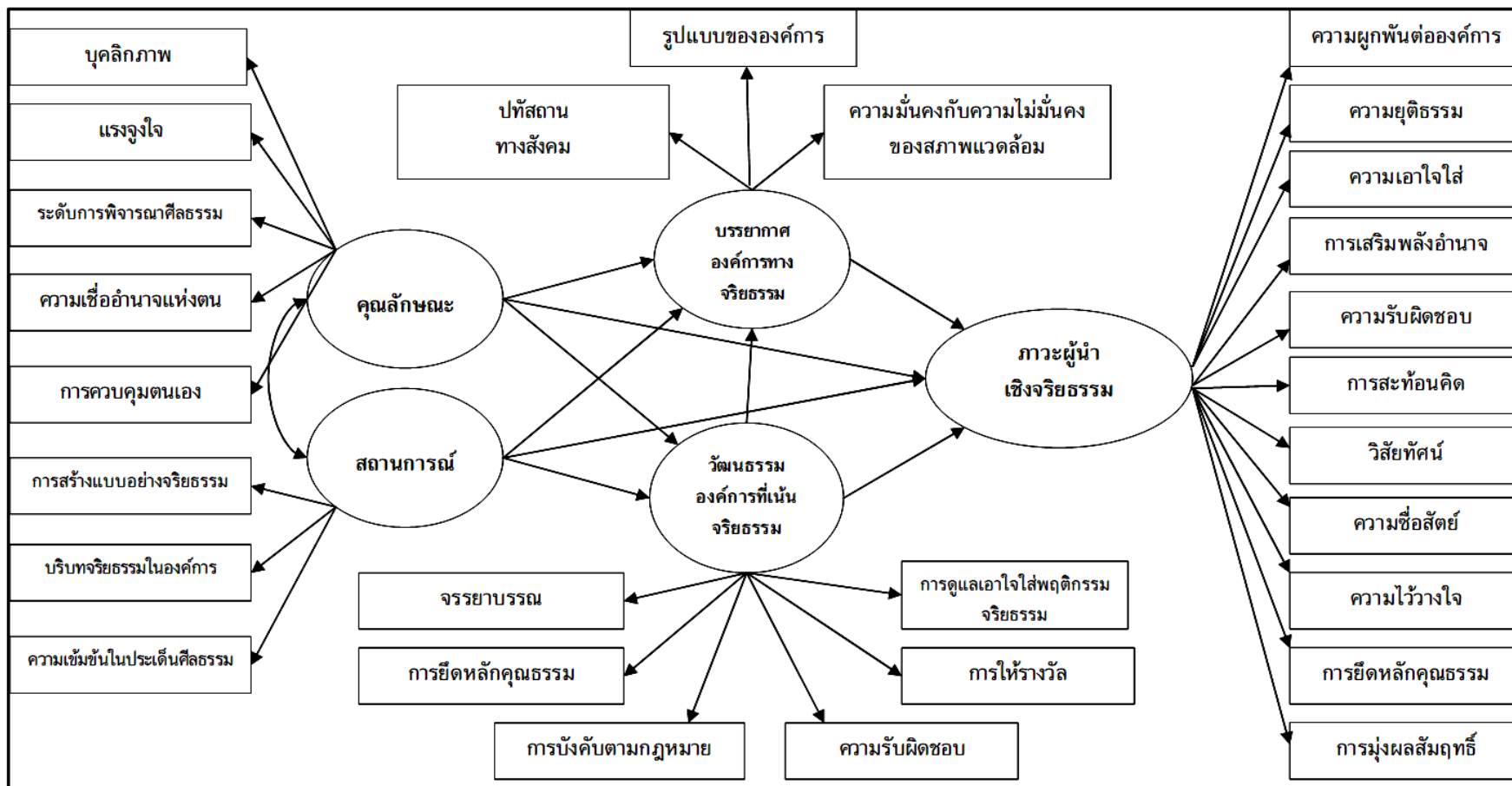
ตัวแปรตาม	ตัวแปรต้น	ผู้ศึกษา/วิจัย	ปีที่ศึกษา/วิจัย
1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	1. บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม	Ajzen & Madden	ค.ศ.1986
		Cohen	ค.ศ.1998
		Pickett	ค.ศ.2001
		Dickson, Smith, Grojean & Ehrhart	ค.ศ.2001
		Schminke, Arnaud, Kuenzi	ค.ศ.2007
	2. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม	Woodall	ค.ศ.1996
		Key	ค.ศ.1999
		Robbins & Coulter	ค.ศ.2002
		Ampofo, Mujtaba, Cavico, Tindall	ค.ศ.2003
	3. คุณลักษณะ	Pinnell & Eagan	ค.ศ.1995
		Cohen	ค.ศ.1998
		Robbins & Coulter	ค.ศ.2002
		Johnson	ค.ศ.2003
		Brown, Trevino	ค.ศ.2006
		Hicks	ค.ศ.2009
		Macaluso	ค.ศ.2009
	4.สถานการณ์	Campbell and Bond	ค.ศ.1982 อ้างถึงใน Huitt, 2002
		Johnson	ค.ศ.2003
		Dubrin	ค.ศ.2004
		Brown, Trevino	ค.ศ.2006
		Hicks	ค.ศ.2009
Macaluso		ค.ศ.2009	

ตารางที่ 9 ตารางสังเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรที่ส่งผล (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวแปรต้น	ผู้ศึกษา/วิจัย	ปีที่ศึกษา/วิจัย
2. บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม	1. คุณลักษณะ	Covey, Saladin & Killen	ค.ศ.1989
		Ross & Robertson	ค.ศ.2000
		Sosik, Avolio & Jung	ค.ศ.2002
		Day & Kilduff	ค.ศ.2003
		Schminke, Ambrose & Neubaum	ค.ศ.2005
	2. สถานการณ์	Victor & Cullen	ค.ศ.1988
		Singhapakdi, Vitell & Kraft	ค.ศ.1996
		Trevino et.al	ค.ศ.1998
		Ross & Robertson	ค.ศ.2000
		Butterfield , Trevino & Weaver	ค.ศ.2000
		Flarmery & May	ค.ศ.2000
		Frey	ค.ศ.2000
		May & Pruli	ค.ศ.2000
	Cullen, Parboteeah & Victor	ค.ศ.2003	
	3. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม	Ajzen	ค.ศ.1991
Trevino & Nelson		ค.ศ.2007	

ตารางที่ 9 ตารางสังเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรที่ส่งผล (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวแปรต้น	ผู้ศึกษา/วิจัย	ปีที่ศึกษา/วิจัย
3. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม	1. คุณลักษณะ	McClelland	ค.ศ.1975, 1985
		Tunner และ คณะ	ค.ศ.2002
	2. สถานการณ์	Hegarty & Sim	ค.ศ.1978
		Trevino	ค.ศ.1986
		Trevino & Youngblood	ค.ศ.1990
		Trevino และ คณะ	ค.ศ.1998
		Tenbrunse	ค.ศ.1998
		Ashkanasy, Windson & Trevino	ค.ศ.2006
		Trevino & Nelson	ค.ศ.2007



ภาพที่ 8 โมเดลเชิงสมมุติฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

จากปัจจัยที่กำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดสำคัญในการอธิบายลักษณะของปัจจัยแต่ละด้านจากแนวคิดของนักวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้นำมาวิเคราะห์ในตอนต้น ทั้งในส่วนที่เหมือนกันและส่วนที่แตกต่างกัน เพื่อกำหนดเป็นคำอธิบายลักษณะของปัจจัย ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ อันจะนำไปสู่การกำหนดเป็นตัวบ่งชี้เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยและเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามในแบบสอบถามต่อไป ดังนี้

ตารางที่ 10 ปัจจัย นิยาม และตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่นำมาศึกษา

ปัจจัย	นิยาม	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
1. คุณลักษณะ	แบบอย่างพฤติกรรมหรือสิ่งที่ปรากฏให้เห็นหรือลักษณะประจำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุหรือส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ระดับการพิจารณาศีลธรรม ความเชื่ออำนาจแห่งตนและการควบคุมตนเอง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง 2. พิจารณาอย่างถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจที่จะเชื่อตามความคิดของผู้อื่น 3. มีความกระตือรือร้นที่จะได้เรียนรู้ในสิ่งที่ไม่เคยรู้มาก่อน 4. เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นด้วยความยินดี 5. สามารถเปลี่ยนความคิดของตนเองและยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่นได้ 6. กล้าที่จะทำตามความคิดที่แปลกใหม่ของตนเอง ไม่ว่าผลที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไรก็ตาม 7. กล้าที่จะตัดสินใจโดยใช้วิธีการใหม่ๆ ที่อยู่บนหลักการของความมีเหตุผลมากกว่าที่จะยึดตามแนวคิดแบบเดิมๆ 8. มีความสุขที่ได้ทุ่มเทความพยายามเพื่อค้นหาคำตอบในสิ่งที่ฉันอยากรู้ 9. เต็มใจที่จะลองทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากที่เคยทำ 10. สามารถเปลี่ยนวิธีการแก้ไขปัญหได้ตามความจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ 11. พร้อมที่เสี่ยงในการสร้างสรรค์สิ่งที่แตกต่างกันไปจากผู้อื่น 12. มีแนวทางในการดำเนินชีวิตตามวิถีทางที่เลือกเอง 13. มีการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ก่อนที่จะตัดสินใจใดๆ 14. สนใจใคร่รู้ในวิทยาการใหม่ๆ อยู่เสมอ 15. พร้อมที่จะเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ

ตารางที่ 10 ปัจจัย นิยาม และตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่นำมาศึกษา (ต่อ)

ปัจจัย	นิยาม	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
1. คุณลักษณะ (ต่อ)	แบบอย่างพฤติกรรมหรือสิ่งที่ปรากฏให้เห็นหรือลักษณะประจำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุหรือส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ระดับการพิจารณาศีลธรรม ความเชื่ออำนาจแห่งตนและการควบคุมตนเอง (ต่อ)	<p>16. สามารถแปรรูปสิ่งที่มีอยู่เดิมให้เป็นรูปแบบใหม่ที่ดีขึ้น</p> <p>17. กล้าที่จะทดลองทำในสิ่งที่คนอื่นเห็นว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จได้ยาก</p> <p>แรงจูงใจ</p> <p>18. ชอบการแข่งขัน ชอบงานท้าทาย</p> <p>19. ต้องการได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง</p> <p>20. มีความชำนาญในการวางแผน</p> <p>21. มีความรับผิดชอบสูง</p> <p>22. กล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว</p> <p>23. ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น</p> <p>24. ชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน</p> <p>25. พยายามสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น</p> <p>26. ต้องการให้ผู้อื่นยกย่องหรือยอมรับ</p> <p>27. ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น</p> <p>ระดับการพิจารณาศีลธรรม</p> <p>28. ยึดการลงโทษ การเชื่อฟังเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ</p> <p>29. ใช้กฎเกณฑ์เป็นเครื่องมือเพื่อประโยชน์ของตน</p> <p>30. ปฏิบัติตนตามความคาดหวังและการยอมรับในสังคม</p> <p>31. ยึดกฎและระเบียบ</p> <p>32. ประพฤติตนไม่ผิดกฎหมายและรักษาระเบียบแบบแผนของสังคม</p> <p>ความเชื่ออำนาจแห่งตน</p> <p>33. ความสำเร็จในการทำงานขึ้นอยู่กับโอกาสและเงื่อนไขที่เอื้ออำนวย</p> <p>34. การทำงานขึ้นอยู่กับความสามารถของตนมากกว่าอิทธิพลของสังคม</p> <p>35. สามารถฝ่าฟันอุปสรรคหรือตัวแปรต่างๆที่เข้ามาในชีวิต</p>

ตารางที่ 10 ปัจจัย นิยาม และตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่นำมาศึกษา (ต่อ)

ปัจจัย	นิยาม	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
		<p>36. ไม่ว่าหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ มักจะโชคดีที่ไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ</p> <p>การควบคุมตนเอง</p> <p>37. มีสำนึกที่สามารถยับยั้งควบคุมตนเองได้</p> <p>38. มีสำนึกที่ต้งาม</p> <p>39. มีความเคารพตนเอง</p> <p>40. มีมโนธรรมที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี</p> <p>41. มีความอดกลั้นต่อความคับข้องใจ</p> <p>42. มีความสามารถในการต่อสู้กับอารมณ์ฝ่ายต่ำ</p> <p>43. มีความสำนึกรับผิดชอบสูง</p> <p>44. มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย</p> <p>45. มีการหาความพึงพอใจอย่างอื่นชดเชย</p> <p>46. มีการให้เหตุผลในการถ่วงความเครียด</p> <p>47. มีความยึดมั่นในจารีตประเพณี ความคาดหวังของสังคม</p> <p>48. มีภาระผูกพันที่จะต้องปฏิบัติตามปทัสฐานของสถาบันและตามเป้าหมาย</p> <p>49. มีความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>50. มีโอกาสที่จะได้รับการยอมรับ</p> <p>51. มีความสำนึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่</p>
<p>2. สถานการณ์</p>	<p>เหตุการณ์หรือสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่มากระทำต่อผู้บริหารสถานศึกษาแล้วสะท้อนพฤติกรรมในเชิงบวก ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุหรือส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การสร้างแบบอย่างจริยธรรม บริบทของจริยธรรมในองค์การและความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม</p>	<p>การสร้างแบบอย่างจริยธรรม</p> <p>52. มีความเต็มใจที่จะนำความผิดพลาดมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้</p> <p>53. มีความนอบน้อมถ่อมตน</p> <p>54. ประพฤติตนและกระทำต่อบุคคลอื่นอย่างมีจริยธรรม</p> <p>55. มีการให้คำปรึกษาในอาชีพอย่างมีจริยธรรม</p> <p>บริบทของจริยธรรมในองค์การ</p> <p>56. มีการบัญญัติพฤติกรรมจริยธรรมในการทำงาน</p> <p>57. การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม</p> <p>58. มีระบบการให้รางวัลสนับสนุนการกระทำที่มีจริยธรรม</p>

ตารางที่ 10 ปัจจัย นิยาม และตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่นำมาศึกษา (ต่อ)

ปัจจัย	นิยาม	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
		59. มีการลงโทษการกระทำที่มีไรจริยธรรม 60. พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์การ ความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม 61. เอาใจใส่ต่อการตัดสินใจโดยพิจารณาผลที่เกิดขึ้นว่าจะก่อความเสียหายแก่บุคคลอื่น 62. เมื่อเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายด้วยจริยธรรม 63. แสดงลักษณะท่าทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น 64. มีความเอาใจใส่ในสถานการณ์และพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ
3. บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม	คุณลักษณะหรือสภาพแวดล้อมขององค์การที่รับรู้ได้โดยผู้ปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุหรือส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ปทัสถานทางสังคม รูปแบบขององค์การและความมั่นคงกับความไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม	ปทัสถานทางสังคม 65. มีการกำหนดบรรยาการองค์การที่เกี่ยวกับจริยธรรม 66. คนในองค์การเห็นด้วยกับข้อกำหนดบรรยาการองค์การที่เกี่ยวกับจริยธรรม 67. เกิดการยอมรับในพฤติกรรมที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม 68. มีแนวโน้มที่จะคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับองค์การรูปแบบขององค์การ 69. องค์การถูกจำกัดในเรื่องความรับผิดชอบที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน 70. บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 71. บุคลากรยอมรับการตัดสินใจเกี่ยวกับค่านิยมขององค์การ 72. บุคลากรมีอิสระที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่เห็นว่าเหมาะสม 73. บุคลากรเห็นด้วยกับเป้าหมายและค่านิยมทั้งหมดขององค์การ โดยไม่มีเงื่อนไข ความมั่นคงกับความไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม 74. มีการออกกฎระเบียบเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม

ตารางที่ 10 ปัจจัย นิยาม และตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่นำมาศึกษา (ต่อ)

ปัจจัย	นิยาม	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
		75. สามารถค้นพบตัวตนของตนเองจากประสบการณ์ใหม่ 76. ตัดสินใจจากพื้นฐานจริยธรรมส่วนบุคคล 77. สร้างค่านิยมจริยธรรมในองค์กร 78. มีการจัดอบรมในโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม
4. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม	เป็นวิธีการดำเนินชีวิตของสังคมเป็นแบบแผนการประพฤติปฏิบัติและการแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิดในสถานการณ์ต่างๆที่สมาชิกในสังคมเดียวกัน สามารถแก้ไขและซาบซึ้งร่วมกันประกอบด้วย จรรยาบรรณ การยึดหลักคุณธรรม การบังคับให้ปฏิบัติตาม ความรับผิดชอบต่อการกระทำรางวัล และการดูแลเอาใจใส่	จรรยาบรรณ 79. ความเป็นธรรมต่อพนักงาน ผู้รับบริการ 80. ส่งเสริมประเพณีวัฒนธรรมและสังคมโดยรวม 81. ประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม 82. มีความอดทนไม่ย่อท้อต่อความไม่แน่นอน การยึดหลักคุณธรรม 83. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม 84. ให้ความสำคัญกับการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมโดยไม่หวังผลลัพธ์อย่างเดียว การบังคับตามกฎหมาย 85. มีกลไกในการดำเนินงานที่สร้างความเข้าใจในเรื่องของจริยธรรม 86. ให้บุคลากรเปิดเผยหรือรายงานพฤติกรรมที่ไม่จริยธรรมโดยไม่เกรงกลัวภัยใดๆ 87. มีแบบแผนที่เป็นข้อตกลงพื้นฐานร่วมกัน ความรับผิดชอบต่อการกระทำ 88. ไม่กลัวที่จะยอมรับความผิดพลาดร่วมกับบุคลากร 89. เมื่อเกิดความผิดพลาด จะยืนอยู่แถวหน้าร่วมกับบุคลากร 90. สื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังในเรื่องการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 91. มีสำนึกอย่างแรงกล้าต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ การให้รางวัล 92. พัฒนาบุคลากรให้มีโอกาสได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง 93. ตระหนักในความมีคุณค่าของบุคลากร

ตารางที่ 10 ปัจจัย นิยาม และตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่นำมาศึกษา (ต่อ)

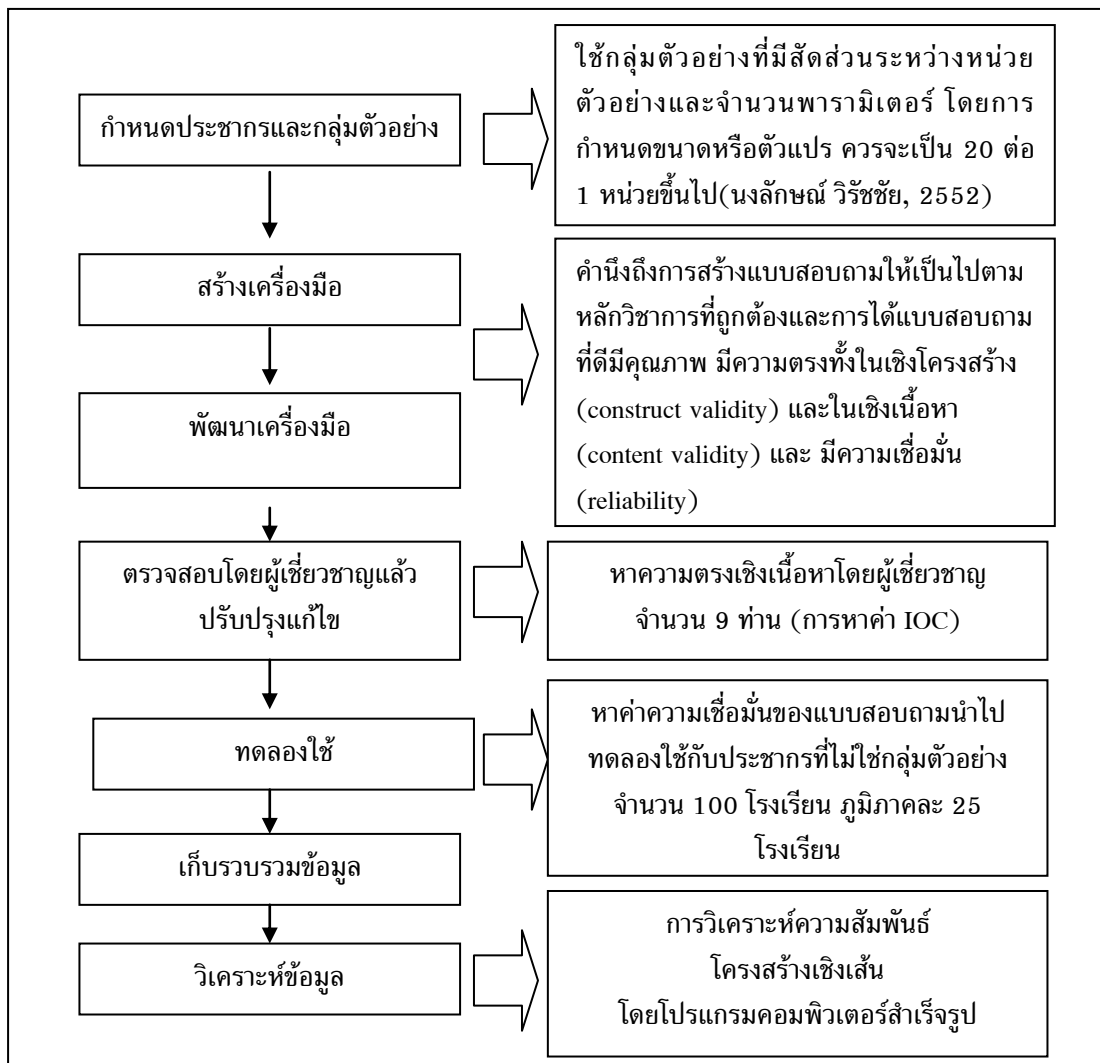
ปัจจัย	นิยาม	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
		<p>94. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมเพื่อเป็นการเพิ่มทักษะและคุณค่า</p> <p>95. ใ้รางวัลเมื่อบุคลากรปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม</p> <p>การดูแลเอาใจใส่พฤติกรรมจริยธรรม</p> <p>96. มีการสร้างความเมตตา</p> <p>97. สร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว</p> <p>98. สามารถแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของบุคลากร</p> <p>99. สร้างองค์การให้มีความอบอุ่นเหมือนเป็นบ้านหลังที่สอง</p>

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research methodology) ที่มุ่งศึกษาในเชิงสหสัมพันธ์ (correlation study) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ในการศึกษาถึงลักษณะสภาพความเป็นอยู่หรือปรากฏการณ์หนึ่ง เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริง โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อพัฒนาและตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยการนำข้อมูลเชิงประจักษ์จากปรากฏการณ์จริงมาทดสอบกับโมเดลเชิงทฤษฎี ซึ่งการวิจัยในลักษณะนี้ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2552) ได้อธิบายแนวโน้มของคำถามการวิจัย กรอบความคิด การกำหนดสมมติฐานการวิจัยและสถิติวิเคราะห์ในยุคสังคมนวัตกรรมไว้ว่า ลักษณะคำถามวิจัยมีความซับซ้อน ลึกซึ้งมากกว่าในยุคก่อน แม้ว่าคำถามการวิจัยยังคงเน้นความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในบริบท เงื่อนไขและช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เน้นความสำคัญกับลักษณะอิทธิพลจากตัวแปรปรับและตัวแปรส่งผ่าน (moderator and mediator) ลักษณะที่เป็นพลวัต (dynamics) หรือการแปรเปลี่ยนระหว่างช่วงเวลา ลักษณะความไม่แปรเปลี่ยน (invariance) ของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างกลุ่มประชากรและลักษณะข้อมูลพหุระดับ แนวโน้มคำถามการวิจัยดังกล่าวนำไปสู่การวิจัยแนวใหม่ที่ให้ความสำคัญและอิงหลักฐานทฤษฎี (theoretical evidence-based research) มากขึ้น (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2552) ในขณะเดียวกันกรอบความคิด (conceptual framework) หรือโมเดลการวิจัย (research model) มีความสำคัญมากในการวิจัย เพราะโมเดลการวิจัยแสดงถึงโครงสร้าง (structure) ของงานวิจัย และนักวิจัยใช้โมเดลการวิจัยเป็นฐานในการกำหนดสมมติฐานวิจัย ตามหลักการวิจัย จุดมุ่งหมายสำคัญของการสร้างโมเดลการวิจัย คือ การสร้างโมเดลให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม ทั้งด้านทฤษฎีและผลการวิจัยเชิงประจักษ์ และสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัย โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะ 6 ประการ (Sloane & Gorard, 2003) ประการแรก เพื่อบรรยายลักษณะของโมเดลความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์/ตัวแปรที่ต้องการศึกษาโดยใช้โมเดลที่ง่ายและประหยัด ประการที่สอง เพื่อให้ได้โมเดลใช้เป็นฐานสำหรับการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มประชากรหลายกลุ่ม ประการที่สาม เพื่อยืนยันหรือปฏิเสธความสัมพันธ์ตามทฤษฎีที่มีอยู่เดิม ทั้งนี้การปฏิเสธแนวคิดทฤษฎีเดิมนำไปสู่การพัฒนา/ปรับปรุงทฤษฎีให้มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น ประการที่สี่ เพื่อบรรยายและทำความเข้าใจคุณสมบัติของโมเดลเพื่อที่จะสามารถสรุปอ้างอิงไปสู่ประชากรได้อย่างถูกต้องภายใต้เงื่อนไขและบริบทที่แตกต่างกัน ประการที่ห้า เพื่อพยากรณ์ปรากฏการณ์ และประการสุดท้าย เพื่อทำความเข้าใจลักษณะการเปลี่ยนแปลงหรือพลวัตของปรากฏการณ์ที่ศึกษา การวิจัยในยุคสังคมนวัตกรรมจึงมี

ลักษณะคำถามวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ซับซ้อน ลึกซึ้งมากกว่าแต่ก่อน โมเดลการวิจัยยุคสังคมความรู้ี้จึงมีลักษณะแตกต่างจากโมเดลการวิจัยยุคก่อน ตัวแปรในวิจัยมีทั้งตัวแปรสังเกตได้ (observed variable) และตัวแปรแฝง (latent or unobserved variable) โดยที่ตัวแปรแฝงเป็นตัวแปรที่ไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัดซึ่งวัดได้จากตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ โดยสัญลักษณ์ที่ใช้ในโมเดลการวิจัยใช้รูปวงรีแทนตัวแปรแฝง และรูปสี่เหลี่ยมแทนตัวแปรสังเกตได้ โมเดลการวิจัยจึงประกอบไปด้วย โมเดลการวัด (measurement model) และโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation model หรือ SEM) สมมติฐานวิจัยมักเขียนเป็นข้อความบรรยาย โมเดลอิทธิพลในโมเดลเป็นภาพรวม สถิติวิเคราะห์จำเป็นต้องใช้สถิติวิเคราะห์ที่สามารถวิเคราะห์ประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดลสมการถดถอยทั้งสองสมการไปพร้อมกัน (simultaneous equation model) และมีการทดสอบความกลมกลืนของโมเดล (model goodness of fit test) ได้แก่ การวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้างซึ่งต้องใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เฉพาะในการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น โปรแกรม LISREL (Joreskog & Sorbom, 1996) และโปรแกรม Mplus (Muthen & Muthen, 2003) เป็นต้น

ด้วยเหตุว่าการวิจัยทางสังคมศาสตร์มีจุดประสงค์สำคัญเพื่อนำข้อค้นพบจากการวิจัยไปอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสภาพสังคม ดังนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยเป็นไปตามจุดมุ่งหมายหลักที่กำหนดและสอดคล้องกับแนวโน้มดังกล่าว ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงวิธีการดำเนินการวิจัยในหัวข้อต่อไปนี้อย่างละเอียด คือ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และการแปลผลข้อมูล โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยตามแผนภาพที่ 8 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 8 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ปีการศึกษา 2552 จำนวน 1,038 โรงเรียน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ปีการศึกษา 2552 จำนวน 560 โรงเรียน ในแต่ละโรงเรียนได้กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการ ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการและประธานกรรมการสถานศึกษา

หรือรักษาการ (กลุ่มละ 1 คน) เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) โดยมีขั้นตอนการกำหนดขนาดตัวอย่างและการสุ่มกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1.2.1 พิจารณาลักษณะข้อมูลการวิจัย ซึ่งต้องใช้สถิติวิเคราะห์ขั้นสูง คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) จึงจำเป็นต้องกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับการใช้สถิติแต่ละประเภทตามเหตุผลดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ซึ่งใช้วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ไลค์ลีสต์สูงสุด (maximum likelihood : ML) ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่เพราะถ้าใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดต่ำกว่า 100 หน่วย จะพบว่าโอกาสปฏิเสธสมมติฐานในการทดสอบ ไค-สแควร์ (chi-square) มาก เพราะค่าไค-สแควร์ มีแนวโน้มที่จะมีค่าสูง อย่างไรก็ตามได้มีข้อเสนอแนะเรื่องขนาดกลุ่มตัวอย่างว่า ควรพิจารณาควบคู่ไปกับจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่า ถ้าพารามิเตอร์มีจำนวนมาก ควรจะต้องมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มมากขึ้นด้วย โดยใช้กฎที่ว่าอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรจะเป็น 20 ต่อ 1 (Bollen, 1989; Gold, 1980; 1972 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2552)

2) การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ เช่นเดียวกับการวิเคราะห์การถดถอย เกณฑ์สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างระบุขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นฟังก์ชันของจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่า คือ ต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 20 คน ต่อหนึ่งพารามิเตอร์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2552)

3) การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น โดยใช้สถิติไค-สแควร์ (chi-square statistics: χ^2) ที่ระดับความกลมกลืน (goodness of fit index : GFI) ระหว่างโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งนักสถิติส่วนใหญ่กำหนดว่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่ เพราะฟังก์ชันความกลมกลืน (fit or fitting function) จะมีการแจกแจงแบบไค-สแควร์ ต่อเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่เท่านั้น Gold (n.d. อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2552) ได้เสนอแนะให้พิจารณาขนาดของกลุ่มตัวอย่างควบคู่ไปกับจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่า ถ้าพารามิเตอร์มีจำนวนมากควรจะต้องมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มมากขึ้นด้วย โดยใช้อัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรจะเป็น 20 ต่อ 1

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า การวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ที่วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูงและมีโมเดล (model) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ถ้าต้องการความมั่นใจในการทดสอบมากยิ่งขึ้น ควรใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์ โดยการกำหนดขนาดหรือตัวแปร ควรจะเป็น 20 ต่อ 1 หน่วยขึ้นไป (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2552) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งสิ้น 28 ตัวแปร หากใช้อัตราส่วน 20 : 1 จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างไว้จำนวน 560 โรงเรียน

1.2.2 ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi - stage random sampling) ซึ่งมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

- 1) สุ่มแบบแบ่งชั้น โดยกำหนดให้ภูมิภาคเป็นชั้นของการสุ่ม จำนวน 4 ภูมิภาคๆ ละ 16 จังหวัด สุ่มอย่างง่ายโดยวิธีจับสลากได้กลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งสิ้นจำนวน 64 จังหวัด 560 โรงเรียน
- 2) กำหนดให้โรงเรียนเทศบาลทุกแห่งในจังหวัดเป็นกลุ่มตัวอย่าง
- 3) กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการ ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการและประธานกรรมการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการ (กลุ่มละ 1 คน) เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งสิ้น 1,680 คน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 11 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามภูมิภาค

ภาค/ จังหวัด	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	โรงเรียน	
ภาคกลาง	1. พระนครศรีอยุธยา	1. เทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา	8
		2. เทศบาลตำบลท่าเรือ	3
		3. เทศบาลตำบลบางมโค	3
	2. สระบุรี	1. เทศบาลเมืองสระบุรี	10
		2. เทศบาลเมืองแก่งคอย	3
		3. เทศบาลตำบลหนองแค	3
	3. ชลบุรี	1. เทศบาลเมืองชลบุรี	5
		2. เทศบาลเมืองศรีราชา	3
		3. เทศบาลเมืองพนัสนิคม	4
		4. เทศบาลตำบลแหลมฉบัง	3
	4. นนทบุรี	1. เทศบาลนครนนทบุรี	5
	5. อ่างทอง	1. เทศบาลเมืองอ่างทอง	3
		2. เทศบาลตำบลป่าโมกข์	6
	6. ลพบุรี	1. เทศบาลเมืองลพบุรี	4
		2. เทศบาลเมืองบ้านหมี่	2
3. เทศบาลตำบลโคกสำโรง		3	
4. เทศบาลตำบลโคกตูม		1	
5. เทศบาลเมืองเขาสامยอด		1	
7. สิงห์บุรี	1. เทศบาลเมืองสิงห์บุรี	4	
	2. เทศบาลตำบลอินทร์บุรี	1	
8. ระยอง	1. เทศบาลนครระยอง	5	
	2. เทศบาลมาบตาพุด	1	
	3. เทศบาลตำบลบ้านเพ	1	

ตารางที่ 11 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามภูมิภาค (ต่อ)

ภาค/ จังหวัด	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	โรงเรียน
9. จันทบุรี	1. เทศบาลเมืองจันทบุรี	2
	2. เทศบาลเมืองขลุง	1
	3. เทศบาลตำบลท่าใหม่	4
10. ปราจีนบุรี	1. เทศบาลเมืองปราจีนบุรี	6
	2. เทศบาลตำบลกบินทร์บุรี	2
11. นครนายก	1. เทศบาลเมืองนครนายก	3
12. สมุทรปราการ	1. เทศบาลนครสมุทรปราการ	5
	2. เทศบาลเมืองพระประแดง	3
	3. เทศบาลเมืองปากน้ำสมุทรปราการ	1
	4. เทศบาลตำบลบางปู	1
	5. เทศบาลตำบลด่านสำโรง	1
13. ชัยนาท	1. เทศบาลเมืองชัยนาท	3
	2. เทศบาลตำบลวัดสิงห์	1
	3. เทศบาลตำบลห้วยน้ำสาคร	1
14. สมุทรสงคราม	1. เทศบาลเมืองชะอำ	5
	2. เทศบาลตำบลอัมพวา	3
15. หนองจอก	1. เทศบาลเมืองหนองจอก	2
	2. เทศบาลตำบลบางโคล่	2
	3. เทศบาลตำบลบางวัว	1
16. สมุทรสงคราม	1. เทศบาลนครสมุทรสงคราม	6
	2. เทศบาลเมืองกระทุ่มแบน	2
	3. เทศบาลเมืองอัมพวัน	2
รวม		139
ภาคเหนือ		
1. เชียงใหม่	1. เทศบาลนครเชียงใหม่	11
	2. เทศบาลเมืองเมืองแกนพัฒนา	1
	3. เทศบาลเมืองบ้านกลาง	1
	4. เทศบาลตำบลไชยปราการ	1
2. พะเยา	1. เทศบาลเมืองพะเยา	7
	2. เทศบาลตำบลจิม	1
3. เพชรบูรณ์	1. เทศบาลเมืองเพชรบูรณ์	3
	2. เทศบาลเมืองหล่มสัก	4
4. นครสวรรค์	1. เทศบาลนครนครสวรรค์	8
	2. เทศบาลเมืองชุมแสง	3

ตารางที่ 11 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามภูมิภาค (ต่อ)

ภาค/ จังหวัด	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	โรงเรียน
5. ลำพูน	1. เทศบาลเมืองลำพูน	4
	2. เทศบาลตำบลทุ่งหัวช้าง	1
	3. เทศบาลตำบลบ้านกลาง	1
6. ลำปาง	1. เทศบาลนครลำปาง	7
	2. เทศบาลตำบลป่าต้นนาครี	1
7. อุดรดิตถ์	1. เทศบาลเมืองอุดรดิตถ์	6
	2. เทศบาลตำบลศรีพนมมาด	1
	3. เทศบาลตำบลหัวดง	1
8. แพร่	1. เทศบาลเมืองแพร่	5
	2. เทศบาลตำบลเด่นชัย	1
	3. เทศบาลตำบลร่องกวาง	1
9. เชียงราย	1. เทศบาลนครเชียงราย	7
	2. เทศบาลตำบลแม่สาย	2
	3. เทศบาลตำบลป่าแงะ	2
	4. เทศบาลตำบลป่าก้อคำ	1
	5. เทศบาลตำบลเมืองพาน	1
	6. เทศบาลตำบลป่าแดด	1
	7. เทศบาลตำบลเวียงเชียงแสน	1
	8. เทศบาลตำบลเวียงเทิง	1
	9. เทศบาลตำบลบ้านดู่	1
	10. เทศบาลตำบลเจดีย์หลวง	1
10. แม่ฮ่องสอน	1. เทศบาลเมืองแม่ฮ่องสอน	1
	2. เทศบาลตำบลแม่ลาน้อย	1
11. อุทัยธานี	1. เทศบาลเมืองอุทัยธานี	5
12. กำแพงเพชร	1. เทศบาลเมืองกำแพงเพชร	4
	2. เทศบาลตำบลนครชุม	1
	3. เทศบาลตำบลลานกระบือ	1
13. สุโขทัย	1. เทศบาลเมืองสุโขทัย	2
	2. เทศบาลเมืองสวรรคโลก	5
	3. เทศบาลตำบลทุ่งหลวง	1
	4. เทศบาลตำบลบ้านโตนด	1

ตารางที่ 11 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามภูมิภาค (ต่อ)

ภาค/ จังหวัด	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	โรงเรียน
14. พิจิตร	1. เทศบาลเมืองพิจิตร	3
	2. เทศบาลเมืองบางมูลนาก	2
	3. เทศบาลเมืองตะพานหิน	4
	4. เทศบาลตำบลห้วยดง	1
	5. เทศบาลตำบลทับคล้อ	1
15. พิษณุโลก	1. เทศบาลนครพิษณุโลก	5
	2. เทศบาลตำบลวังซ้อง	1
	3. เทศบาลตำบลพรหมพิราม	1
16. ตาก	1. เทศบาลเมืองตาก	4
	2. เทศบาลเมืองแม่สอด	4
	3. เทศบาลตำบลพบพระ	1
	4. เทศบาลตำบลแม่กุ	1
รวม		137
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
1. นครราชสีมา	1. เทศบาลนครนครราชสีมา	6
	2. เทศบาลตำบลโนนสูง	3
	3. เทศบาลเมืองบัวใหญ่	3
	4. เทศบาลเมืองปากช่อง	2
2. อุบลราชธานี	1. เทศบาลนครอุบลราชธานี	4
	2. เทศบาลเมืองวารินชำราบ	3
	3. เทศบาลเมืองพิบูลมังสาหาร	2
3. ขอนแก่น	1. เทศบาลนครขอนแก่น	11
	2. เทศบาลเมืองพล	3
	3. เทศบาลเมืองบ้านไผ่	2
	4. เทศบาลตำบลลำน้ำพอง	1
	5. เทศบาลตำบลโพธิ์ชัย	1
	6. เทศบาลตำบลกุดน้ำใส	1
	7. เทศบาลตำบลบ้านแฮด	1
4. อุดรธานี	1. เทศบาลนครอุดรธานี	9
5. ศรีสะเกษ	1. เทศบาลเมืองศรีสะเกษ	7
	2. เทศบาลห้วยทับทัน	1
	3. เทศบาลตำบลบึงบูรพ์	1

ตารางที่ 11 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามภูมิภาค (ต่อ)

ภาค/ จังหวัด	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	โรงเรียน
6. ยโสธร	1. เทศบาลเมืองยโสธร	3
	2. เทศบาลตำบลกุดชุมพุงพัฒนา	1
	3. เทศบาลตำบลตำบลเลิงนกทา	1
	4. เทศบาลตำบลทรายมูล	1
7. ชัยภูมิ	1. เทศบาลเมืองชัยภูมิ	4
8. เลย	1. เทศบาลเมืองชัยภูมิ	5
	2. เทศบาลตำบลวังสะพุง	1
	3. เทศบาลตำบลนาด้วง	1
	4. เทศบาลตำบลนาอ้อ	1
9.หนองคาย	1. เทศบาลเมืองหนองคาย	4
	2. เทศบาลเมืองท่าบ่อ	1
	3. เทศบาลตำบลปากคาด	1
	4. เทศบาลตำบลพรเจริญ	1
	5. เทศบาลตำบลศรีพนา	1
10. มหาสารคาม	1. เทศบาลเมืองมหาสารคาม	7
	2. เทศบาลตำบลนาเชือก	1
11. ร้อยเอ็ด	1. เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด	7
12. กาฬสินธุ์	1. เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์	4
13. มุกดาหาร	1. เทศบาลเมืองมุกดาหาร	2
14. สกลนคร	1. เทศบาลเมืองสกลนคร	4
	2. เทศบาลตำบลอากาศอำนวย	1
15. นครพนม	1. เทศบาลเมืองนครพนม	6
16. บุรีรัมย์	1. เทศบาลเมืองบุรีรัมย์	3
	2. เทศบาลเมืองนางรอง	1
	3. เทศบาลตำบลนาโพธิ์	1
รวม		124
ภาคใต้		
1. นครศรีธรรมราช	1. เทศบาลนครนครศรีธรรมราช	9
	2. เทศบาลเมืองปากพั่น	6
2. ภูเก็ต	1. เทศบาลนครภูเก็ต	7
	2. เทศบาลเมืองป่าตอง	1
3. สงขลา	1. เทศบาลนครสงขลา	5
	2. เทศบาลนครหาดใหญ่	6

ตารางที่ 11 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามภูมิภาค (ต่อ)

ภาค/ จังหวัด	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	โรงเรียน
4. ตรัง	1. เทศบาลนครตรัง	7
	2. เทศบาลตำบลห้วยยอด	2
	3. เทศบาลเมืองกันตัง	1
5. เพชรบุรี	1. เทศบาลเมืองเพชรบุรี	4
	2. เทศบาลเมืองชะอำ	9
6. ประจวบคีรีขันธ์	1. เทศบาลเมืองประจวบคีรีขันธ์	3
	2. เทศบาลเมืองหัวหิน	7
	3. เทศบาลตำบลปราณ	1
7. กระบี่	1. เทศบาลเมืองกระบี่	4
	2. เทศบาลตำบลคลองท่อมใต้	1
	3. เทศบาลตำบลอ่าวลึกใต้	1
8. สุราษฎร์ธานี	1. เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี	5
	2. เทศบาลเมืองนาสาร	6
	3. เทศบาลเมืองท่าข้าม	4
	4. เทศบาลตำบลกาญจนดิษฐ์	1
	5. เทศบาลตำบลบ้านนา	1
	6. เทศบาลตำบลย่านดินแดง	1
9. พัทลุง	1. เทศบาลเมืองพัทลุง	5
	2. เทศบาลตำบลเขาชัยสน	1
10. ปัตตานี	3. เทศบาลตำบลแม่ขรี	1
	1. เทศบาลเมืองปัตตานี	5
11. ยะลา	2. เทศบาลตำบลตะลุบัน	6
	1. เทศบาลนครยะลา	6
12. นราธิวาส	2. เทศบาลเมืองเบตง	5
	1. เทศบาลเมืองนราธิวาส	6
13. ระนอง	2. เทศบาลเมืองสุโขทัย	4
14. สตูล	1. เทศบาลเมืองระนอง	2
15. พังงา	1. เทศบาลเมืองสตูล	2
	1. เทศบาลเมืองพังงา	4
16. ชุมพร	2. เทศบาลเมืองตะกั่วป่า	2
	1. เทศบาลเมืองชุมพร	2
	2. เทศบาลเมืองหลังสวน	1
รวม		160
รวมทั้งสิ้น		560

ที่มา: ข้อมูลสารสนเทศการศึกษาท้องถิ่น โรงเรียนเทศบาลสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
ปีการศึกษา 2552 (10 มิถุนายน 2552)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน รายละเอียดมีดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ได้แก่ เพศ ตำแหน่งหน้าที่ วุฒิศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมใน 11 องค์ประกอบลักษณะเครื่องมือเป็นแบบมาตราประเมินค่า (rating scale) ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ ความยุติธรรม การดูแลเอาใจใส่ การเสริมพลังอำนาจ ความรับผิดชอบ การสะท้อนคิด วิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ การยึดหลักคุณธรรมและความดีและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยกำหนดค่านำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีทั้งหมด 4 ปัจจัย ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบมาตราประเมินค่า (rating scale) โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะ สถานการณ์ บรรยากาศองค์การทางจริยธรรมและวัฒนธรรม องค์การที่เน้นจริยธรรมโดยกำหนดค่านำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการรับรู้/ความคิดเห็น อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการรับรู้/ความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการรับรู้/ความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการรับรู้/ความคิดเห็น อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการรับรู้/ความคิดเห็น อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

รายละเอียดการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ มีดังนี้

3.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 กำหนดนิยามปฏิบัติการของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทุกชุดโดยอาศัยฐานทฤษฎีและงานวิจัยจากขั้นตอนในข้อ 3.1

3.3 ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างแบบสอบถามตามลักษณะที่กล่าวถึงในข้อ 3.2 ผู้วิจัยจะคำนึงถึงการสร้างแบบสอบถามให้เป็นไปตามหลักวิชาการที่ถูกต้องและการได้แบบสอบถามที่ดีมีคุณภาพ มีความตรงทั้งในเชิงโครงสร้าง (construct validity) และในเชิงเนื้อหา (content validity) และมีความเชื่อมั่น (reliability) ดังรายละเอียดในข้อ 3.4

3.4 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยดำเนินการดังนี้

3.4.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทุกชุดให้ผู้เชี่ยวชาญ รวมจำนวน 9 ท่าน ประกอบด้วย

1. ด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือ ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ นายประชุม โพธิกุล อ.ดร. ประยุทธ์ ชูสอน 2. ด้านการบริหารการศึกษา คือ นายไพรัตน์ สกลพันธุ์ นายจำเริญ ศิริพงษ์ตีกานนท์ ดร.ทวีศิลป์ สารแสน 3. ด้านการวัดและประเมินผล คือ ดร.นิคม นาคอ้าย ผศ.ดร.สุรวาท ทองบุ และ ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการใช้ภาษาและครอบคลุมของเนื้อหา โดยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (index of congruence: IOC) แล้วคัดเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปมาทดลองใช้ (สุวิมล ตีรกานันท์, 2543) หลังจากนั้นปรับปรุงแบบสอบถามก่อน นำไปทดลองใช้

3.4.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 โรงเรียน ใน 4 ภูมิภาคๆ ละ 25 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 100 คนแล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไปหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1) นำแบบสอบถามจากการทดลองใช้ไปหาคุณภาพเครื่องมือ โดยการนำมาคำนวณหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (discrimination) โดยหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item- Total Correlation) และคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป (บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์, 2545) ซึ่งมีผลการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อดังนี้

1.1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อทั้งหมด ตั้งแต่ 0.34-0.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.43 -0.52 ความยุติธรรม มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.34- 0.49 ความเอาใจใส่ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.35-0.53 การเสริมพลังอำนาจ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.45-0.61 ความรับผิดชอบ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.42-0.61 การสะท้อนคิด มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.43-0.73 วิสัยทัศน์ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.69-0.74 ความซื่อสัตย์ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.64-0.78 ความไว้วางใจ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.71-0.81 การยึดหลักคุณธรรม มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.75-0.81 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.70-0.76

1.2) คุณลักษณะ (characteristics) มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อทั้งฉบับ ตั้งแต่ 0.32-0.76 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า บุคลิกภาพ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.49-0.59 แรงจูงใจ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.33-0.54 ระดับการพิจารณา ศีลธรรม มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.32-0.46 การเชื่ออำนาจแห่งตน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.35-0.50 การควบคุมตนเอง มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.48-0.53

1.3) สถานการณ์ (situation) มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อทั้งฉบับ ตั้งแต่ 0.38-0.76 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า การสร้างแบบอย่างจริยธรรม มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.50-0.66 บริบทของจริยธรรมในองค์การ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.38-0.68 ความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.58-0.76

1.4) บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม (ethical climate in organization) มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อทั้งฉบับ ตั้งแต่ 0.57-0.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ปทัสถานทางสังคม มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.58-0.61 รูปแบบองค์การ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.61-0.65 ความมั่นคงกับไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.57-0.64

1.5) วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม (organizational ethical culture) มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อทั้งฉบับ ตั้งแต่ 0.26-0.79 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า จรรยาบรรณ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.62-0.64 การยึดหลักคุณธรรม มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.26-0.73 การบังคับตามกฎหมาย มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.26-0.50 ความรับผิดชอบต่อการกระทำ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.66-0.68 การให้รางวัล มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.61-0.76 การเอาใจใส่ต่อพฤติกรรมจริยธรรม มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.65-0.79

2) วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ และจำแนกตามแบบสอบถามวัดปัจจัยเชิงสาเหตุ และแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) หากมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1.00 แต่มีค่าที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสามารถวัดได้มีความสอดคล้องระหว่างภายในและสามารถนำไปใช้ได้ (บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์, 2545) ซึ่งมีผลค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

2.1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ความผูกพันต่อองค์การ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.78 ความยุติธรรม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.88 ความเอาใจใส่มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.79 การเสริมพลังอำนาจมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.84 ความรับผิดชอบมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.81 การสะท้อนคิดมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.72 วิสัยทัศน์มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 ความซื่อสัตย์มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 ความไว้วางใจมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 การยึดหลักคุณธรรมมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 การมุ่งผลสัมฤทธิ์มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91

2.2) คุณลักษณะ (characteristics) มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า บุคลิกภาพ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.79 แรงจูงใจมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.70 ระดับการพิจารณาศีลธรรม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.71 การเชื่ออำนาจแห่งตนมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.70 การควบคุมตนเอง มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.76

2.3) สถานการณ์ (situation) มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า การสร้างแบบอย่างจริยธรรมมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.81 บริบทของจริยธรรมในองค์การมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.70 ความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.85

2.4) บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม (ethical climate in organization) มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ปทัสถานทางสังคมมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.77 รูปแบบองค์การ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.80 ความมั่นคงกับไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.71

2.5) วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม (organizational ethical culture) มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า จรรยาบรรณ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.83 การยึดหลักคุณธรรม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.70 การบังคับตามกฎหมาย มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.70 ความรับผิดชอบต่อการกระทำ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.81 การให้รางวัลมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.82 การเอาใจใส่ต่อพฤติกรรมจริยธรรมมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.83

3) วิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เนื่องจากได้กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงไว้ก่อน นั่นคือตัวแปรสังเกตจะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเฉพาะกับตัวประกอบเองเท่านั้น (Bollen, 1989) ในการตัดสินใจจะเลือกด้านที่มีน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติไว้ก่อน และพิจารณาข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า .30 เป็นข้อที่ถือว่าใช้ได้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยขอหนังสือความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนัก/กองการศึกษาของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อแจ้งให้โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง และขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

4.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือของความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามส่งถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและส่งทางไปรษณีย์ โดยที่ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปกับหนังสือขอความร่วมมือและขอความอนุเคราะห์ให้ตอบกลับภายใน 4 สัปดาห์ และดำเนินการติดตามเก็บแบบสอบถามกลับคืนทางไปรษณีย์ภายในวันที่ 15 ตุลาคม 2553 จากนั้นทำการตรวจสอบและคัดแยกแบบสอบถามที่ตอบไม่สมบูรณ์หรือมีร่องรอยระบุถึงการไม่ตั้งใจทำแบบสอบถาม ซึ่งแบบสอบถามมีความสมบูรณ์ จำนวน 1680 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

4.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับจากข้อ 4.2 มาลงข้อมูลคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โรงเรียนละ 3 คน ดำเนินการหาค่าเฉลี่ยของแต่ละโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูล 560 โรงเรียน ด้วยการ Aggregate ข้อมูลในเมนู Data โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป จากนั้นทำการวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ และทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดกระทำกับข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

5.1 สถิติบรรยาย

5.1.1 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

5.1.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สำหรับวิเคราะห์ระดับการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และระดับการรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยส่งผลที่นำมาศึกษา

5.2 สถิติอ้างอิง

5.2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เพื่อวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ทั้งนี้ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทุกปัจจัยและที่ตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญเป็นจริงตามข้อมูลเชิงประจักษ์

5.2.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment coefficient) และทดสอบความมีนัยสำคัญด้วยสถิติทดสอบที เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้วยตนเอง

5.2.3 การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (path analysis) แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา ทดสอบความมีนัยสำคัญด้วยสถิติทดสอบที เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของปัจจัยที่ส่งผลกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

1) การทดสอบโมเดลการวิจัยเป็นการตรวจสอบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเหตุผล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีขั้นตอนดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2552)

1.1) การกำหนดข้อมูลจำเพาะโมเดล (specification of the model) ผู้วิจัยได้สนใจศึกษาว่าตัวแปรสาเหตุตัวใดบ้างที่ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยผู้วิจัยใช้โมเดลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกต โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นของโมเดลว่าความสัมพันธ์ของโมเดลทั้งหมดเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (linear) เป็นความสัมพันธ์เชิงบวก (additive) และเป็นความสัมพันธ์ทางเดียว (recursive model) ระหว่างตัวแปรภายนอก (exogenous variables) และตัวแปรภายใน (endogenous variables)

1.2) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (identification of the model) ผู้วิจัยใช้เงื่อนไขกฎที่ (t-rule) นั่นคือ จำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าจะต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบโดยจะให้จำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า (t) และจำนวนตัวแปรสังเกตได้ (NI) ซึ่งนำมาคำนวณหาจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมได้ กฎที่กล่าวไว้ว่า แบบจำลองจะระบุค่าได้พอดีเมื่อ $t < (1/2) (NI) (NI+1)$ และใช้กฎความสัมพันธ์ทางเดียว (recursive rule) (Bollen, 1989)

1.3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (parameter estimation form the model) ผู้วิจัยใช้การประมาณค่าโดยใช้วิธี ML (maximum likelihood) ซึ่งเป็นวิธีที่แพร่หลายที่สุด เนื่องจากมีความคงเส้นคงวา (consistency) มีประสิทธิภาพและเป็นอิสระจากมาตรวัด

2) การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (Goodness of fit measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของโมเดลว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติที่จะตรวจสอบดังนี้ (Joreskog & Sorbom, 1993)

2.1) ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าต่ำมาก หรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าไรแสดงว่าข้อมูลโมเดลอิสระมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.2) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (goodness-of-fit index: GFI) ซึ่งเป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากโมเดลก่อน และหลังปรับตัวแบบกับฟังก์ชันความสอดคล้องก่อนปรับโมเดล ค่า GFI หากมีค่ามากกว่า 0.09 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.3) ใช้ดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (adjusted goodness-of-fit index : AGFI) ซึ่งนำ GFI มาปรับแก้และคำนึงขนาดของตัวแปรและกลุ่มตัวอย่าง ค่านี้ใช้เช่นเดียวกับ GFI และ AGFI ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.4) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 แสดงว่า โมเดลทางทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.5) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual: Standardized RMR) เป็นค่าบอกความคลาดเคลื่อนของโมเดล มีค่าน้อยกว่า 0.08 แสดงว่า โมเดลทางทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.6) ค่า RMSEA (root mean square error of approximation) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของโมเดลที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ซึ่ง Browne & Cudeck (1993) ได้อธิบายว่า ค่า RMSEA ที่น้อยกว่า .05 แสดงว่ามีความสอดคล้องสนิท (close fit) แต่อย่างไรก็ตาม ค่าที่ใช้ได้และถือว่าโมเดลที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับโมเดลไม่ควรจะเกิน .08

2.7) ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (critical N: CN) ซึ่งเป็นค่าขนาดของตัวอย่างที่ใช้ค่า ไค-สแควร์ทดสอบข้อมูล ค่า CN ที่สูงกว่าหรือเท่ากับ 200 ของกลุ่มตัวอย่าง จะมีแนวโน้มที่ค่าไค-สแควร์ที่ไม่มีนัยสำคัญ นั่นคือข้อมูลโมเดลที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Bollen, 1989)

2.8) เมทริกซ์ความคลาดเคลื่อนในการเปรียบเทียบความสอดคล้อง (Fitting Residuals Matrix) หมายถึง เมทริกซ์ที่มีผลต่างของเมทริกซ์ S และ Sigma ซึ่งประกอบไปด้วยค่าความคลาดเคลื่อน ทั้งในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (largest standardized residual) ระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่เข้าสู่การวิเคราะห์กับเมทริกซ์ที่ประมาณได้ โดยค่าเศษเหลือเคลื่อนที่เข้าใกล้ศูนย์ จะถือว่าโมเดลมีแนวโน้มสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ความพอดีเศษเหลือเหมาะสมอยู่ระหว่าง -2 ถึง 2 (Bollen, 1989)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ตามตารางที่ 12

ตารางที่ 12 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง

ดัชนี	ระดับการยอมรับ
1. ค่าไค-สแควร์ (χ^2)	χ^2 ที่ไม่มีนัยสำคัญหรือค่า P-value สูงกว่า .05 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
2. ค่า GFI	มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
3. ค่า AGFI	มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
4. ค่า CFI	มีค่าเท่ากับ 1.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
5. ค่า Standardized RMR	มีค่าน้อยกว่า .08 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
6. ค่า RMSEA	มีค่าน้อยกว่า .08 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
7. ค่า CN	≥ 2.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง

5.2.3 การปรับโมเดล (model adjustment) ผู้วิจัยปรับโมเดลบนพื้นฐานของ ทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลัก โดยมีการดำเนินการคือ จะตรวจสอบผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ ว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่ มีค่าใดแปลกเกินความเป็นจริงหรือไม่ และพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสอง (squared multiple correlation) ให้มีความเหมาะสม รวมทั้ง พิจารณาค่าความสอดคล้องรวม (overall fit) ของโมเดลว่า โดยภาพรวมแล้วโมเดลสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด และจะหยุดปรับโมเดลเมื่อพบว่า ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนน มาตรฐานต่ำกว่า 2.00 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2552)

6. การแปลผลข้อมูล

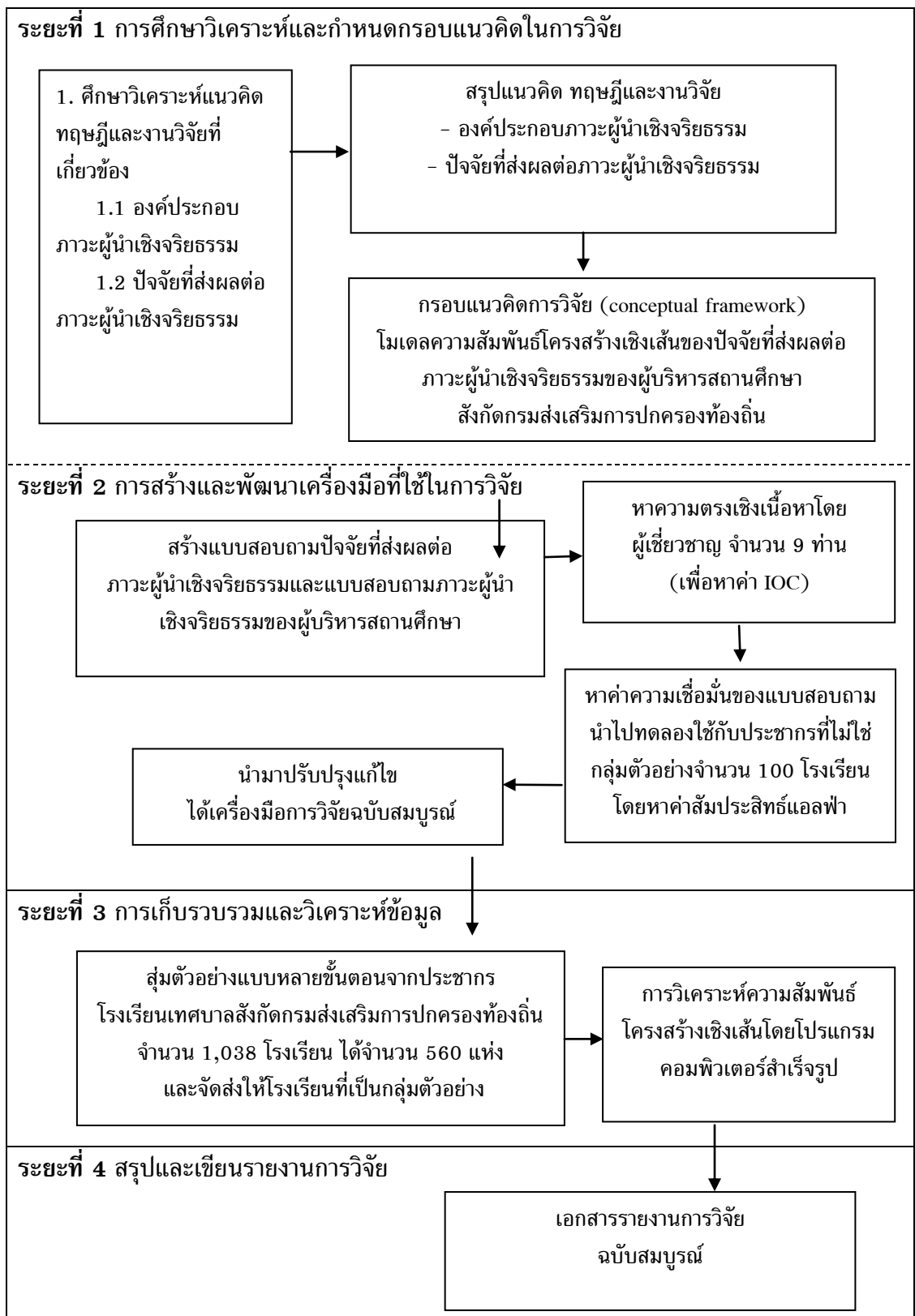
6.1 ในกรณีของการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อศึกษาระดับ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้น ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การ แปลความ ดังนี้ (wiersma, 1995)

4.51 – 5.00	หมายถึง	มีพฤติกรรม / ความคิดเห็น ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง	มีพฤติกรรม / ความคิดเห็น ในระดับมาก
2.51 – 3.50	หมายถึง	มีพฤติกรรม / ความคิดเห็น ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง	มีพฤติกรรม / ความคิดเห็น ในระดับน้อย
1.00 – 1.50	หมายถึง	มีพฤติกรรม / ความคิดเห็น ในระดับน้อยที่สุด

6.2 ในกรณีการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมด้วยตนเอง และระหว่างปัจจัยที่มีส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับภาวะผู้นำเชิง จริยธรรม ได้กำหนดเกณฑ์การแปลความดังนี้ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2543)

0.01 ถึง 0.30	ความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
0.31 ถึง 0.70	ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน
0.71 ถึง 1.00	ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์
- 0.01 ถึง - 0.30	ความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ และเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม
- 0.31 ถึง - 0.70	ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทาง ตรงกันข้าม
- 0.71 ถึง - 1.00	ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง และเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม

การศึกษาโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และ กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ระยะที่ 3 การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และ ระยะที่ 4 สรุปและเขียนรายงานการวิจัย ซึ่งในแต่ละ ระยะมีขั้นตอนการวิจัย ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 9 แสดงระยะและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอในบทที่ 4 นี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จากนั้นจึงจะกล่าวถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับของวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ในบทที่ 1

1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอและการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.1 อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร

ตัวแปรแฝงภายนอก (exogenous latent variable) ได้แก่

CHAR	แทน	คุณลักษณะ	วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรคือ
PER	แทน	บุคลิกภาพ	
MTV	แทน	แรงจูงใจ	
MOJ	แทน	ระดับการพิจารณาศีลธรรม	
LOC	แทน	การเชื่ออำนาจแห่งตน	
SCT	แทน	การควบคุมตนเอง	
SITU	แทน	สถานการณ์	วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปรคือ
ERM	แทน	การสร้างแบบอย่างจริยธรรม	
ECO	แทน	บริบทของจริยธรรมในองค์การ	
MIJ	แทน	ความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม	

ตัวแปรแฝงภายใน (endogenous latent variable) ได้แก่

CMOE	แทน	บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม	วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปรคือ
SON	แทน	ปทัสถานทางสังคม	
OGF	แทน	รูปแบบองค์การ	
SUE	แทน	ความมั่นคงกับไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม	
OGEC	แทน	วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม	วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปรคือ
COE	แทน	จรรยาบรรณ	

	ITG	แทน	การยึดหลักคุณธรรม
	EFC	แทน	การบังคับตามกฎหมาย
	RFA	แทน	ความรับผิดชอบต่อการกระทำ
	REW	แทน	การให้รางวัล
	CAE	แทน	การเอาใจใส่ต่อพฤติกรรมจริยธรรม
ETHL	แทน		ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 11 ตัวแปร คือ
	COM	แทน	ความผูกพันต่อองค์กร
	FAI	แทน	ความยุติธรรม
	CAR	แทน	การดูแลเอาใจใส่
	EMP	แทน	การเสริมพลังอำนาจ
	ACC	แทน	ความรับผิดชอบ
	REF	แทน	การสะท้อนคิด
	VIS	แทน	วิสัยทัศน์
	HON	แทน	ความซื่อสัตย์
	TRU	แทน	ความไว้วางใจ
	MOR	แทน	การยึดหลักคุณธรรมและความดี
	ACH	แทน	การมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.2 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (mean)
SD	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
SKEW	แทน	ค่าความเบ้ (skewness)
KUR	แทน	ค่าความโด่ง (kurtosis)
α	แทน	ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)
CI	แทน	ช่วงความเชื่อถือได้ที่ 95% (confidence interval)
SE_M	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัด (standard error of measurement)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)
λ	แทน	น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)
SE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error)
t	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (P-values)
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P<0.01)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P<0.05)

R^2	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (squared multiple correlation) หรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
ρ_c	แทน	ค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝง (construct Reliability)
ρ_v	แทน	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (average variance extracted)
χ^2	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi - square)
df	แทน	องศาอิสระ (degree of freedom)
P-value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (P-values)
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสม (goodness of fit index)
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสมที่ปรับแก้แล้ว (adjusted goodness of fit index)
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสมเปรียบเทียบ (comparative fit index)
SRMR	แทน	ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standardized RMR)
RMSEA	แทน	ดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (root mean square error of approximation)
CN	แทน	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (critical N)
DE	แทน	อิทธิพลทางตรง (direct effects)
IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อม (indirect effects)
TE	แทน	อิทธิพลรวม (total effects)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ประธานกรรมการสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการในโรงเรียนเทศบาล ปีการศึกษา 2553 จาก 560 โรงเรียน จำนวน 1,680 คน สามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์คืนมาได้ 1,680 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้ศึกษาได้สอบถามสถานภาพเกี่ยวกับเพศ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ดังปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ความถี่และร้อยละของข้อมูลแสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อมูลสถานภาพ	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	743	44.2
1.2 หญิง	937	55.8
รวม	1,680	100.0
2. ตำแหน่ง		
2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	560	33.3
2.2 ประธานกรรมการสถานศึกษา	560	33.3
2.3 ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ	560	33.3
รวม	1,680	100.0
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	50	3.0
3.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	710	42.3
3.3 สูงกว่าปริญญาตรี	127	7.6
3.4 ปริญญาโท	776	46.2
3.5 ปริญญาเอก	17	1.0
รวม	1,680	100.0
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
4.1 ตั้งแต่ 0- 5 ปี	172	10.2
4.2 6 - 10 ปี	250	14.9
4.3 11 - 15 ปี	179	10.7
4.4 16 - 20 ปี	156	9.3
4.5 21 ปีขึ้นไป	923	54.9
รวม	1,680	100.0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 937 คน คิดเป็นร้อยละ 55.8 และเป็นเพศชาย จำนวน 743 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ประธานกรรมการสถานศึกษาและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 560 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 33.3

เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 776 คน คิดเป็นร้อยละ 46.2 รองลงมา คือ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า จำนวน 710 คน คิดเป็นร้อยละ 42.3 และจบการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 923 คน คิดเป็นร้อยละ 54.9 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 14.9 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 ผู้วิจัยนำภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้แก่ 1) คุณลักษณะ 2) สถานการณ์ 3) บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม และ 4) วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม มาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าพิสัย ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ช่วงความเชื่อถือได้ที่ 95% ค่าความเชื่อถือได้ และความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัด ดังแสดงในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ตัวแปร	\bar{X}	SD	ระดับ	พิสัย	SKEW	KUR	CI		α	SE _M
							LOWER	UPPER		
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	4.40	0.26	มาก	1.98	-0.87	2.15	4.38	4.42	0.98	0.01
1. ความผูกพันต่อองค์กร	4.53	0.29	มากที่สุด	1.67	-0.82	0.63	4.50	4.55	0.98	0.01
2. ความยุติธรรม	4.41	0.37	มาก	2.25	-0.75	0.54	4.38	4.44	0.98	0.01
3. การดูแลเอาใจใส่	4.37	0.31	มาก	2.17	-0.72	1.94	4.34	4.39	0.98	0.01
4. การเสริมพลังอำนาจ	4.42	0.31	มาก	2.00	-0.46	0.69	4.39	4.44	0.98	0.01
5. ความรับผิดชอบ	4.52	0.32	มากที่สุด	1.92	-0.80	0.97	4.49	4.54	0.98	0.01
6. การสะท้อนคิด	4.23	0.33	มาก	2.25	-0.51	1.24	4.20	4.25	0.98	0.01
7. วิสัยทัศน์	4.14	0.34	มาก	2.33	-0.49	0.80	4.11	4.17	0.98	0.01
8. ความซื่อสัตย์	4.63	0.29	มากที่สุด	1.92	-1.10	1.97	4.60	4.65	0.98	0.01
9. ความไว้วางใจ	4.41	0.30	มาก	2.08	-0.60	0.69	4.39	4.44	0.98	0.01
10. การยึดหลักคุณธรรมและความดี	4.49	0.31	มาก	2.33	-0.94	2.58	4.46	4.51	0.98	0.01
11. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.32	0.33	มาก	2.25	-0.43	1.02	4.29	4.35	0.98	0.01
ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ	4.23	0.27	มาก	2.38	-0.67	2.70	4.21	4.26	0.98	0.01
คุณลักษณะ	4.12	0.27	มาก	2.02	-0.21	0.78	4.10	4.15	0.98	0.01
1. บุคลิกภาพ	4.41	0.32	มาก	2.22	-0.74	1.71	4.38	4.44	0.98	0.01

2. แรงจูงใจ	3.98	0.44	มาก	2.67	- 0.45	0.17	3.95	4.02	0.9 8	0.0 2
3. ระดับการพิจารณา ศีลธรรม	3.91	0.40	มาก	2.33	- 0.25	0.17	3.87	3.94	0.9 8	0.0 2
4. ความเชื่ออำนาจ แห่งตน	4.06	0.40	มาก	2.22	- 0.38	0.28	4.03	4.10	0.9 8	0.0 2
5. การควบคุมตนเอง	4.26	0.33	มาก	2.67	- 0.66	2.43	4.23	4.29	0.9 8	0.0 1
สถานการณ์	4.29	0.3 1	มาก	2.6 5	- 0.68	2.6 5	4.27	4.32	0.9 8	0.0 1
1. การสร้างแบบอย่าง จริยธรรม	4.47	0.33	มาก	2.44	- 0.85	2.02	4.44	4.49	0.9 8	0.0 1
2. บริบทของจริยธรรม ในองค์กร	4.10	0.41	มาก	2.67	- 0.46	0.75	4.06	4.13	0.9 8	0.0 1
3. ความเข้มข้นใน ประเด็นศีลธรรม	4.31	0.32	มาก	2.83	- 0.65	3.28	4.28	4.34	0.9 8	0.0 1

ตารางที่ 14 ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	SD	ระดับ	พิสัย	SKEW	KUR	CI		α	SE _M
							LOWER	UPPER		
บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม	4.17	0.32	มาก	2.52	-0.47	1.66	4.15	4.20	0.98	0.01
1. ปทัสถานทางสังคม	4.27	0.35	มาก	2.78	-0.38	1.65	4.24	4.30	0.98	0.01
2. รูปแบบขององค์การ	4.11	0.36	มาก	2.44	-0.48	0.98	4.08	4.14	0.98	0.01
3. ความมั่นคงกับไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม	4.14	0.37	มาก	2.56	-0.35	0.95	4.11	4.17	0.98	0.01
วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม	4.34	0.27	มาก	2.44	-0.72	2.61	4.32	4.37	0.98	0.01
1. จรรยาบรรณ	4.50	0.34	มาก	2.44	-1.00	2.49	4.47	4.53	0.98	0.01
2. การยึดหลักคุณธรรม	4.36	0.35	มาก	2.33	-0.63	1.85	4.33	4.39	0.98	0.01
3. การบังคับตามกฎหมาย	4.10	0.42	มาก	2.50	-0.45	0.67	4.07	4.14	0.98	0.01
4. ความรับผิดชอบต่อการกระทำ	4.37	0.34	มาก	2.67	-0.66	2.29	4.34	4.40	0.98	0.01
5. การให้รางวัล	4.46	0.33	มาก	2.00	-0.46	0.45	4.43	4.49	0.98	0.01
6. การเอาใจใส่ต่อพฤติกรรมจริยธรรม	4.28	0.36	มาก	2.89	-0.53	1.97	4.25	4.31	0.98	0.01

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 14 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดเท่ากับ 0.01 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 4.40 มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.26 มีค่าความเบ้เท่ากับ -0.87 และมีค่าความโด่งเท่ากับ 2.15 เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ ความยุติธรรม การดูแลเอาใจใส่ การเสริมพลังอำนาจ ความรับผิดชอบ การสะท้อนคิด วิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ การยึดหลักคุณธรรมและความดีและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ทุกตัวมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดอยู่ระหว่าง 0.01 ถึง 0.15 มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน

ระดับมากถึงมากที่สุด ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 4.14 ถึง 4.63 มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.29 ถึง 0.37 มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.43 ถึง -1.10 และมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 0.54 ถึง 2.58

เมื่อพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดเท่ากับ 0.01 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 4.23 มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.27 มีค่าความเบ้เท่ากับ -0.67 และมีค่าความโด่งเท่ากับ 2.70 เมื่อพิจารณาตามปัจจัย ได้แก่ คุณลักษณะ สถานการณ์ บรรยากาศองค์การทางจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดอยู่ระหว่าง 0.01 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 4.12 ถึง 4.34 มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.27 ถึง 0.32 มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.21 ถึง -0.72 และมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 0.78 ถึง 2.65

คุณลักษณะ พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดเท่ากับ 0.01 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 4.12 มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.27 มีค่าความเบ้เท่ากับ -0.21 และมีค่าความโด่งเท่ากับ 0.78 เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ระดับการพิจารณาศีลธรรม ความเชื่ออำนาจแห่งตน การควบคุมตนเอง พบว่า ทุกตัวมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดอยู่ระหว่าง 0.01 ถึง 0.02 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 3.91 ถึง 4.41 มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.32 ถึง 0.44 มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.25 ถึง -0.74 และมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 0.17 ถึง 2.43

สถานการณ์ พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดเท่ากับ 0.01 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 4.29 มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.31 มีค่าความเบ้เท่ากับ -0.68 และมีค่าความโด่งเท่ากับ 2.65 เมื่อพิจารณาตาม ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ การสร้างแบบอย่างจริยธรรม บริบทของจริยธรรมในองค์การและความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม พบว่า ทุกตัวมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดอยู่ระหว่าง 0.01 ทุกตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 4.10 ถึง 4.47 มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.32 ถึง 0.41 มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.46 ถึง -0.85 และมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 0.75 ถึง 3.28

บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดเท่ากับ 0.01 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 4.17 มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.32 มีค่าความเบ้เท่ากับ -0.47 และมีค่าความโด่งเท่ากับ 1.66 เมื่อพิจารณาตาม ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ ปทัสถานทางสังคม รูปแบบขององค์การและความมั่นคงกับไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม พบว่า ทุกตัวมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 มีความคลาดเคลื่อน

มาตรฐาน ในการวัดอยู่ระหว่าง 0.01 ทุกตัวแปรสังเกตได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 4.11 ถึง 4.27 มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.35 ถึง 0.37 มีค่าความเบี่ยงอยู่ระหว่าง -0.35 ถึง -0.48 และมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 0.95 ถึง 1.65

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดเท่ากับ 0.01 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 4.34 มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.27 มีค่าความเบ้เท่ากับ -0.72 และมีค่าความโด่งเท่ากับ 2.61 เมื่อพิจารณาตาม ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ จรรยาบรรณ การยึดหลักคุณธรรม การบังคับตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อการกระทำ การให้รางวัลและการเอาใจใส่ต่อพฤติกรรมจริยธรรม พบว่า ทุกตัวแปรมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการวัดอยู่ระหว่าง 0.01 ทุกตัวแปรสังเกตได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 4.10 ถึง 4.50 มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.33 ถึง 0.42 มีค่าความเบี่ยงอยู่ระหว่าง -0.45 ถึง -1.00 และมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 0.45 ถึง 2.49

4. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและตัวแปรสังเกตได้ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 ผู้วิจัยได้นำตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) ตัวแปรแฝงภายในภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ETHL) วิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ 11 ตัวแปร คือ ความผูกพันต่อองค์การ (COM) ความยุติธรรม (FAI) การดูแลเอาใจใส่ (CAR) การเสริมพลังอำนาจ (EMP) ความรับผิดชอบ (ACC) การสะท้อนคิด (REF) วิสัยทัศน์ (VIS) ความซื่อสัตย์ (HON) ความไว้วางใจ (TRU) การยึดหลักคุณธรรมและความดี (MOR) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ACH) 2) ตัวแปรแฝงภายในบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม (CMOE) วิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ ปทัสถานทางสังคม (SON) รูปแบบองค์การ (OGF) และความมั่นคงกับไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม (SUE) 3) ตัวแปรแฝงภายในวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม (OGEC) วิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปรคือ จรรยาบรรณ (COE) การยึดหลักคุณธรรม (ITG) การบังคับตามกฎหมาย (EFC) ความรับผิดชอบต่อการกระทำ (RFA) การให้รางวัล (REW) และการเอาใจใส่ต่อพฤติกรรมจริยธรรม (CAE) 4) ตัวแปรแฝงภายนอก คุณลักษณะ (CHAR) วิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร คือ บุคลิกภาพ (PER) แรงจูงใจ (MTV) ระดับการพิจารณาศีลธรรม (MOJ) การเชื่ออำนาจแห่งตน (LOC) และการควบคุมตนเอง (SCT) 5) ตัวแปรแฝงภายนอกสถานการณ์ (SITU) วิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ การสร้างแบบอย่างจริยธรรม (ERM) บริบทของจริยธรรมในองค์การ (ECO) และความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม (MII) จากนั้นนำตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (r) โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ดังแสดงในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและตัวแปรสังเกตได้ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ตัวแปร	COM	FAI	CAR	EMP	ACC	REF	VIS	HON	TRU	MOR	ACH	SON	OGF	SUE	COE	ITG	EFC	RFA	REW	CAE	PER	MTV	MOJ	LOC	SCT	ERM	ECO	MI		
COM	1.00																													
FAI	0.60**	1.00																												
CAR	0.54**	0.65**	1.00																											
EMP	0.55**	0.63**	0.69**	1.00																										
ACC	0.66**	0.69**	0.68**	0.67**	1.00																									
REF	0.56**	0.59**	0.63**	0.63**	0.71**	1.00																								
VIS	0.53**	0.52**	0.56**	0.54**	0.61**	0.75**	1.00																							
HON	0.54**	0.63**	0.58**	0.63**	0.68**	0.51**	0.46**	1.00																						
TRU	0.60**	0.72**	0.71**	0.69**	0.72**	0.68**	0.59**	0.67**	1.00																					
MOR	0.56**	0.67**	0.66**	0.67**	0.72**	0.65**	0.61**	0.70**	0.77**	1.00																				
ACH	0.53**	0.54**	0.60**	0.56**	0.64**	0.70**	0.70**	0.55**	0.70**	0.72**	1.00																			
SON	0.47**	0.51**	0.53**	0.50**	0.56**	0.58**	0.54**	0.43**	0.65**	0.60**	0.63**	1.00																		
OGF	0.44**	0.45**	0.52**	0.47**	0.47**	0.60**	0.59**	0.38**	0.56**	0.55**	0.55**	0.57**	1.00																	
SUE	0.48**	0.44**	0.50**	0.48**	0.46**	0.55**	0.52**	0.38**	0.52**	0.54**	0.53**	0.64**	0.71**	1.00																
COE	0.54**	0.61**	0.57**	0.57**	0.59**	0.53**	0.48**	0.63**	0.63**	0.65**	0.49**	0.63**	0.54**	0.57**	1.00															
ITG	0.52**	0.52**	0.52**	0.51**	0.56**	0.54**	0.50**	0.49**	0.60**	0.59**	0.55**	0.59**	0.55**	0.59**	0.70**	1.00														
EFC	0.39**	0.40**	0.43**	0.43**	0.46**	0.56**	0.49**	0.31**	0.49**	0.47**	0.53**	0.69**	0.58**	0.61**	0.47**	0.64**	1.00													
RPA	0.53**	0.57**	0.57**	0.51**	0.59**	0.58**	0.53**	0.51**	0.63**	0.60**	0.62**	0.61**	0.61**	0.62**	0.68**	0.71**	0.67**	1.00												
REW	0.51**	0.52**	0.56**	0.52**	0.54**	0.57**	0.48**	0.49**	0.60**	0.63**	0.57**	0.66**	0.55**	0.56**	0.67**	0.65**	0.54**	0.70**	1.00											
CAE	0.49**	0.55**	0.61**	0.52**	0.58**	0.59**	0.51**	0.48**	0.63**	0.62**	0.56**	0.68**	0.64**	0.63**	0.66**	0.70**	0.64**	0.71**	0.75**	1.00										
PER	0.54**	0.58**	0.63**	0.59**	0.61**	0.62**	0.57**	0.57**	0.65**	0.60**	0.61**	0.62**	0.54**	0.54**	0.64**	0.60**	0.47**	0.65**	0.60**	0.59**	1.00									
MTV	0.22**	0.20**	0.23**	0.22**	0.26**	0.29**	0.32**	0.17**	0.21**	0.22**	0.30**	0.31**	0.31**	0.32**	0.20**	0.21**	0.28**	0.31**	0.25**	0.29**	0.21**	1.00								
MOJ	0.24**	0.22**	0.21**	0.18**	0.24**	0.34**	0.32**	0.14**	0.22**	0.24**	0.31**	0.32**	0.44**	0.40**	0.19**	0.24**	0.36**	0.30**	0.24**	0.32**	0.22**	0.62**	1.00							
LOC	0.31**	0.28**	0.30**	0.32**	0.29**	0.37**	0.40**	0.24**	0.37**	0.37**	0.51**	0.48**	0.54**	0.51**	0.27**	0.37**	0.46**	0.46**	0.41**	0.43**	0.33**	0.48**	0.57**	1.00						
SCT	0.50**	0.52**	0.56**	0.56**	0.52**	0.56**	0.50**	0.52**	0.62**	0.59**	0.52**	0.61**	0.57**	0.58**	0.62**	0.65**	0.52**	0.62**	0.56**	0.63**	0.60**	0.26**	0.33**	0.44**	1.00					
ERM	0.56**	0.57**	0.64**	0.59**	0.64**	0.60**	0.54**	0.54**	0.67**	0.66**	0.61**	0.67**	0.57**	0.58**	0.71**	0.69**	0.50**	0.71**	0.68**	0.70**	0.67**	0.26**	0.25**	0.41**	0.68**	1.00				
ECO	0.34**	0.35**	0.39**	0.45**	0.40**	0.51**	0.54**	0.31**	0.45**	0.46**	0.56**	0.63**	0.54**	0.59**	0.40**	0.50**	0.57**	0.53**	0.53**	0.54**	0.44**	0.38**	0.43**	0.56**	0.48**	0.55**	1.00			
MI	0.50**	0.56**	0.60**	0.57**	0.60**	0.60**	0.54**	0.50**	0.65**	0.62**	0.64**	0.60**	0.62**	0.63**	0.61**	0.71**	0.62**	0.71**	0.67**	0.71**	0.67**	0.35**	0.36**	0.49**	0.68**	0.71**	0.65**	1.00		

หมายเหตุ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P<0.01); * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P<0.05)

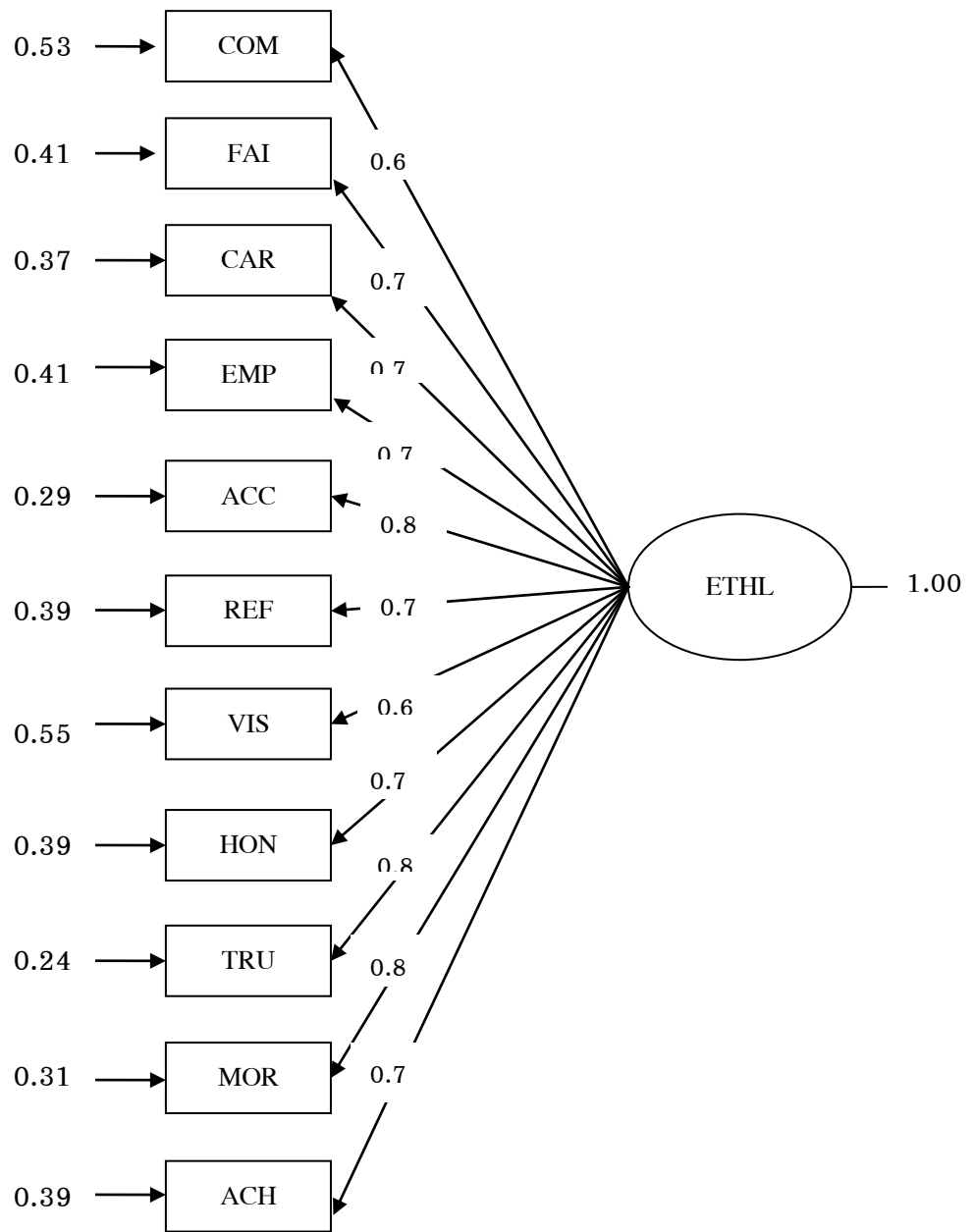
ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 12 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต ได้มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัวแปร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.14 ถึง 0.80 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ปัทสถานทางสังคม (SON) กับความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม (MII) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ความซื่อสัตย์ (HON) กับระดับการพิจารณาศีลธรรม (MOJ)

5. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เพื่อตรวจสอบความตรงในเชิงทฤษฎีของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เป็นสถิติขั้นสูง ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรควรเป็นการแจกแจงโค้งปกติ ผู้วิจัยจึงต้องแปลงคะแนนของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวไปเป็นคะแนนมาตรฐาน (normal score) ก่อนนำไปทดสอบความสอดคล้องเหมาะสมของโมเดลการวัดตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งแรกยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนด จึงได้ปรับตัวแบบ โดยตรวจสอบผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ ว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่ มีค่าใดแปลกเกินความเป็นจริงหรือไม่ และพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสอง (squared multiple correlation) ให้มีความเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาค่าความสอดคล้องรวม (overall fit) ของ โมเดลว่าโดยภาพรวมแล้วตัวแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด และหยุดปรับโมเดล เมื่อพบว่า ผลการวิเคราะห์เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยจำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 5 โมเดล ได้แก่ โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โมเดลการวัดคุณลักษณะ โมเดลการวัดสถานการณ์ โมเดลการวัดบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม และโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม มีรายละเอียดดังนี้

5.1 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยพิจารณาองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ETHL) ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 11 ตัวแปร คือ ความผูกพันต่อองค์การ (COM) ความยุติธรรม (FAI) การดูแลเอาใจใส่ (CAR) การเสริมพลังอำนาจ (EMP) ความรับผิดชอบ (ACC) การสะท้อนคิด (REF) วิสัยทัศน์ (VIS) ความซื่อสัตย์ (HON) ความไว้วางใจ (TRU) การยึดหลักคุณธรรมและความดี (MOR) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ACH) ดังแสดงในภาพที่ 10 และตารางที่ 16



ภาพที่ 10 การตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ตารางที่ 16 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	λ	SE	t	R ²	ρ_c	ρ_v
ETHL	COM	0.68	0.04	17.84**	0.47	0.94	0.60
	FAI	0.77	0.04	21.08**	0.59		
	CAR	0.79	0.04	21.79**	0.63		
	EMP	0.77	0.04	21.26**	0.59		
	ACC	0.84	0.04	23.84**	0.71		
	REF	0.78	0.04	21.54**	0.61		
	VIS	0.67	0.04	17.47**	0.45		
	HON	0.78	0.04	20.94**	0.61		
	TRU	0.87	0.04	25.03**	0.76		
	MOR	0.83	0.04	23.67**	0.69		
	ACH	0.78	0.04	20.59**	0.61		
$\chi^2 = 11.42, df = 18, P\text{-value} = 0.88, GFI = 1.00, AGFI = 0.99,$ $CFI = 1.00, SRMR = 0.01, RMSEA = 0.00, CN = 1664.99$							

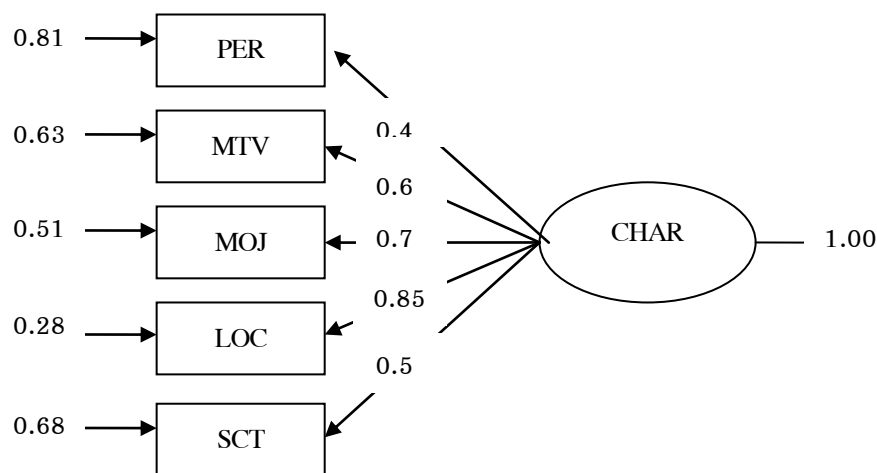
หมายเหตุ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P<0.01)

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 16 พบว่า เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไข/ระดับการยอมรับ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 11.42 มีค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 18 มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.88 นั้นหมายถึง ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสม (GFI) เท่ากับ 1.00 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสมที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.99 มีดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสมเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.01 มีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.00 มีค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ 1664.99

เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ρ_c) เท่ากับ 0.94 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v) เท่ากับ 0.60 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้ (R²) อยู่ระหว่าง 0.45 ถึง 0.76 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 0.87 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้ความไว้วางใจ (TRU) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้วิสัยทัศน์ (VIS)

5.2 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดคุณลักษณะ

ผู้วิจัยพิจารณาองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงคุณลักษณะ (CHAR) ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร คือ บุคลิกภาพ (PER) แรงจูงใจ (MTV) ระดับการพิจารณาศีลธรรม (MOJ) การเชื่ออำนาจแห่งตน (LOC) และการควบคุมตนเอง (SCT) ดังแสดงในภาพที่ 11 และตารางที่ 17



ภาพที่ 11 การตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดคุณลักษณะ

ตารางที่ 17 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดคุณลักษณะ

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	λ	SE	t	R ²	ρ_c	ρ_v
CHAR	PER	0.44	0.05	9.39**	0.19	0.77	0.41
	MTV	0.61	0.05	13.25**	0.37		
	MOJ	0.70	0.05	15.44**	0.49		
	LOC	0.85	0.05	18.58**	0.72		
	SCT	0.57	0.04	12.95**	0.32		
$\chi^2 = 0.83$, df = 2 , P-value = 0.66, GFI = 1.00, AGFI = 1.00, CFI = 1.00, SRMR = 0.00, RMSEA = 0.00, CN =6185.07							

หมายเหตุ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P<0.01)

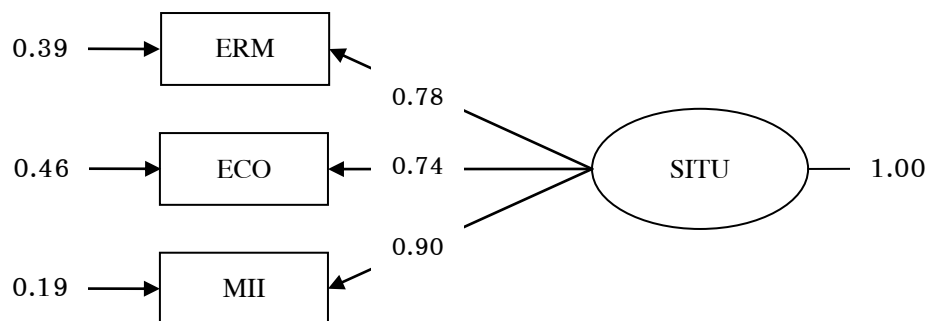
ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 17 พบว่า เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดคุณลักษณะสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไข/ระดับการยอมรับ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 0.83 มีค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 2 มีนัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.66 นั้นหมายถึง ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มี

ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสม (GFI) เท่ากับ 1.00 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสมที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 1.00 มีดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสมเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.00 มีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.00 มีค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ 6185.07

เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงคุณลักษณะ (ρ_c) เท่ากับ 0.77 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v) เท่ากับ 0.41 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้ (R^2) อยู่ระหว่าง 0.19 ถึง 0.72 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.44 ถึง 0.85 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุดได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้ความเชื่ออำนาจแห่งตน (LOC) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้บุคลิกภาพ (PER)

5.3 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดสถานการณ์

ผู้วิจัยพิจารณาองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงสถานการณ์ (SITU) ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ การสร้างแบบอย่างจริยธรรม (ERM) บริบทของจริยธรรมในองค์กร (ECO) และความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม (MII) ดังแสดงในภาพที่ 12 และตารางที่ 18



ภาพที่ 12 การตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดสถานการณ์

ตารางที่ 18 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดสถานการณ์

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	λ	SE	t	R^2	ρ_c	ρ_v
SITU	ERM	0.78	0.04	20.23**	0.61	0.84	0.65
	ECO	0.74	0.04	18.92**	0.54		
	MII	0.90	0.04	24.29**	0.81		
$\chi^2 = 0.00, df = 0, P\text{-value} = 1.00$							

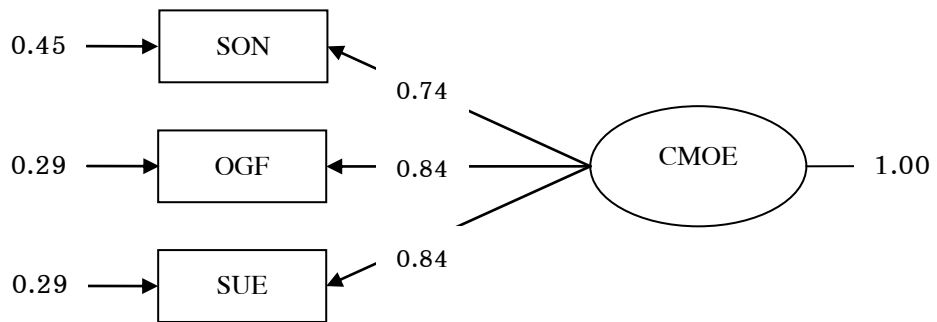
หมายเหตุ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P<0.01)

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 18 พบว่า เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดสถานการณ์สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไข/ระดับการยอมรับ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 0.00 มีค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 0 มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 1.00 นั้นหมายถึง ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงสถานการณ์ (ρ_c) เท่ากับ 0.84 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v) เท่ากับ 0.65 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้ (R^2) อยู่ระหว่าง 0.54 ถึง 0.81 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.74 ถึง 0.90 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุดได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้ความเข้มขันในประเด็นศีลธรรม (MII) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้บริบทของจริยธรรมในองค์การ (ECO)

5.4 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม

ผู้วิจัยพิจารณาองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม (CMOE) ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ ปทัสถานทางจริยธรรม (SON) รูปแบบองค์การ (OGF) และความมั่นคงกับความไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม (SUE) ดังแสดงในภาพที่ 13 และตารางที่ 19



ภาพที่ 13 การตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม

ตารางที่ 19 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	λ	SE	t	R ²	ρ_c	ρ_v
CMOE	SON	0.74	0.04	19.06**	0.55	0.85	0.65
	OGF	0.84	0.04	22.43**	0.71		
	SUE	0.84	0.04	22.32**	0.71		
$\chi^2 = 0.00, df = 0, P\text{-value} = 1.00$							

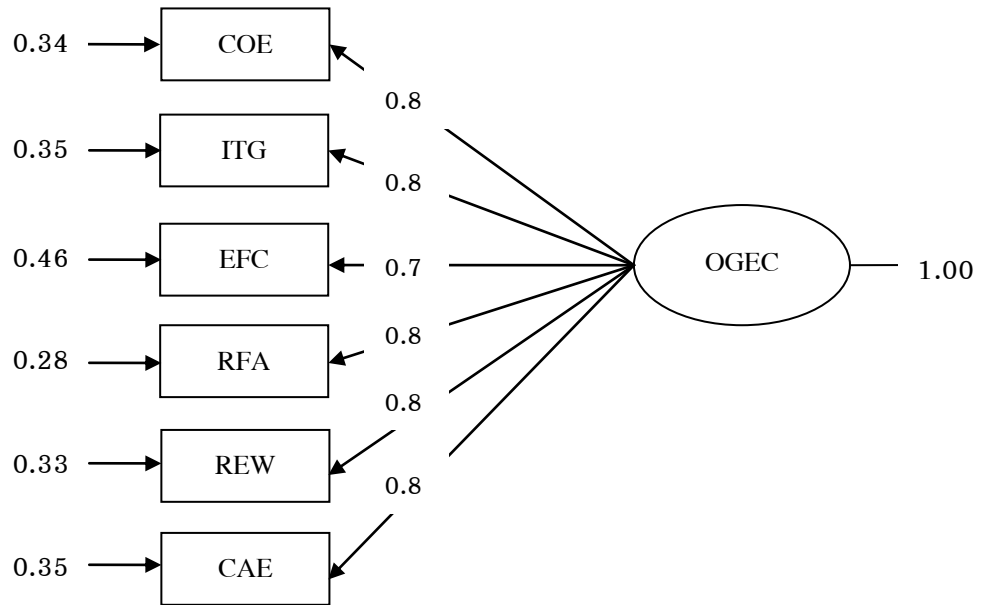
หมายเหตุ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P<0.01)

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 19 พบว่า เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลการวัดบรรยากาศองค์การทางจริยธรรมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไข/ระดับการยอมรับ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 0.00 มีค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 0 มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 1.00 นั้นหมายถึง ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม (ρ_c) เท่ากับ 0.85 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v) เท่ากับ 0.65 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้ (R²) อยู่ระหว่าง 0.55 ถึง 0.71 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.74 ถึง 0.84 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด มี 2 ตัว ได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้รูปแบบองค์การ (OGF) และตัวแปรสังเกตได้ความมั่นคงและไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม (SUE) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้ปทัสถานทางสังคม (SON)

5.5 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม

ผู้วิจัยพิจารณาองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม (OGEC) ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร คือ จรรยาบรรณ (COE) การยึดหลักคุณธรรม (ITG) การบังคับตามกฎหมาย (EFC) ความรับผิดชอบต่อการกระทำ (RFA) การให้รางวัล (REW) และการเอาใจใส่ต่อพฤติกรรมจริยธรรม (CAEH) ดังแสดงในภาพที่ 14 และตารางที่ 20



ภาพที่ 14 การตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม

ตารางที่ 20 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	λ	SE	t	R^2	ρ_c	ρ_v
OGEC	COE	0.81	0.04	22.20**	0.66	0.91	0.64
	ITG	0.81	0.04	21.94**	0.65		
	EFC	0.73	0.04	18.59**	0.54		
	RFA	0.85	0.04	23.95**	0.72		
	REW	0.82	0.04	22.46**	0.67		
	CAE	0.81	0.04	22.01**	0.65		
$\chi^2 = 2.51, df = 4, P\text{-value} = 0.64, GFI = 1.00, AGFI = 0.99,$ $CFI = 1.00, SRMR = 0.00, RMSEA = 0.00, CN = 2975.57$							

หมายเหตุ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P<0.01)

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 20 พบว่า เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไข/ระดับการยอมรับ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 2.51 มีค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 4 มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.64 นั้นหมายถึง ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสม (GFI) เท่ากับ 1.00 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสมที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.99 มีดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสมเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.00 มีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.00 มีค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ 2975.57

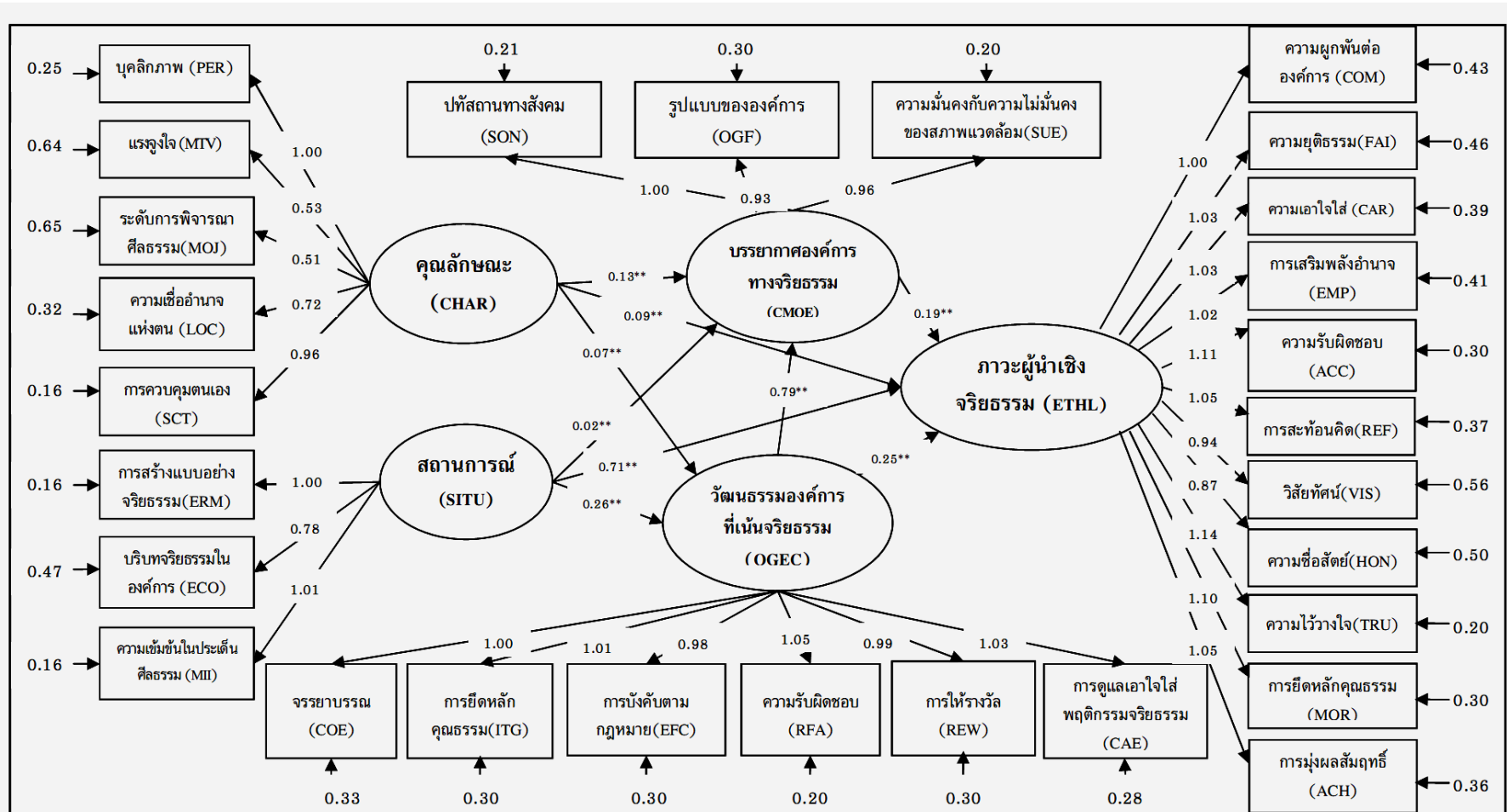
เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม (ρ_c) เท่ากับ 0.91 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v) เท่ากับ 0.64 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้ (R^2) อยู่ระหว่าง 0.54 ถึง 0.72 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.73 ถึง 0.85 ซึ่งทุกค่าเป็นบวก และแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้ความรับผิดชอบต่อการกระทำ (RFA) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้การบังคับตามกฎหมาย (EFC)

6. ผลการตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแบบอิทธิพลทางตรง (direct effect) อิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) และอิทธิพลรวม (total effect) ต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้นำตัวแปรสังเกต 28 ตัวแปรของแต่ละตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร มาวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยในรูปแบบก่อนและหลังการปรับโมเดลมีรายละเอียดดังนี้

**6.1 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผล
ต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะ
ผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสมมติฐานที่ตั้งไว้กับข้อมูลเชิงประจักษ์
ดังแสดงในภาพที่ 15



ภาพที่ 15 ผลทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพที่ 15 พบว่า โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 122.58 มีค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 139 มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.84 นั้นหมายถึง ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าสถิติไค-สแควร์ต่อค่าองศาอิสระ (χ^2)/df จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.88 และเมื่อพิจารณาค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.98 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 มีดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.02 มีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.00 มีค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ 859.30 และกราฟ คิวพล็อตของค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Q plot of standardized residuals) ส่วนใหญ่มีความชันมากกว่าแนวทแยง ซึ่งค่าสถิติเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ชี้ให้เห็นว่า โมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไข/ระดับการยอมรับ ดังแสดงในตาราง 21

ตารางที่ 21 ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
p-value of χ^2	>0.05	0.84	ผ่านเกณฑ์
χ^2 /df	< 2.00	122.58/139=0.88	ผ่านเกณฑ์
GFI	>0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	>0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์
CFI	>0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
SRMR	<0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	<0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์
CN	≥ 200	859.30	ผ่านเกณฑ์
Q-plot	ชันมากกว่าเส้นทแยงมุม	ชันมากกว่าเส้นทแยงมุม	ผ่านเกณฑ์

6.2 การประเมินความสอดคล้องของโมเดลการวัดในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลังจากที่โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว เพื่อให้ได้สารสนเทศในการอธิบายผลการวิจัยเพิ่มขึ้น จึงมีการประเมินความสามารถของตัวแปรสังเกตที่ใช้วัดตัวแปรแฝงในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง โดยพิจารณาจากความมีนัยสำคัญของน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝง และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่ศึกษา ดังนั้นเมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในครั้งเดียวกันทั้งหมด ตัวแปรต่างๆ ในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างจะส่งอิทธิพลถึงกันทำให้ค่าต่างๆ ที่ได้จากการประเมินโมเดลการวัดโดยอิสระจากตัวแปรอื่นๆ เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผลการประเมินโมเดลการวัดแต่ละตัวแปรแฝง ดังแสดงในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 การประเมินความสอดคล้องโมเดลการวัดในโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	λ	SE	t	R ²	ρ_c	ρ_v
ETHL	COM	1.00	-	-	0.57	0.95	0.65
	FAI	1.03	0.06	18.26**	0.60		
	CAR	1.03	0.06	17.66**	0.61		
	EMP	1.02	0.06	17.95**	0.59		
	ACC	1.11	0.06	20.01**	0.70		
	REF	1.05	0.06	18.21**	0.63		
	VIS	0.94	0.06	16.80**	0.50		
	HON	0.87	0.06	15.35**	0.44		
	TRU	1.14	0.06	19.42**	0.73		
	MOR	1.10	0.06	18.71**	0.69		
	ACH	1.05	0.06	16.92**	0.62		
CHAR	PER	1.00	-	-	1.25	0.98	0.93
	MTV	0.53	0.06	9.58**	0.35		
	MOJ	0.51	0.06	9.23**	0.34		
	LOC	0.72	0.05	13.17**	0.67		
	SCT	0.96	0.05	18.68**	1.16		
SITU	ERM	1.00	-	-	0.83	0.98	0.97
	ECO	0.78	0.04	17.86**	0.52		
	MII	1.01	0.04	24.62**	0.84		
CMOE	SON	1.00	-	-	0.79	0.99	0.96
	OGF	0.93	0.05	19.20**	0.69		
	SUE	0.96	0.05	19.95**	0.72		
OGEC	COE	1.00	-	-	0.67	0.99	0.94
	ITG	1.01	0.04	25.34**	0.68		
	EFC	0.98	0.05	18.51**	0.64		
	RFA	1.05	0.05	22.64**	0.73		
	REW	0.99	0.05	21.17**	0.65		
	CAE	1.03	0.05	21.01**	0.72		

หมายเหตุ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P<0.01)

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 22 พบว่า โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (P_c) เท่ากับ 0.95 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (P_v) เท่ากับ 0.65 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต (R^2) อยู่ระหว่าง 0.44 ถึง 0.73 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.87 ถึง 1.14 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตความไว้วางใจ (TRU) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตความซื่อสัตย์ (HON)

โมเดลการวัดคุณลักษณะ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงคุณลักษณะ (P_c) เท่ากับ 0.98 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (P_v) เท่ากับ 0.93 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต (R^2) อยู่ระหว่าง 0.34 ถึง 1.25 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.78 ถึง 1.01 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตบุคลิกภาพ (PER) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ระดับการพิจารณาศีลธรรม (MOJ)

โมเดลการวัดสถานการณ์ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงสถานการณ์ (P_c) เท่ากับ 0.98 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (P_v) เท่ากับ 0.97 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต (R^2) อยู่ระหว่าง 0.69 ถึง 0.79 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.51 ถึง 1.00 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม (MII) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ บริบทของจริยธรรมในองค์กร (ECO)

โมเดลการวัดบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม (P_c) เท่ากับ 0.99 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (P_v) เท่ากับ 0.96 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต (R^2) อยู่ระหว่าง 0.69 ถึง 0.79 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.93 ถึง 1.00 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตปทัสถานทางสังคม (SON) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ รูปแบบองค์การ (OGF)

โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปร เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม (P_c) เท่ากับ 0.99 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (P_v) เท่ากับ 0.94 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต (R^2) อยู่ระหว่าง 0.64 ถึง 0.73 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.98 ถึง 1.03 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการดูแลเอาใจใส่พฤติกรรมจริยธรรม (CAE) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ การบังคับตามกฎหมาย (EFC)

7. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

การพิจารณาเฉพาะอิทธิพลทางตรงระหว่างแต่ละตัวแปรแฝงนั้น ยังไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ซึ่งตัวแปรต่าง ๆ สามารถส่งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อกัน เพื่อความชัดเจนในการสรุปอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตัวแปรผล ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลของอิทธิพลจากปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตัวแปรผลออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ อิทธิพลทางตรง (direct effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (indirect effect: IE) และอิทธิพลรวม (total effect: TE) ดังแสดงในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 น้ำหนักอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวแปรตาม	R ²	อิทธิพล	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม											
			CHAR			SITU			CMOE			OGEC		
			λ	SE	t	λ	SE	t	λ	SE	t	λ	SE	t
ETHL	0.57	DE	0.07	0.02	3.19**	0.26	0.06	4.18**	0.19	0.05	3.45**	0.25	0.09	2.78**
		IE	0.06	0.02	3.69**	0.29	0.05	6.00**	-	-	-	0.15	0.05	3.26**
		TE	0.12	0.03	4.26**	0.55	0.05	11.89**	0.19	0.05	3.45**	0.40	0.07	5.36**
CMOE	0.51	DE	0.13	0.03	4.54**	0.02	0.08	0.20**	-	-	-	0.79	0.09	8.34**
		IE	0.07	0.02	3.15**	0.56	0.07	7.58**	-	-	-	-	-	-
		TE	0.20	0.04	4.88**	0.58	0.05	10.64**	-	-	-	0.79	0.09	8.34**
OGEC	0.48	DE	0.09	0.03	3.22**	0.71	0.05	14.19**	-	-	-	-	-	-
		IE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		TE	0.09	0.03	3.22**	0.71	0.05	14.19**	-	-	-	-	-	-

หมายเหตุ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P<0.01)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 2) ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ปีการศึกษา 2552 จำนวน 1,038 โรงเรียน ซึ่งผู้ศึกษากำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 560 โรงเรียน ในแต่ละโรงเรียนได้กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการ ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการและประธานกรรมการสถานศึกษาหรือรักษาการ (กลุ่มละ 1 คน) เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant)

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา เนื่องจากเป็นการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง ซึ่งเป็นโมเดลที่อธิบายความสัมพันธ์แบบเส้นตรงระหว่างตัวแปรที่เป็นสาเหตุหรือเรียกว่า ตัวแปรแฝงภายนอก (exogenous latent variable) ตัวแปรแฝงคั่นกลาง (intervening latent variable) ตัวแปรแฝงภายใน (endogenous latent variable) แต่ด้วยข้อกำหนดของโปรแกรมลิสเรลได้กำหนดให้ ตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรภายใน รวมเรียกว่า ตัวแปรภายใน และการศึกษาตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจัดกลุ่มตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษาดังนี้ 1) ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ คุณลักษณะและสถานการณ์ และ 2) ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน รายละเอียดดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ได้แก่ เพศ ตำแหน่งหน้าที่ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ใน 11 องค์ประกอบ ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบมาตราประเมินค่า (rating scale) ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ ความยุติธรรม การดูแลเอาใจใส่ การเสริมพลังอำนาจ ความรับผิดชอบ การสะท้อนคิด วิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ การยึดหลักคุณธรรมและความดีและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีทั้งหมด 4 ปัจจัย ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบมาตราประเมินค่า (rating scale) โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะ สถานการณ์ บรรยากาศองค์การทางจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนาเพื่อหาค่าการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าพิสัย ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของระดับการรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ส่วนสถิติภาคอ้างอิงใช้ในการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล และการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างหรือความสัมพันธ์โครงสร้างโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และมีค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 ระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยภาพรวม พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาโดยค่าเฉลี่ย พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ซึ่งรายละเอียดในแต่ละส่วนสรุปได้ ดังนี้

1.1.1 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายตัวแปรสังเกตพบว่า มีเพียงตัวแปรสังเกตความผูกพันต่อองค์กร ความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์ที่มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นมีพฤติกรรมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาโดยลำดับค่าเฉลี่ย พบว่าตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความซื่อสัตย์ รองลงมา คือ ความผูกพันต่อองค์กรและความรับผิดชอบ ตามลำดับ ส่วนตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วิสัยทัศน์

1.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า ผู้ให้ข้อมูลรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่ามีการรับรู้อยู่ในระดับมากทุกปัจจัย เมื่อพิจารณาโดยลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม รองลงมา คือ สถานการณ์และบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ คุณลักษณะ เมื่อพิจารณารายปัจจัย มีรายละเอียดในแต่ละส่วนสรุปได้ ดังนี้

1) ปัจจัยคุณลักษณะ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายตัวแปรสังเกตพบว่า มีการรับรู้อยู่ในระดับมากทุกตัวแปรสังเกต เมื่อพิจารณาโดยลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า ตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลิกภาพ รองลงมา คือ การควบคุมตนเองและความเชื่ออำนาจแห่งตนตามลำดับ ส่วนตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ระดับการพิจารณาศีลธรรม

2) ปัจจัยสถานการณ์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยสถานการณ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายตัวแปรสังเกต พบว่า มีการรับรู้อยู่ในระดับมากทุกตัวแปรสังเกต เมื่อพิจารณาโดยลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า ตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสร้างแบบอย่างทางจริยธรรม รองลงมา คือ บริบทของจริยธรรมในองค์การ และความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม ตามลำดับ

3) ปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม พบว่า ผู้ให้ข้อมูลรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายตัวแปรสังเกต พบว่า มีการรับรู้อยู่ในระดับมากทุกตัวแปรสังเกต เมื่อพิจารณาโดยลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า ตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปทัสถานทางสังคม รองลงมา คือ ความมั่นคงและไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อมและรูปแบบขององค์การ ตามลำดับ

4) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม พบว่า ผู้ให้ข้อมูลรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายตัวแปรสังเกต พบว่า มีการรับรู้อยู่ในระดับมากทุกตัวแปรสังเกต เมื่อพิจารณาโดยลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า ตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การยึดหลักคุณธรรม รองลงมา คือ จรรยาบรรณและการให้รางวัล ตามลำดับ ส่วนตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การบังคับตามกฎหมาย

1.2 ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 122.58 มีค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 139 มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.84 นั้นหมายถึง ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าสถิติไค-สแควร์ต่อค่าองศาอิสระ (χ^2)/df จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.88 และเมื่อพิจารณาค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.98 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 มีดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.02 มีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.00 มีค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ 859.30 เมื่อพิจารณานำหนักอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

1.2.1 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า มีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (P_c) เท่ากับ 0.95 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วย

องค์ประกอบ (Pv) เท่ากับ 0.65 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต (R^2) อยู่ระหว่าง 0.44 ถึง 0.73 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.87 ถึง 1.14 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตความไว้วางใจ (TRU) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตความซื่อสัตย์ (HON)

1.2.2 ปัจจัยคุณลักษณะ พบว่า มีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงคุณลักษณะ (Pc) เท่ากับ 0.98 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (Pv) เท่ากับ 0.93 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต (R^2) อยู่ระหว่าง 0.34 ถึง 1.25 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.78 ถึง 1.01 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตบุคลิกภาพ (PER) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ระดับการพิจารณาศีลธรรม (MOJ)

1.2.3 ปัจจัยสถานการณ์ พบว่า มีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงสถานการณ์ (Pc) เท่ากับ 0.98 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (Pv) เท่ากับ 0.97 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต (R^2) อยู่ระหว่าง 0.69 ถึง 0.79 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.51 ถึง 1.00 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม (MII) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ บริบทของจริยธรรมในองค์การ (ECO)

1.2.4 ปัจจัยบรรยากาศทางจริยธรรม พบว่า มีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงบรรยากาศทางจริยธรรม (Pc) เท่ากับ 0.99 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (Pv) เท่ากับ 0.96 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต (R^2) อยู่ระหว่าง 0.69 ถึง 0.79 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.93 ถึง 1.00 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตปทัสถานทางสังคม (SON) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ รูปแบบองค์การ (OGF)

1.2.5 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม พบว่า มีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงบรรยากาศทางจริยธรรม (Pc) เท่ากับ 0.99 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (Pv) เท่ากับ 0.94 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต (R^2) อยู่ระหว่าง 0.64 ถึง 0.73 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.98 ถึง 1.03 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการดูแลเอาใจใส่พฤติกรรมจริยธรรม (CAE) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ การบังคับตามกฎหมาย (EFC)

1.3 ผลการศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า อิทธิพลทางตรง มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง 4 ตัวแปร เรียงลำดับจากค่ามากไปหาน้อย คือ ปัจจัยสถานการณ์ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม ปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรมและปัจจัยคุณลักษณะซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.26, 0.25, 0.19 และ 0.07 ตามลำดับ สำหรับอิทธิพลทางอ้อม พบว่า มี 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ปัจจัยคุณลักษณะที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรมและปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.13 และ 0.07 ตามลำดับ 2) ปัจจัยสถานการณ์ที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรมและปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.02 และ 0.26 ตามลำดับ และ 3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.79 และในส่วนของอิทธิพลรวม พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัวแปร โดยเรียงลำดับจากค่ามากไปหาน้อย คือ ปัจจัยสถานการณ์ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม ปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรมและปัจจัยคุณลักษณะ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.55, 0.40, 0.19 และ 0.12 ตามลำดับ

2. อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาในการอภิปรายออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 2) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งในแต่ละส่วนมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

2.1 การศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้แก่ คุณลักษณะ สถานการณ์ บรรยากาศทางจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

2.1.1 การศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกตความผูกพันต่อองค์กร ความยุติธรรม การดูแลเอาใจใส่ การเสริมพลังอำนาจ ความรับผิดชอบ การสะท้อนคิด วิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ การยึดหลักคุณธรรมและความดีและการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงออกถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเด่นชัดตามองค์ประกอบที่ใช้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความเหมาะสมที่จะตอบสนองความท้าทายในการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะยุคที่สังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ Burns (Burns,1978 อ้างถึงใน Morialty, 1992) ที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า เปรียบเสมือนการเปลี่ยนแปลงสภาพ (transformation) ทั้งผู้นำและผู้ตาม ตามกระบวนการของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ในท้ายที่สุดจะนำมาซึ่งจริยธรรมในการยกระดับความประพฤติ (conduct) และการตั้งใจทางจริยธรรม (ethical aspiration) ของผู้นำ นอกจากนี้ พลวัต (dynamic) ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามบรรลุถึงผลสำเร็จสูงสุด และเกิดการยอมรับ ชื่นชม และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอีกด้วย เช่นเดียวกับการ์ดเนอร์ (Gardner, 1987 อ้างถึงใน Morialty, 1992) ที่เห็นว่า เป้าหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเกี่ยวข้องกับคนทั้งหมดไม่ใช่สิ่งของ การ์ดเนอร์ ได้ยกตัวอย่างว่า ผู้นำควรเชื่อถือในคน เอาใจใส่ในสิทธิและศักยภาพของคน (human potential) สร้างระบบกลุ่ม (build community) ใช้การนำแบบประสานความร่วมมือ (share leadership) นำผู้อื่นไปสู่การยอมรับในความรับผิดชอบ (lead others to accept responsibility) และเริ่มต้นการฝึกปฏิบัติด้วยตนเองก่อนการนำเป้าหมายเชิงจริยธรรมทั้งหมดข้างต้นจะประกอบขึ้นเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2550) สรุปลักษณะประกอบของจริยธรรม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีจริยธรรม (ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม) ประกอบด้วย 1) ความรับผิดชอบต่อ มุ่งมั่นตั้งใจทำงานด้วยความพากเพียร พยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย 2) ความซื่อสัตย์ คือการประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริงทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น 3) ความมีเหตุผล คือ ความรู้จักไตร่ตรองไม่หลงมกมาย มีความยับยั้งชั่งใจโดยไม่ผูกพันกับอารมณ์ และความยึดมั่นของที่มีอยู่เดิม 4) ความกตัญญูตวกตเวที 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 พร้อมเพรียงเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมมือกันกระทำการใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยเห็นกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน 8) การประหยัด คือ การใช้สิ่งทั้งหลายให้พอเหมาะพอควร ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด 9) ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรงสอดคล้องกับความเป็นจริง และเหตุผลไม่ลำเอียง 10) ความอดุสาหะ คือ ความพยายามที่จะกระทำให้เกิดความสำเร็จในงานและ 11) ความเมตตา กรุณา คือ ความปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข ความสงสารที่จะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เช่นเดียวกับ กนกอร สมปราชญ์ (2546) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องมีจริยธรรมส่วนบุคคลต้องให้ความสำคัญกับคุณธรรม

จริยธรรมซึ่งเป็นศิลปะชั้นสูงของการเป็นผู้นำ ซึ่งแตกต่างกันไปตามเชื้อชาติ สังคมและวัฒนธรรมของประเทศ ดังนั้น รูปแบบของพฤติกรรมที่แสดงถึงจริยธรรมจึงมีความสำคัญและความหมายเมื่ออยู่ในบริบทของวัฒนธรรมนั้นๆ การเป็นผู้นำต้องมีการวิเคราะห์และพิจารณาโดยสมาชิกและสังคมนั้น เพราะผู้นำต้องมีพันธะสัญญาทั้งกับตนเองและสมาชิกของสังคม เกณฑ์บางอย่างในการพิจารณาพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ได้แก่ ทำดีแล้วสำหรับครอบครัว ชุมชน สังคมหรือไม่ ทำแบบนี้แล้วท่านถูกมองว่าเป็นอย่างไร พฤติกรรมเช่นนี้ หากเป็นข่าวเขาจะคิดกับท่านอย่างไร หากเราถูกทำแบบนี้บ้าง เราจะรู้สึกอย่างไร การเป็นผู้นำต้องมีวินัย มีความอดทนอดกลั้น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคที่ผ่านเข้ามาและต้องมีพฤติกรรมจริยธรรมส่วนตน ซึ่งได้แก่ ความมีวินัย ความอดทนอดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความประหยัด ความมุ่งมั่นหรือมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเมื่อเผชิญกับทางสองแพร่ง ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องถามตนเองเพื่อเลือกปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง เช่น สิ่งที่ทำถูกต้องและไม่ผิดกฎหมาย ใช้หรือไม่ มีความสมดุลหรือไม่ และรู้สึกกับตนเองอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เนื่องจากจริยธรรม หมายถึงหลักความประพฤติ (การกระทำ) ในสิ่งที่ถูกต้อง ติงามตามการรับรู้ของบริบทสังคม

2.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายปัจจัย ได้แก่ คุณลักษณะ สถานการณ์ บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม และวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1) การศึกษาระดับคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกตบุคลิกภาพ แรงจูงใจ ระดับการพิจารณาศีลธรรม ความเชื่ออำนาจแห่งตน การควบคุมตนเอง พบว่า อยู่ในระดับมากทุกตัวแปร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ควรจะต้องประกอบด้วยจิตสำนึกจริยธรรมหรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เปิดเผยโปร่งใส บริสุทธิ์ยุติธรรม กล้าตัดสินใจเพื่อรักษาความดีงาม ความถูกต้อง ความยุติธรรมขององค์กรและบุคคล บริหารด้วยเหตุผลและความชอบธรรม จากการศึกษาวิจัยเพื่อหาคำตอบว่าภาวะผู้นำเกิดจากลักษณะ (traits) ใดบ้าง หรือมีลักษณะใดบ้างที่ทำให้ ผู้นำ (leader) แตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ (non-leader) คำว่าลักษณะในที่นี้หมายถึงทั้งคุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยลักษณะทางกายภาพ (เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา และการแสดงออก เป็นต้น) ลักษณะส่วนบุคคล (เช่น การแสดงอำนาจ การเปิดเผย ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น) หรือลักษณะที่เป็นทักษะและความสามารถ (เช่น สติปัญญา ความรู้ ความสามารถเชิงเทคนิค เป็นต้น) และลักษณะทางสังคม เช่น ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถทางสังคม และตำแหน่งทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น ซึ่งพบว่า ไม่มีลักษณะใดที่ทำนายหรือจำแนกผู้นำให้แตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำได้อย่างคงเส้นคงวา อย่างไรก็ตาม Bartol & others (1998 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2546) กล่าวว่า หากจะมีผลการวิจัยค้นพบเพิ่มเติมว่าลักษณะ (traits) มีส่วนสัมพันธ์กับภาวะผู้นำหรือไม่ก็ตามแต่ในปัจจุบันมีผู้เชื่อกันมากกว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ผู้นำได้กระทำมากกว่ากับลักษณะที่ผู้นำมี (วิโรจน์ สารรัตน์, 2546) ซึ่งสอดคล้องกับ สกาวรัตน์ สู่อุช (2547) ที่ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำที่ดีไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีความสามารถในทุกๆ ด้าน ทั้งทางด้าน ร่างกาย อารมณ์

สังคมสติปัญญาและฐานะทางสังคม ตลอดจนเป็นผู้มีคุณธรรมสูง พร้อมทั้งจะปรับปรุงตนเอง จูงใจคนใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ดี และบุคลิกลักษณะท่าทางดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เสียสละให้แก่สมาชิกในหน่วยงาน ให้การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน รู้จักพูดโน้มน้าวจิตใจ ประสานงานดี และเข้าสังคมได้ดี มีความอดทนมีความรับผิดชอบสูงและมีวิจรรย์ญาณในการตัดสินใจสั่งการที่ดี

2) การศึกษาระดับสถานการณ้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกตการสร้างแบบอย่างจริยธรรม บริบทของจริยธรรมในองค์การและความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรมพบว่า อยู่ในระดับมากทุกตัวแปร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานการณ์เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคลที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจากสถานการณ์มีความไม่แน่นอน และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นเหตุให้บุคคลเกิดความกดดันและไม่สบายใจ ซึ่งบุคคลอาจใช้กลไกการป้องกันตัว (defense mechanism) อันเป็นกลวิธีที่มนุษย์ได้จากการเรียนรู้ ทำให้รู้จักปรับตัวได้เมื่อเกิดปัญหาขึ้น การศึกษาวิจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้น จึงมุ่งเน้นศึกษาสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ เช่น อำนาจหน้าที่ และความมั่นคงของผู้นำ ลักษณะงานของผู้นำ ความสามารถและแรงจูงใจของผู้ตาม สภาพแวดล้อมภายนอก ความคาดหวังและข้อเรียกร้องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอก องค์การ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์นี้ แยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยกลุ่มแรกจะมุ่งเน้นว่าสถานการณ์ใดที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมของผู้นำอย่างไร ดังนั้น การวิจัย ประเภทนี้จึงต้องศึกษาว่าพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำต่างองค์การ ต่างระดับเหมือนหรือ แตกต่างกันอย่างไร สำหรับกลุ่มที่สอง มุ่งที่จะศึกษาว่า สถานการณ์ลักษณะใดจะมีส่วนทำให้พฤติกรรมหรือแบบของผู้นำรวมทั้งคุณลักษณะของผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เพราะนักวิจัยกลุ่มนี้มีพื้นฐานความคิดที่ว่าพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง ไม่เหมาะสมสำหรับทุกสถานการณ์ หรือประสิทธิภาพ ของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือเหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับประมุข โปธิกุล (2553) ที่กล่าวไว้ว่า สถานการณ์ (situation factors) เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง เนื่องจากผู้บริหารไม่ได้ทำงานอยู่ในสุญญากาศ ดังนั้น สิ่งแวดล้อมย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขา บ่อยครั้งที่ผู้บริหารต้องแยกระหว่างความทันสมัยกับความถูกต้องทางจริยธรรม ผู้นำทางจริยธรรมจะไม่มีปัญหาในสิ่งที่ถูกต้องกับความทันสมัยจะเป็นเหมือนเหรียญคนละด้าน อย่างไรก็ตามมีหลายครั้งเมื่อประเด็นเหล่านี้ไม่เป็นเหมือนเหรียญคนละด้าน หลายสถานการณ์อาจเป็นประเด็นทั้งคู่สนับสนุนเพื่อคนส่วนน้อย และรับหลักการของทิศทางการศึกษาใหม่ ผู้นำที่ชาญฉลาดจะสะท้อนประเด็นต่าง ๆ ตรวจสอบทุกด้าน และใช้ดุลยพินิจพิจารณาจากหลักธรรมที่มีอยู่ ตัวอย่างในการให้ข้อเสนอแนะโค้ชที่เปี่ยมเบนเพราะโค้ชโกรธคนที่ใช้อิทธิพลเสนอแนะประเด็นทางจริยธรรมในขณะกำหนดประเด็นต่าง ๆ ของหลักสูตรอาจจะเป็นปัญหาทางความคิดเห็น และเนื้อหาวิชาเพื่อการประนีประนอม

3) การศึกษาระดับบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกตปทัสถานทางสังคม รูปแบบขององค์การและความมั่นคงกับไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม พบว่า อยู่ในระดับมากทุกตัวแปร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคคลไม่ได้ทำงานอยู่เพียงลำพัง

แต่การทำงานนั้นอยู่ภายใต้การกำกับ การควบคุม โครงสร้างองค์การแบบของผู้นำ กฎระเบียบต่าง ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่อาจมองไม่เห็นแต่สามารถรับรู้ได้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อตัวบุคคล องค์กร และการรับรู้ที่มีเป็นสิ่งที่มื่ออิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติ ซึ่งสอดคล้องกับ ประชุม โปธิกุล (2550) ที่กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษาควรสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมในโรงเรียน บรรยากาศทางจริยธรรมมิใช่เป็นการประมวลกฎเกณฑ์หรือกฎหมาย แต่เป็นเรื่องเจตคติที่เหนือกว่าซึ่งต้องรับผิดชอบให้สอดคล้องกับการปฏิบัติอย่างรอบคอบ การตัดสินใจในแต่ละครั้งผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศทางจริยธรรม ถ้าผู้บริหารไม่เอาผิดกับการสอนที่ย่ำแย่เป็นบรรยากาศของการสนับสนุนเช่นนั้น ก็เท่ากับเป็นการยอมรับการฉ้อฉลต่อชุมชนและนักเรียน ผู้บริหารที่ไม่เอาผิดกับนักเรียนที่ขาดเรียนก็เท่ากับโรงเรียนไม่มีความสำคัญ โรงเรียนจะไม่มีบรรยากาศทางจริยธรรม ถ้าผู้บริหารไม่สื่อค่านิยมทางจริยธรรมผู้บริหารต้องกำหนดกฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน และสังคม กฎเกณฑ์นี้ต้องสื่อทุกวัน สิ่งแวดล้อมทางจริยธรรมจะบรรลุผลผ่านการตัดสินใจเป็นพัน ๆ ครั้งตลอดระยะเวลาอันยาวนาน เช่นเดียวกับ ลิวลี ศิริไล (2544) ที่ได้กล่าวว่าปัจจุบันนักวิชาการด้านบริการได้ให้ความสำคัญกับบรรยากาศทางจริยธรรมในองค์กร (ethical climate in organization) ว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กร เจริญก้าวหน้าบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันด้วยความสุข ความสบายใจ ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน แก้ปัญหาและฝ่าฟันอุปสรรคไปด้วยกัน บรรยากาศทางจริยธรรมในองค์กรเป็นเสมือน “จิตวิญญาณ” ขององค์กรที่จะขาดมิได้ ถ้าองค์กรขาดจิตวิญญาณเสียแล้ว บรรยากาศก็จะเป็นไปในลักษณะของการต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำงานของตนเอง ขาดความรู้สึกของการมีส่วนร่วม การเป็นเจ้าของหน่วยงาน รวมไปถึงขาดความรู้สึกเป็นมิตรไว้วางใจระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งถ้าองค์กรใดมีลักษณะมีลักษณะดังกล่าวนี้ก็ยากที่จะเจริญก้าวหน้าบรรลุวัตถุประสงค์ได้ รวมถึงขวัญกำลังใจของบุคลากรก็ย่อมไม่เกิด สอดคล้องกับ Cherrington (1994) ที่กล่าวไว้ว่า จริยธรรมในการทำงานของผู้บริหารองค์กร ต้องอาศัยกฎ 8 ประการ ดังต่อไปนี้ (1) สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกหรือค่านิยมทางบวกต่อการทำงานและผูกมัดคนกับผลงานดีเยี่ยม (2) สื่อสารกับพนักงานให้ชัดเจนถึงความคาดหวังที่มีต่อผลผลิต และผลงานที่มีคุณภาพ (3) สอนและอธิบายให้เห็นถึงคุณค่าในการทำงาน คักดิ์ศรีของแรงงาน และความสำคัญจากงานบริการ (4) สร้างความรับผิดชอบให้บุคคลโดยการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ (5) พัฒนาความผูกพันและความเกี่ยวข้องในงานของบุคคล โดยการให้ทางเลือกกับบุคคลและให้เขาได้มีส่วนร่วมในงาน (6) บอกให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยผ่านกระบวนการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ (7) ให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วยการให้ค่าตอบแทนและตัวเสริมแรงทางสังคม และ (8) ให้การสนับสนุนเรื่องความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

4) การศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกตจรรยาบรรณ การยึดหลักคุณธรรม การบังคับตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อ การกระทำ การให้รางวัลและการเอาใจใส่ต่อพฤติกรรมจริยธรรม พบว่า อยู่ในระดับมากทุกตัวแปร

ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ องค์การแต่ละแห่งมีวิธีการบริหาร รูปแบบการจัดการ แนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นขององค์การเอง มีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งค่านิยมและความเชื่อของคนในองค์การจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการแสดงออก เกิดเป็นเอกลักษณ์ขององค์การและได้ยึดถือเป็นแบบแผนปฏิบัติและเป็นที่รับรู้กันโดยทั่วทั้งองค์การ จนกระทั่งมีการถ่ายทอดยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีจริยธรรมโดยการผสมผสานแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ (1) ปฏิบัติตนให้เป็นต้นแบบแก่สมาชิกในองค์การ (be visible role model) พนักงานจะมองดูพฤติกรรมของฝ่ายบริหาร เป็นเสมือนมาตรฐานเปรียบเทียบ สำหรับการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมของตน เมื่อผู้บริหารระดับสูงได้รับการมองว่า เป็นผู้มีจริยธรรมสูงจะทำให้พนักงานทั้งหมดรับรู้ถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติ ด้านจริยธรรมว่า ควรจะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกับผู้บริหารด้วย (2) การสื่อสารเกี่ยวกับความคาดหวังด้านจริยธรรมที่ดี (communicate ethical expectation) จริยธรรมที่คลุมเครือสามารถทำให้ลดลงได้ด้วยการสร้างและการกำหนดรหัสจริยธรรมขึ้นในองค์การ ควรจะประกาศค่านิยมพื้นฐานขององค์การและกฎเกณฑ์ด้านจริยธรรม ซึ่งพนักงานได้รับการคาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติตาม (3) การจัดให้มีการฝึกอบรมทางด้านจริยธรรม (provide ethical training) ควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และโปรแกรมการฝึกอบรมด้านจริยธรรม ใช้ช่วงเวลาที่มีการฝึกอบรมมุ่งใจ เสริมแรงให้ปฏิบัติตามจริยธรรมที่เป็นมาตรฐานขององค์การโดยทำให้ชัดเจนถึงแนวทางปฏิบัติว่า สิ่งใดควรและไม่ควรกระทำและระบุถึงแนวทางด้านจริยธรรมที่ถูกต้อง (4) กำหนดรางวัลด้านจริยธรรมที่ดีและบทลงโทษที่ผิดจริยธรรมต่อสมาชิกในองค์การ (visibly reward ethical acts and punish unethical ones) การยกย่องด้านผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารควรรวมถึงการประเมินอย่างละเอียดในประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจที่มีผลต่อจริยธรรมองค์การ การยกย่องพนักงานควรต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเช่นเดียวกับผลลัพธ์ของการปฏิบัติ บุคคลซึ่งมีการปฏิบัติด้านจริยธรรมที่ดีควรได้รับการพิจารณาให้ได้รับรางวัล เช่นเดียวกันพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรมก็ควรได้รับการลงโทษ (5) จัดให้มีเครื่องมือในการป้องกันการปฏิบัติที่ผิดจริยธรรม (provide protective mechanisms) องค์การจำเป็นต้องจัดเครื่องมือที่เป็นทางการ เพื่อพนักงานจะสามารถใช้ในการอภิปรายด้านจริยธรรมและรายงานถึงพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรมโดยไม่ต้องเกรงกลัว ซึ่งจะรวมถึงการสร้างที่ปรึกษาด้านจริยธรรมหรือมีสถานที่ เช่น ห้องหรือสำนักงาน สำหรับการปฏิบัติด้านจริยธรรมด้วย

2.2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีโมเดลเหมือนกันกับโมเดลเชิงสมมติฐานที่เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งมีลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยสถานการณ์ ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกต คือ การสร้างแบบอย่างจริยธรรม บริบทของจริยธรรมในองค์การและความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม มีความสอดคล้องในลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยอยู่ในเกณฑ์ดี มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.26 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานการณ์เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคลที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจากสถานการณ์มีความไม่แน่นอน และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นเหตุให้บุคคลเกิดความกดดันและไม่สบายใจ ซึ่งบุคคลอาจใช้กลไกการป้องกันตัว (defense mechanism) อันเป็นกลวิธีที่มนุษย์ได้จากการเรียนรู้ ทำให้รู้จักปรับตัวได้เมื่อเกิดปัญหาขึ้น แต่หากบุคคลใช้กลไกการป้องกันตัวมากเกินไปโดยใช้หลักความเป็นจริงน้อยลง ก็อาจมีผลต่อสุขภาพจิตของบุคคลได้ ทำให้ไม่ยอมเผชิญกับความจริง และนำไปสู่ปัญหาบุคลิกภาพ ในที่สุดการมุ่งที่การพัฒนา (developmental approaches) เป็นโมเดลที่มีการตรวจสอบอย่างเป็นระบบถึงวิธีการพัฒนาบุคลิกภาพในช่วงเวลาที่ผ่านไป ซึ่งแนวความคิดนี้เป็นของ Chris Artyris, Daniel Levinson และ Gial Sheehy การเรียนรู้ทฤษฎีทางสังคมสามารถช่วยให้เข้าใจว่าทำไมผู้นำจึงจะต้องเป็นผู้นำจริยธรรม ไม่เฉพาะแต่ผู้ตามเท่านั้นที่จะเรียนรู้จากบุคคลตัวอย่าง ผู้นำเองก็เรียนรู้จากบุคคลตัวอย่างเช่นกัน จากการสังเกตพฤติกรรมแบบอย่างจริยธรรมที่ดี ผลที่ตามมาก็คือ พฤติกรรมของพวกเขาเหล่านั้น ผู้นำควรทำการอธิบายจากบุคคลตัวอย่าง แสดงลักษณะที่มีอยู่ภายใน แบบอย่างของค่านิยมและทัศนคติและพยายามเลียนแบบพฤติกรรมนั้น (Bandura, 1986)

สำหรับวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม ประกอบด้วย 6 ตัวแปรสังเกต คือ จรรยาบรรณ การยึดหลักคุณธรรม การบังคับตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อการกระทำ การให้รางวัลและการเอาใจใส่ต่อพฤติกรรมจริยธรรม มีความสอดคล้องในลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.25 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์การที่มีวัฒนธรรมของตนเองอย่างแข็งแกร่ง จากการปลูกฝังเอกลักษณ์ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่าหลักจากการมีเรื่องเล่าชานภายในองค์การ การสร้างคนเก่ง วีรบุรุษ วีรสตรี การสร้างขนบธรรมเนียมประเพณี และการประกาศให้ทุกคนรับรู้โดยผ่านข่าววัฒนธรรมหรือการสื่อสารทางสัญลักษณ์ภายในองค์การ ซึ่งจะมีผลทำให้เป็นองค์การไปสู่ความสำเร็จ คุณค่าของวัฒนธรรมองค์การต่อการบริหารงาน สามารถสรุปได้ดังนี้ 1) วัฒนธรรมองค์การช่วยให้องค์การสามารถคัดเลือกบุคลากรได้ตามต้องการ การคัดเลือกบุคคลที่มีแนวโน้มยอมรับวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ในหน่วยงาน จะทำให้บุคคลนั้นเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน และปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมในองค์การได้ง่ายกว่าและทำให้สามารถทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ ได้นานกว่าผู้ที่ไม่ยอมรับวัฒนธรรมที่องค์กรนั้นมีอยู่ จากเหตุผลดังกล่าวจึงนำมาประยุกต์ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อช่วยลดอัตราการลาออกจากงานและเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งอันเกิดจากความไม่สอดคล้องระหว่างค่านิยม ความเชื่อของสมาชิกใหม่กับองค์กร

2) วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งช่วยหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรให้มีพฤติกรรมที่องค์การต้องการ โดยปกติวัฒนธรรมองค์การจะสื่อผ่านสัญลักษณ์ต่าง ๆ มากมาย อาทิ เรื่องบอกเล่า พิธีกรรม งานฉลองในโอกาสต่าง ๆ ดังนั้น ในการหล่อหลอมให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรมองค์การ ต้องใช้สัญลักษณ์ดังกล่าวข้างต้นประกอบกับการจูงใจและบทลงโทษควบคู่กันไปจะสามารถช่วยในการรักษาวัฒนธรรมองค์การให้ดำรงอยู่ เพื่อช่วยให้บุคลากรปรับตัวได้ และเข้าใจสภาวะแวดล้อมขององค์การดีขึ้น และลดปัญหาการลาออก (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์การเป็นหน้าที่ใหม่ของผู้บริหาร ในแนวทางการบริหารผู้บริหารมีหน้าที่หลัก 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การควบคุม แต่ในปัจจุบันเห็นว่าหน้าที่ 5 ประการไม่เพียงพอที่จะประสบความสำเร็จในการบริหาร จำต้องเพิ่มหน้าที่ประการที่ 6 เพิ่มขึ้น คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้บริหารมีหน้าที่ในการปลูกฝังให้บุคคลมีความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่ผู้บริหารต้องการให้เป็นไป ซึ่งเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการทำหน้าที่ประการที่ 6 ให้บรรลุผลคือ การพยายามสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานการทำงานที่ผู้บริหารคาดหวังลงไปในรูปแบบและเนื้อหาของเรื่องเล่า พิธีกรรม งานฉลอง และสัญลักษณ์อื่น ๆ เพื่อให้สัญลักษณ์เหล่านี้สื่อความหมายให้บุคลากรยอมรับค่านิยม (กิ่งพร ทองใบ, 2545)

ในส่วนของบรรยากาศทางจริยธรรม ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกต คือ ปทัสถานทางสังคม รูปแบบองค์การและความมั่นคงกับไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม มีความสอดคล้องในลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้าง มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.19 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบรรยากาศทางจริยธรรมในองค์กร (ethical climate in organization) เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กร เจริญก้าวหน้าบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันด้วยความสุข ความสบายใจ ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน แก้ปัญหา และฝ่าฟันอุปสรรคไปด้วยกัน บรรยากาศทางจริยธรรมในองค์กรเป็นเสมือน “จิตวิญญาณ” ขององค์กรที่จะขาดมิได้ ถ้าองค์กรขาดจิตวิญญาณเสียแล้ว บรรยากาศก็จะเป็นไปในลักษณะของการต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำงานของตนเอง ขาดความรู้สึกของการมีส่วนร่วม การเป็นเจ้าของหน่วยงาน รวมไปถึงขาดความรู้สึกเป็นมิตรไว้วางใจระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งถ้าองค์กรใดมีลักษณะมีลักษณะดังกล่าวนี้ก็ยากที่จะเจริญก้าวหน้าบรรลุวัตถุประสงค์ได้ รวมถึงขวัญกำลังใจของบุคลากรก็ย่อมไม่เกิด

สำหรับคุณลักษณะ ประกอบด้วย 5 ตัวแปรสังเกต คือ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ระดับการพิจารณาศีลธรรม การเชื่ออำนาจแห่งตนและการควบคุมตนเอง มีความสอดคล้องในลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้าง มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.07 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคนที่เป็นผู้นำจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบางอย่าง เช่น มีลักษณะทางกาย คือรูปร่างหน้าตา หรือมีบุคลิกภาพ การแสดงตัว ทำทางการพูด การค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการ 2 อย่าง คือ 1) เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กับไม่มีประสิทธิภาพการศึกษาเพื่อจะหาลักษณะของผู้นำที่เป็นสากล สามารถนำไปบ่งชี้ผู้นำโดยทั่วไปได้ จากการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่า ผู้นำจะต้องฉลาดมีความเชื่อมั่นในตนเองมากกว่าบุคคลที่อื่น แต่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

ว่า มีคนจำนวนมากมีลักษณะผู้นำในขณะที่ไม่เคยอยู่ในตำแหน่งของผู้นำ และยังมีผู้นำจำนวนมากที่ไม่มีลักษณะดังกล่าวด้วย Reddin (1970) กล่าวว่าการศึกษาภาวะผู้นำที่มีจุดอ่อนที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้กับทุกสถานการณ์ได้ ส่วนการศึกษาเปรียบเทียบผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพ มีผู้ศึกษาไม่มากนักและประสบความสำเร็จน้อยเนื่องจากไม่อาจชี้ถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จได้เช่นกันและการศึกษา พบว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรแต่จะขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่มากหรือน้อยเพียงใด

2.3 เมื่อพิจารณาน้ำหนักอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

2.3.1 คุณลักษณะ มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีน้ำหนักอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีอิทธิพลทางอ้อม โดยส่งผ่านบรรยากาศองค์การทางจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม ซึ่งมีน้ำหนักอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.06 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีอิทธิพลรวมในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีน้ำหนักอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.12 จากข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของคุณลักษณะที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่ชัดเจนในหลักการและมาตรฐานจะแม่นยำในการประยุกต์ใช้ต่อตนเองและผู้อื่นในระดับที่สังเกตเห็นการนำอย่างมีจริยธรรม มิฉะนั้นพวกเขาจะเสี่ยงต่อการกระทำแบบหน้าไหว้หลังหลอก การสั่งสอนแบบยืดเยื้อในมาตรฐานจริยธรรม แต่ล้มเหลวจากการนำไปประยุกต์ใช้ ดังนั้น ความรอบคอบ ระมัดระวังสูงของผู้บริหารมีความเป็นไปได้ที่จะปรากฏผู้นำทางจริยธรรมมากกว่าผู้บริหารที่มีความรอบคอบ ระมัดระวังต่ำ ในส่วนของอารมณ์ที่สะท้อนให้เห็นลักษณะนิสัยของผู้นำที่มีจากประสบการณ์เชิงลบ ความรู้สึก ดังเช่น ความโกรธ ความกลัว ความกังวล อารมณ์ของผู้นำ คือเปลือกบางๆ และการไม่เป็นมิตรกับผู้อื่น จากหลักการเรียนรู้ทางสังคม เปลือกบางๆ และการไม่เป็นมิตร คุณภาพในการดึงดูดใจเพื่อนร่วมงานและการเป็นแบบอย่างที่น่าเชื่อถือตรงข้ามกับผู้นำเชิงจริยธรรม คือ แบบอย่างที่น่ายกย่องในการรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับคุณลักษณะและแหล่งของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ตามแนวคิดของเซอร์จิโอวานนิ (อ้างถึงใน Wong, 1998) มีอยู่ 2 นัย นัยแรก ผู้นำต้องสนใจความรู้สึกของผู้ตามในด้านความชอบธรรม พันธะที่ต้องปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน นัยที่สอง ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกของความชอบธรรม พันธะที่ต้องปฏิบัติและสิ่งที่ตั้งมั่นในตัวของผู้นำเองด้วย หากปราศจากคุณลักษณะสองประการข้างต้น ก็ยากที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการนำและการตามอย่างมีจริยธรรมได้

2.3.2 สถานการณ์ มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีน้ำหนักอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.26 และอิทธิพลทางอ้อม โดยส่งผ่านบรรยากาศองค์การทางจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม โดยมีน้ำหนักอิทธิพลทางบวกเท่ากับ อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าเท่ากับ 0.29 มีอิทธิพลรวมในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีน้ำหนักอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.55 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าความเข้มข้นของสถานการณ์จริยธรรมจะยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างบริบทจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารที่ทำงานในบริบทจริยธรรมที่เข้มข้น จะสนับสนุนให้มีการกระทำที่มีจริยธรรมดีขึ้น การจัดสถานการณ์ทางจริยธรรมที่เข้มข้น จะทำให้แสดงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของพวกเขามากขึ้น ผู้บริหารที่ทำงานในบริบทจริยธรรมอ่อนแอหรือไร้จริยธรรม จะแสดงความบกพร่องของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในสถานการณ์นั้น ๆ แต่ละวิธีการ ความเข้มข้นของประเด็นสถานการณ์จริยธรรมจะดึงความเอาใจใส่ของผู้บริหารและนำมาซึ่งการพิจารณาอย่างละเอียดและใกล้ชิดในสถานการณ์ที่เหมาะสม สอดคล้องกับการเรียนรู้ทฤษฎีทางสังคม ซึ่งสามารถช่วยให้เข้าใจว่าทำไมผู้นำจึงจะต้องเป็นผู้นำจริยธรรม ไม่เฉพาะแต่ผู้ตามเท่านั้นที่จะเรียนรู้จากบุคคลตัวอย่าง ผู้นำเองก็เรียนรู้จากบุคคลตัวอย่างเช่นกัน จากการสังเกตพฤติกรรมแบบอย่างจริยธรรมที่ดี ผลที่ตามมาก็คือพฤติกรรมที่ดีของพวกเขาเหล่านั้น ผู้นำควรทำการอธิบายจากบุคคลตัวอย่าง แสดงลักษณะที่มีอยู่ภายใน แบบอย่างของค่านิยมและทัศนคติและพยายามเลียนแบบพฤติกรรมนั้น (Bandura, 1986) ด้วยเหตุนี้ การมีแบบอย่างจริยธรรมในอาชีพน่าจะเป็นไปได้ที่จะสนับสนุนและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม Trevino (2000) กล่าวถึง การมีแบบอย่างจริยธรรมเป็นข้อแรกที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในระดับที่ดีกว่าความเข้าใจในการสร้างแบบอย่างจริยธรรม Weaver, Trevino, & Agle (2005) ได้สัมภาษณ์เฉพาะบุคคล ใครคือผู้ที่มีอิทธิพลจากการเป็นแบบอย่างจริยธรรมในการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลเหล่านั้นอธิบายคุณลักษณะมากมายและพฤติกรรมที่พวกเขาเหล่านั้นทำเป็นแบบอย่าง คุณลักษณะ เช่น การดูแลเอาใจใส่ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและพฤติกรรม เช่น ตั้งมาตรฐานจริยธรรมสูงและยึดถือความรับผิดชอบต่อบุคคลอื่นเป็นสัดส่วนเท่า ๆ กันนั้นก่อนมีความเชื่อมสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แต่ผู้สัมภาษณ์อธิบายบางคุณลักษณะของแบบอย่างจริยธรรมนั้นแตกต่างจากเมื่อก่อนที่มีความเชื่อมสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เช่น ความเต็มใจที่จะนำความผิดพลาดมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้และความอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นที่น่าสนใจว่า เกือบจะทั้งหมดของแบบอย่างจริยธรรมที่ได้รับการอธิบายใน Weaver และคณะวิจัย ที่ผู้ให้ข้อมูลเป็นบุคคลที่ทำงานใกล้ชิดและบ่อย ๆ ไม่ใช่ผู้บริหารที่ไม่คุ้นเคย Weaver และคณะวิจัย เรียกแบบอย่างจริยธรรมว่าปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นข้าง ๆ เพราะแบบอย่างจริยธรรม คือ สิ่งที่อยู่ถัดจากการประพฤติเป็นประจำและการเกิดปฏิสัมพันธ์ วิธีการการประพฤติตนและวิธีการที่พวกเขากระทำต่อบุคคลอื่น (Weaver et al., 2005) ความสำคัญของการกระทำเป็นประจำ อ่างเหตุถึงการพัฒนาจิตใจและอำนาจโน้มน้าวใจของผู้นำที่อาวุโสก่อให้เกิดการฟื้นฟูสภาพจิตสูงสุดในองค์กร

2.3.3 บรรยากาศองค์กรทางจริยธรรม มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีน้ำหนักอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.19 และมีน้ำหนักอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงบรรยากาศเกี่ยวกับจริยธรรม (climate regarding ethics) จริยธรรมขององค์กรในโลกมักจะไม่มีความไม่

ชัดเจนอยู่เสมอ ขาดความชัดเจนในเรื่องของวิธีการในการคาดหวังพฤติกรรมเมื่อปรากฏประเด็นจริยธรรม Jackall's (1998) ในหนังสือ Moral Mazes: the world of corporate managers เตรียมสังเกตรายละเอียดภายในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารวันต่อวัน ไม่มีวิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงจะกระทำที่ไม่เกิดความชัดเจนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในวิธีการจัดการปัญหาจริยธรรม ศีลธรรมเป็นประจำ สอดคล้องกับ ประชุม โปธิกุล (2550) ที่กล่าวว่าผู้นำทางการศึกษาควรสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมในโรงเรียน บรรยากาศทางจริยธรรมมิใช่เป็นการประมวลกฎเกณฑ์หรือกฎหมาย แต่เป็นเรื่องเจตคติที่เหนือกว่าซึ่งต้องรับผิดชอบให้สอดคล้องกับการปฏิบัติอย่างรอบคอบ การตัดสินใจในแต่ละครั้งผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศทางจริยธรรม ถ้าผู้บริหารไม่เอาผิดกับการสอนที่ย่ำแย่ เป็นบรรยากาศของการสนับสนุนเช่นนั้น ก็เท่ากับเป็นการยอมรับการฉ้อฉลต่อชุมชนและนักเรียน ผู้บริหารที่ไม่เอาผิดกับนักเรียนที่ขาดเรียนก็เท่ากับโรงเรียนไม่มีความสำคัญ ผู้บริหารต้องถามและตอบคำถามต่อไปนี้ ทำไมโรงเรียนจึงจัดตั้งขึ้น เราต้องการประสบความสำเร็จในเรื่องอะไร พันธกิจอะไรที่โรงเรียนต้องทำเพื่อให้นักเรียนและชุมชน พฤติกรรมของนักเรียนและครูเป็นเช่นไรที่มีความสำคัญต่อชุมชนของโรงเรียน คำตอบและคำถามเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบบรรยากาศทางจริยธรรมของโรงเรียนและสื่อให้เห็นว่าสิ่งที่พูดกับสิ่งที่ทำบูรณาการเข้ามาในหน้าที่ของตนเอง โรงเรียนจะไม่มีบรรยากาศทางจริยธรรม ถ้าผู้บริหารไม่สื่อค่านิยมทางจริยธรรมผู้บริหารต้องกำหนดกฎเกณฑ์ทางจริยธรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของชุมชน และสังคม กฎเกณฑ์นี้ต้องสื่อทุกวัน สิ่งแวดล้อมทางจริยธรรมจะบรรลุผลผ่านการตัดสินใจเป็นพัน ๆ ครั้งตลอดระยะเวลาอันยาวนาน ผู้นำทางจริยธรรมมีความหมายเดียวกับโรงเรียนที่ดี ผู้บริหารที่มีจริยธรรมต้องสนใจว่าเงินที่ใช้หนี้ใช้อย่างถูกต้อง บุคคลได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ครูสอนอย่างดี โค้ชสอน ผู้เล่นให้เล่นหนัก และยุติธรรม หลักสูตรต้องพัฒนาตามความต้องการทางสังคมท่านต้องรับผิดชอบต่อนักเรียนผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในกระบวนการของโรงเรียนผู้บริหารที่ดีต้องมีจริยธรรม

2.3.4 วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีน้ำหนักอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.25 และอิทธิพลทางอ้อม โดยส่งผ่านบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม โดยมีน้ำหนักอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.15 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าเท่ากับ 0.15 มีอิทธิพลรวมในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีน้ำหนักอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่านอกจากการบริหารจัดการภายในองค์การให้บรรลุถึงความสำเร็จนั้นมีปัจจัยเบื้องหลังความสำเร็จที่สำคัญหลายปัจจัย วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ผลักดันให้องค์การขับเคลื่อนได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการบริหารจัดการ ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการในเชิงพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เน้นความมีจริยธรรมเพิ่มขึ้นได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารเองต้องเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงานในการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 2) สื่อสารถึงพนักงานให้ทราบความคาดหวังขององค์การต่อพนักงานในเรื่องการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 3) มีการฝึกอบรมเรื่องการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ให้แก่พนักงาน 4) องค์การต้องมีมาตรการที่ชัดเจนที่จะสนับสนุนส่งเสริมจริยธรรม

เช่น ให้อำนาจผู้ที่มีจริยธรรมและลงโทษผู้ที่ไม่มีจริยธรรม 5) องค์การต้องมีกลไกการดำเนินงานที่ทำให้พนักงานเข้าใจเรื่องของจริยธรรมและให้พนักงานเปิดเผยหรือรายงานพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรมโดยไม่ต้องเกรงกลัวภัยใดๆ สอดคล้องกับ Key (1999) นิยามวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมว่าหมายถึงความเชื่อเกี่ยวกับจริยธรรมในองค์การที่เกิดขึ้นจากสมาชิกและบางทีแนวคิดที่เป็นเหตุและผลที่ต่อเนื่องกับการตัดสินใจสิ้นสุดของบุคคลจากองค์การที่ไร้จริยธรรมหรือจากที่อื่น ที่มีจริยธรรมสูง เป้าหมายของการศึกษานี้ คือ การทดลองหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การที่เน้นจริยธรรมและพฤติกรรมเชิงจริยธรรม อย่างไรก็ตามแนวคิดเกี่ยวกับองค์การที่เน้นจริยธรรมและพฤติกรรมจริยธรรมได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในหมู่นักวิจัย นักการศึกษา ผู้ปฏิบัติการและองค์การสาธารณะ เป็นไปได้ว่าในระหว่างเหตุการณ์ที่ร้ายแรง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือ ความล้มเหลวขององค์การ การติดตามความสัมพันธ์ของ Press (2002) รายงานจากรัฐ เท็กซัสเกี่ยวกับกองทุนสำหรับพนักงานที่ปลดเกษียณสูญหายไป 63 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ใน Enron investment ที่รัฐลงทุนให้ ไม่ต้องการที่จะวิเคราะห์ให้เห็นว่า ทำไมจริยธรรมจึงเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจในผู้ปฏิบัติและวงการการศึกษา วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม เป็นตัวแปรอิสระในการศึกษาของ Schein (1992) นิยามตามรูปแบบวัฒนธรรม ว่าเป็นการร่วมกันแบ่งปันแบบแผนที่เป็นข้อตกลงพื้นฐานของกลุ่มที่แก้ปัญหาการปรับตัวจากภายนอกและการ บูรณาการจากภายใน ช่วยให้การดำเนินงานดีขึ้นหากพิจารณาอย่างสมเหตุสมผล ดังนั้น จึงมีความหมายต่อสมาชิกใหม่ที่จะเข้าใจในวิถีทางที่ถูกต้อง คิดและรู้สึกเกี่ยวกับปัญหานั้น วัฒนธรรมในบางครั้งเกิดจากบุคคล สังคมหรือองค์การ (Hofstede, 1998) เช่นเดียวกับ Cherrington (1994) กล่าวไว้ว่า จริยธรรมในการทำงานของผู้บริหารองค์การ ต้องอาศัยกฎ 8 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกรู้ค่าหรือค่านิยมทางบวกต่อการทำงานและผูกมัดคนกับผลงานดีเยี่ยม 2) สื่อสารกับพนักงานให้ชัดเจนถึงความคาดหวังที่มีต่อผลผลิต และผลงานที่มีคุณภาพ 3) สอนและอธิบายให้เห็นถึงคุณค่าในการทำงาน ศักดิ์ศรีของแรงงาน และความสำคัญจากงานบริการ 4) สร้างความรับผิดชอบให้กับบุคคลโดยการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ 5) พัฒนาความผูกพันและความเกี่ยวข้องในงานของบุคคล โดยการให้ทางเลือกกับบุคคลและให้เขาได้มีส่วนร่วมในงาน 6) บอกให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานโดยผ่านกระบวนการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ 7) ให้อำนาจกับผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วยการให้ค่าตอบแทนและตัวเสริมแรงทางสังคม และ 8) ให้การสนับสนุนเรื่องความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าว มีข้อเสนอแนะหลัก 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคต ดังต่อไปนี้

3.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

3.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาคุณลักษณะ โดยเฉพาะในเรื่องของวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีที่เก่ง ต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่เข้าใจง่ายและมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกัน และที่สำคัญต้องสามารถให้ทุกอย่างยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีมีประสิทธิภาพต้องเหมาะสมกับองค์การ ถูกกับเวลาและเหมาะสมกับครูและบุคลากรในสถานศึกษานั้น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ตัวแปรสังเกตวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมอยู่ในระดับต่ำสุด

3.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีจริยธรรมโดยการปฏิบัติตนให้เป็นต้นแบบแก่สมาชิกในองค์การ เพราะครูและบุคลากรจะมองดูพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นเสมือนมาตรฐานเปรียบเทียบการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมของตน เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการมองว่าเป็นผู้ที่มีจริยธรรมสูงจะทำให้ครูและบุคลากรทั้งหมดรับรู้ถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติด้านจริยธรรมว่า ควรจะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกับผู้บริหารด้วย รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการฝึกอบรมทางด้านจริยธรรม ซึ่งอาจจัดให้มีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และโปรแกรมการฝึกอบรมด้านจริยธรรม ใช้ช่วงเวลาที่มีการฝึกอบรมมุ่งใจ ควรมีการเสริมแรงให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามจริยธรรมที่เป็นมาตรฐานขององค์การโดยทำให้ชัดเจนถึงแนวทางปฏิบัติว่า สิ่งใดควรและไม่ควรกระทำและระบุถึงแนวทางด้านจริยธรรมที่ถูกต้อง ทั้งนี้เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประเด็นการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

3.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาความเข้าใจในลำดับขั้นของการพัฒนาศีลธรรม เพื่อให้เข้าใจความแตกต่างในเหตุผลที่บุคคลใช้ในการพิจารณาศีลธรรม การมีเหตุผลเชิงจริยธรรมในระดับสูง จะช่วยให้สังเกตเห็นจากการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การซื้อตรงต่อเวลา งาน การนัดหมาย คำมั่นสัญญา ระเบียบประเพณี กฎหมาย การไม่พูดปด นื้อฉล สับปลับ กลับกลอก ไม่คดโกง การไม่ให้ร้ายผู้อื่น การกล้าที่จะรับความจริง การประกอบสัมมาชีพ ทั้งนี้เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตความซื่อสัตย์กับระดับการพิจารณาศีลธรรมอยู่ในระดับต่ำสุด

3.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยการสร้างสถานการณ์ความเข้มข้นของหลักศีลธรรม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำงานในบริบทจริยธรรมที่เข้มแข็ง จะสนับสนุนให้มีการกระทำที่มีจริยธรรมดีขึ้น สถานการณ์ทางจริยธรรมที่เข้มข้นจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของพวกเขามากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำงานในบริบทจริยธรรมอ่อนแอหรือไร้จริยธรรม จะแสดงความบกพร่องของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในสถานการณ์นั้น ๆ ดังนั้น ความเข้มข้นของสถานการณ์จริยธรรมจะช่วยเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีโมเดลเหมือนกันกับโมเดลเชิงสมมติฐานที่เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยสถานการณ์มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด

3.1.5 สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบริบทจริยธรรมที่เข้มแข็ง เพื่อสนับสนุนและกระตุ้นการกระทำที่มีจริยธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสนับสนุนการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กร โดยการจัดเตรียมองค์การ นโยบายแบบเป็นทางการและปทัสสถานที่เคร่งครัด เพื่อสนับสนุนการกระทำที่มีจริยธรรมและเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรมในสถานศึกษา ซึ่งหากครูและบุคลากรได้เรียนรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากการเลียนแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผลที่ตามมาก็คือ ความเป็นไปได้ที่พวกเขาจะพัฒนาหรือรักษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เข้มแข็งไว้ เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรที่สำคัญและมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสูงสุด คือ สถานการณ์

3.1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำต้องการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีจริยธรรม โดยการผสมผสานแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) ปฏิบัติตนให้เป็นต้นแบบแก่สมาชิกในองค์กร พนักงานจะมองดูพฤติกรรมของฝ่ายบริหารเป็นเสมือนมาตรฐานเปรียบเทียบ สำหรับการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมของตน เมื่อผู้บริหารระดับสูงได้รับการมองว่าเป็นผู้ที่มีจริยธรรมสูงจะทำให้พนักงานทั้งหมดรับรู้ถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติด้านจริยธรรมว่า ควรจะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกับผู้บริหารด้วย 2) การสื่อสารเกี่ยวกับความคาดหวังด้านจริยธรรมที่ดี จริยธรรมที่คลุมเครือสามารถทำให้ลดลงได้ด้วยการสร้างและการกำหนดรหัสจริยธรรมขึ้นในองค์กร ควรจะประกาศค่านิยมพื้นฐานขององค์การและกฎเกณฑ์ด้านจริยธรรม ซึ่งพนักงานได้รับการคาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติตาม 3) การจัดให้มีการฝึกอบรมทางด้านจริยธรรม ควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และโปรแกรมการฝึกอบรมด้านจริยธรรม ใช้ช่วงเวลาที่มีการฝึกอบรมมุ่งใจ เสริมแรงให้ปฏิบัติตามจริยธรรมที่เป็นมาตรฐานขององค์การโดยทำให้ชัดเจนถึงแนวทางปฏิบัติว่า สิ่งใดควรและไม่ควรกระทำและระบุถึงแนวทางด้านจริยธรรมที่ถูกต้อง 4) กำหนดรางวัลด้านจริยธรรมที่ดีและบทลงโทษที่ผิดจริยธรรมต่อสมาชิกในองค์กร การยกย่องด้านผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารควรรวมถึงการประเมินอย่างละเอียดในประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจที่มีผลต่อจริยธรรมองค์การ การยกย่องพนักงานควรต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเช่นเดียวกับผลลัพธ์ของการปฏิบัติบุคคลซึ่งมีการปฏิบัติด้านจริยธรรมที่ดีควรได้รับการพิจารณาให้ได้รับรางวัล เช่นเดียวกันพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรมก็ควรได้รับการลงโทษ 5) จัดให้มีเครื่องมือในการป้องกันการปฏิบัติที่ผิดจริยธรรมองค์การจำเป็นต้องจัดเครื่องมือที่เป็นทางการ เพื่อพนักงานจะสามารถใช้ในการอภิปรายด้านจริยธรรมและรายงานถึงพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรมโดยไม่ต้องเกรงกลัว ซึ่งจะรวมถึงการสร้างที่ปรึกษาด้านจริยธรรมหรือมีสถานที่ เช่น ห้องหรือสำนักงานสำหรับการปฏิบัติด้านจริยธรรมด้วย เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรที่สำคัญและมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษารองจากตัวแปรสถานการณ์ คือ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม

3.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคต

เพื่อประโยชน์ทางวิชาการและทางการบริหารที่ให้ได้องค์ความรู้และข้อยืนยันที่กว้างขวางชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะ ดังนี้

3.2.1 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ครั้งนี้ เป็นการศึกษาลักษณะความสัมพันธ์และระบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร โดยใช้หลักการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลแบบคงที่สำหรับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวเป็นภาพรวมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยจึงมีรูปแบบเหมือนกัน โดยไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างบริบทโรงเรียน ดังนั้น จึงควรศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะวิเคราะห์ทุกกลุ่ม ซึ่งน่าจะชี้ให้เห็นความแตกต่างหรือลักษณะเฉพาะตามบริบทต่างๆ ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

3.2.2 ผู้ที่สนใจศึกษาผลการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในโอกาสต่อไป ควรนำตัวแปรสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารการศึกษา ขนาดโรงเรียน รวมทั้งตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เช่น ประสบการณ์ในวัยเด็ก อิทธิพลของเพื่อนและการสนับสนุนทางสังคม มาศึกษาเพิ่มเติมเพื่อศึกษาว่าตัวแปรต่างๆ เหล่านี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของสมการโครงสร้างรวมได้เพิ่มขึ้นหรือไม่เพียงใด

3.2.3 เนื่องจากผลการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรสังเกตจำนวนมาก ผู้ที่สนใจศึกษาผลการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในโอกาสต่อไป จึงควรปรับลดตัวแปรให้น้อยลงโดยการคัดเลือกตัวแปรสังเกตที่สามารถอธิบายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีค่านำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูง เพื่อยืนยันข้อค้นพบว่าตรงกันหรือไม่ และมีอะไรที่แตกต่างกัน

3.2.4 จากผลการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้น ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อการศึกษาในเชิงลึก โดยอาศัยโมเดลการวิจัยที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อยืนยันข้อค้นพบว่าตรงกันหรือไม่และมีอะไรที่แตกต่างกันที่สามารถนำแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หลังจากนั้นนำข้อค้นพบจากการวิจัยทั้ง 2 วิธี คือ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพมาสร้างเป็นข้อสรุปงานวิจัยในภาพรวม เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำผลการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้เป็นต้นแบบส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อไปในอนาคต

3.2.5 จากผลการการวิจัยโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้น ควรนำไปศึกษาวิจัยในอนาคตเพื่อต่อยอดในเชิงลึก โดยอาศัยโมเดลการวิจัยที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อยืนยันข้อค้นพบว่าตรงกันหรือไม่และมีอะไรที่แตกต่างกันที่สามารถนำแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR)

การวิจัยและพัฒนา (R&D) ในการพัฒนาปัจจัยเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
การวิจัยทฤษฎีฐานราก (grounded theory study) เพื่อสร้างโมเดลจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อ
เปรียบเทียบกับตัวแบบเชิงทฤษฎี และการวิจัยในบริบทอื่นและกลุ่มตัวอย่างอื่น เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2540). *เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ครูสภา.
- กฤษณา พันธุ์มวานิช. (2550, 29 มกราคม). คนมีคุณธรรมความรับผิดชอบในพระราชดำริพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว. *มติชนรายวัน*, 15.
- กนกกร สมปราชญ์. (2546). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กรมหมื่นพิชิตปรีชากร. (2553). *ธรรมสารวินิจฉัยว่ายุติธรรมเป็นอย่างไรและกฎหมายคืออะไร*. เอกสารประกอบการศึกษาวิชานิติปรัชญา. กรุงเทพฯ: มิตรนราการพิมพ์.
- เกียรติศักดิ์ จีระเอียรนาถ. (2541). *บรรษัทภิบาล*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชัตติยา กรรณสูต. (2547). *รายงานการวิจัยคุณธรรม พฤติกรรมความซื่อสัตย์ของคนไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.).
- จิรากุล วะพันธุ์. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท โอจีเปเปอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2549). *จริยธรรมกับการบริหารธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์กฎหมายธุรกิจ อินเตอร์เนชั่นแนล.
- จำเริญรัตน์ เจือจันทร์. (2548). *จริยศาสตร์: ทฤษฎีจริยธรรมสำหรับนักบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- ชูป กาญจนประกร. (2509). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์*. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, ฉบับพิเศษ, 2507, 74-77.
- ชูชัย สมितिไกร. (2546). *ลักษณะบุคลิกภาพและความสำเร็จในการทำงาน*. *วารสารมนุษยศาสตร์*, 4(1), 25-48.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2541). *การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณธรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ทัศนีย์ น้อยวงศ์ และมาริตา พรวิวัฒน์. (2539). *ธรรมะกับการบริหาร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ดวงเด่น นุเรมรัมย์. (2552). *จริยธรรม คืออะไร*. ค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2554, จาก http://www.necsakhon2009.com/main.php?url=news_view&id=11
- ดวงเดือน พันธุ์มวานิช. (2539). *ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม : การวิจัยและการพัฒนาบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดวงเดือน พันธุ์มวานิช. (2543). *ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม: การวิจัยและการพัฒนาบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2551). *ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมกับพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการไทย*. [ม.ม.ท.: ม.ป.พ.].
- ติน ปรัชญาพทุทธ์. (2536). *วิชาชีพนิยมของระบบราชการในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว: วิวัฒนาการและผลกระทบต่อสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ทองจันทร์ หงศ์ลดารมภ์. (2546, เมษายน-มิถุนายน). การเรียนรู้โดยการพึ่งตนเอง Self-directed Learning. สารพัฒนาวารสารราชบัณฑิตยสถาน, 28(2), 9.
- ทองหล่อ วงษ์ธรรมมา. (2538). **ปรัชญา 201พุทธศาสนา**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2543). **ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ทิตินา แชมมณี และคณะ. (2540). **ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี.
- เทียน ทองแก้ว. (2545). **ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป**. วิชาการกรมวิชาการ, 5(9), 35-43.
- ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. (2543) **วิสัยทัศน์การวางแผนพัฒนาประเทศในสหัสวรรษหน้า**. กรุงเทพฯ: เพชรรุ่งการพิมพ์.
- ธนิษฐ์ชัย นาคะสุวรรณ. (2543). **จริยธรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: มุลนิธิซีเมนต์ไทย.
- ธานินทร์ กรัยวิเชียร. (2547). **คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร**. นนทบุรี: ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สถาบันข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). **ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ : ศักยภาพเพื่อการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นงเยาว์ แก้วมรกต. (2542). **ผลของการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). **โมเดลลิสเรล สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2548). **แนวโน้มการวิจัยในยุคสังคมความรู้**. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 1(2), 9-18.
- _____. (2551). **การสำรวจและสังเคราะห์ตัวบ่งชี้คุณธรรมและจริยธรรม**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม).
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2552). **โมเดลลิสเรล สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (เอกสารอัดสำเนา).
- _____. และรุ่งนภา ตั้งจิตรเจริญกุล. (2551). **การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมจริยธรรมของคนไทย**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม).
- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). **ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- นียดา ศรีทานม. (2543). **ความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร** ศึกษาเฉพาะกรณี: เอกชนแห่งใหญ่ของคนไทยแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เนื่องน้อย บุญเนตร. (2539). **จริยศาสตร์ตะวันตก**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ประชุม โพธิกุล. (2550). ความกล้าทางจริยธรรมของผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- ประกาศรี สี่ห้าไฟ. (2543). พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประสิทธิ์ โมวิลกุล. (2540). เหลียวหลังดูกฎหมายและความยุติธรรม. กรุงเทพฯ: นักพิมพ์นิติธรรม.
- ปรีชา ช่างขวัญยืน. (2549). ความยุติธรรม. ใน เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาปรัชญาการเมือง. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พิทยา แสงแผ้ว. (2553). ภาวะผู้นำ คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร: บทความวิชาการครั้งที่ 1. ค้นเมื่อ 25 กันยายน 2553, จาก <http://www.thaindc.org/files/51089.pdf>
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2539). พุทธธรรมกับปรัชญาการศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- พระเทวินทร์ เทวินโท. (2544). พุทธจริยศาสตร์. นนทบุรี: สหมิตรพรินต์ติ้ง
- พระเมธีธรรมภรณ์. (2544). รูปแบบการปลูกฝังคุณธรรมและอาชีพของคนไทยสมัยก่อนกับสภาพปัจจุบัน. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา.
- พระราชญาณวิไลฐ. (2548). หลักธรรมมาภิบาลและประมุขศิลป์. กรุงเทพฯ: ชัยมงคลพรินต์ติ้ง.
- พิภพ วังเงิน. (2545). จริยธรรมวิชาชีพ Professional Ethics. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977).
- ไพฑูริย์ ลินลารัตน์, & ประนอม รอดคำดี. (2535). ความรู้คู่คุณธรรม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มัณฑนา อินทุสมิต. (2547). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้าทายในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ยุวียง ศรีบุญเรือง. (2550). บทเรียนรู้การสร้างสรรค์ที่มีจริยธรรม. ค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2554, จาก http://www.genednetwork.or.th/pdf_ew12/yuwayung.pdf.
- ระพี สาคริก. (2541, มกราคม-เมษายน). คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร. วารสารวิทยบริการ, 9(1), 4-12.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- รัชนิกร ทองสุขดี. (2545). การเขียนสะท้อนความคิด: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้. วารสารศึกษาศาสตร์สาร, 29(2), 45-51.
- ล้วน สายยศ, & อังคณา สายยศ. (2543). เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2544). โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ การพิมพ์.
- วิโรจน์ วงษ์ทน. (2552, 28 กุมภาพันธ์). หลักคุณธรรมของนักการเมืองตามแนวคิดของโสเครตีส. มติชนรายวัน, 21.
- ชมภรณ์ ปลื้มจิตร. (2547). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมดุสิต รีสอร์ท. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). การบริหารบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เสถียร หอมขจร. (2540). ทฤษฎีการเมืองและจริยธรรม 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- สุกัญญา สุดบรรทัด. (2540). จิตวิญญาณหนังสือพิมพ์. ในเอกสารประกอบการสอนนิสิตปริญญาตรี สาขาวิชาหนังสือพิมพ์. กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุขุม นวลสกุล, & โกศล โรจนพันธุ์. (2539). ทฤษฎีการเมืองสมัยโบราณและสมัยกลาง. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุทิน ลีปิยะชาติ. (2545, กรกฎาคม-กันยายน). คุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการมืออาชีพ. *จูลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน*, 21(3), 13-17.
- สุพิณดา คิวานนท์. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุমন อริยปิณฑพันธ์และคณะ. (2540). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบริโภคนิยมกับความมีระเบียบวินัยและความซื่อสัตย์ของนักศึกษา มหาวิทยาลัยหัวเฉียว เฉลิมพระเกียรติ. รายงานการวิจัย. สมุทรปราการ: มหาวิทยาลัยหัวเฉียว เฉลิมพระเกียรติ.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา, & รสสุคนธ์ มกรมณี. (2549). รูปแบบนวัตกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้คุณธรรมจริยธรรมของต่างประเทศ. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บุคส์ลิงค์.
- _____. (2544). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม. ใน เอกสารคำสอนวิชาพฤติกรรมองค์กร. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สิวลี ศิริโล. (2550). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับความคิดการใช้เหตุผลและจริยธรรม. เอกสารประกอบคำบรรยาย ณ มหาวิทยาลัยสวนสุนันทา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนสุนันทา.
- _____. (2550). คุณธรรมและจริยธรรมวิชาชีพ. เอกสารประกอบคำบรรยาย ณ มหาวิทยาลัย สวนสุนันทา. 1 พฤษภาคม 2550. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนสุนันทา. (เอกสารอัดสำเนา).
- เสาวณี ตรีพุทธรัตน์. (2550). จริยธรรม: หัวใจของภาวะผู้นำ. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 30(4), 1-8.
- โสภณ รัตนกร. (2553). “ความยุติธรรม”. เอกสารประกอบการศึกษาวิชานิติปรัชญา. กรุงเทพฯ: มิตรนราการพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2546). มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2551). ประมวลจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง. (2546). จริยธรรมธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- อัครธรรพ์ สังมณีโชติ. (2550). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของชุมชน. การศึกษาอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Abelson & Friquegnon. (1995). *Ethics for Modern Life*. 5th ed. New York: St. Martin.

- Alexander, G. P. (1990). **Asian Indians in the San Fernando Valley: A Study of Intergenerational Culture Change**. Massachusetts: Cambridge University Press.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. **Academy of Management Journal**, **33**(5), 847-858.
- Alvesson, M. (1993). **Cultural Perspectives on Organizations**. Massachusetts: Cambridge University Press.
- Ambrose, M.L., & Schminke, M. (1999). Sex differences in business ethics: The importance of perceptions. **Journal of Managerial Issues**, **11**(4), 454-474.
- Andisani, P.J., & Nestel, G. (1976). Internal - external control as contributor to and outcome of work Experience. **Journal of Applied Psychology**, **61**(2), 156 - 165.
- Angle & Perry. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, **26**, 1-12.
- Annette, A.P. (2003). Toward ethical leadership in health care. **Master Abstracts International**. Retrieved February 29, 2010, from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/>.
- Anna, J.G. and Brown, H.N. 1998. **Supervision: How satisfied are Middle Nurse Manager?**. Retrieved February 29, 2010, from <http://www.Springnet.com/ce/m701> a.htm.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance : A review and proposed theory. **The Leadership Quarterly**, **13**(6), 673-704.
- Argyris. (1999). **Organization Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ashkanasy, N.M., Windsor, C.A., & Trevio, L.K. (2006). Bad apples in bad barreles visited: Personal factors and organizational rewards as determinants of managerial ethical decision-making. **Business Ethics Quarterly**, **16**(1), 449-473.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **Leadership Quarterly**, **16**, 315-338.
- Avolio, B., Luthans, F., & Walumbwa, F.O. (2004). **Authentic Leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance**. Working paper. Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.
- Bandura, A. (1977). **Social learning theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). **Social foundations of thought and action**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Banner & Gagne. (1995). **Designing Effective Organizations : Traditional Transformational Views**. London: SAGE.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. **Journal of Applied Psychology**, **81**, 827-832.

- Bartol & others. (1998). Management: A Pacific Rim Focus. 2nd ed. Roseville NSW: McGraw-Hill.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Basic Books.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (2000). **Multifactor Leadership Questionnaire**. Red Wood City, CA: Mind garden.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **The Leadership Quarterly**, **10**(2), 181-217.
- Bass, B. M., Waldman, D.A., Avolio, B. J. & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. **Group & Organization Studies**, **12**(1), 73-87.
- Bass, B.M. & Stogdill. (1990). **Handbook of Leadership: Theory Research and Managerial Applications**. 3rd ed. New York: Free Press.
- Bates, R. (1994). Critical Theory of Educational Administration in C. Evers and J. Chapman (Eds.) **Educational Administration : an Australian perspective**. Sydney: Allen and Unwin.
- Beck, Lynn G., and Joseph Murphy. (1994) **Ethics in Educational Leadership Programs: An Expanding Role**. Thousand Oaks, California: Corvin Press.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, **8**(66), 32-42.
- Bedeian, A.G., & Day, D.V. (2004). Can chameleons lead? **The Leadership Quarterly**, **15**(5), 687-718.
- Bennett, R.J., & Robinson, S.L. (2000, June). Development of a measure of work placed eviance. **Journal of Applied Psychology**, **85**(3), 349-360.
- Bennis & Nanus. (1985). **Leaders: The strategies for taking change**. New York: Harper and Row.
- Bird, F.B. (1996). **The muted conscience: Moral silence and the practice of ethics in business**. Westport, CT: Quorum Books.
- Blanchard. K., Carlos. J.P. & Randolph. A. (1996). **The 3 Keys to Empowerment: Release the Power within People for Astonishing Results**. San Francisco: Berrett-Kochler.
- Blase & Blase. (1994). **Empowering Teachers: What successful Principals Do**. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Blau, P.M. (1964). **Exchange and power in social life**. New York: Wiley.
- Block, Peter. (1993). **Stewardship: Choosing Service over Self-Interest**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Boeree, C. G. (2003). **Moral development**. Retrieved August 22, 2004, from <http://www.ship.edu/~cgboeree/genpsymoraldev.html>.
- Bohm and Edward. (1991). **Dialogue-A Proposal**. Retrieved August 22, 2004, from http://www.muc.de/~heuvel/dialogue/dialogue_proposal.html.

- Bono, J.E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, **89**(5), 901-910.
- Brown, M.E., & Trevio, L.K. (2006a). Charismatic leadership and work placed eviance. **Journal of Applied Psychology**, **91**(4), 954-962.
- Brown & Trevio, L.K. (2006). **Role modeling and ethical leadership**. Paper presented at Atlanta, Georgia - August 11-16, 2006 Academy of Management Annual Meeting, Atlanta, GA: University of Maryland.
- Brown, M.E., Trevio, L.K., & Harrison, D. (2005, July). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, **97**(2), 117-134.
- Burns, J.M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Butler and Cantrell. (1984). A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. **Psychological Reports**, **55**, 19-28.
- Butterfield, K.D., Trevio, L.K., & Weaver, G.R. (2000). Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors. **Human Relations**, **53**(7), 981-1018.
- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job-choice decisions, and organizational entry. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, **67**(3), 294-311.
- Campbell, Roald F, and Gregg, Russell T. (1957) **Administrative Behavior in Education**. New York: Harper & Row.
- Campbell, R. J. (1966). Occupations 10 years later of high school seniors with high score on SVIB life insurance salesman scale. **Journal of Applied Psychology**, **50**, 369-372.
- _____. (1971). Organizational climate: Its measurement and relationship to work group performance. **In The Annual Meeting of the American Psychological Association**. Retrieved April 24, 2008, from <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1975-08510-001>
- Carroll. (1993). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & Society**, **38**(3), 268-295.
- Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. **Administrative Science Quarterly**, **36**, 459-484.
- Cherrington. (1994). **Organization Behavior**. Boston, Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Cicccone, J.C. (1993). **The relationship between a high school principal's locus of control and the academic achievement of students**. Ph.D.Dissertation, Department of Seton Hall University, U.S.A.
- Ciulla, J.B. (2004). **Ethics, the heart of leadership**. 2nd ed. Westport, CT: Praeger.
- Clutterbuck, D. & Kernaghan, S. (1994). **The power of empowerment**. London: Kogan Page.
- Codd, J. (1994). Educational Leadership as Reflective Action in John Smyth (Ed.). **Critical Perspective on Educational Leadership**. London: The Falmer Press.
- Cohen. (1998). Moral climate in business firms: A conceptual framework for analysis and change. **Journal of Business Ethics**, **16**(17), 1211-1226.

- Coles, R. (2001). **Lives of moral leadership: men and women to have made difference**. New York: Random House.
- Cole, Neil Scott. (2002). **The politics of party change in Britain: the transformation to New Labour**. Thesis (Ph. D.)--Miami University, Dept. of Political Science. Retrieved October 29, 2003, from <http://www.lib.muohio.edu/multifacet/record/mu3ugb2955513>
- Colleen. (1996). **Designing Web-Based Instruction: Research and Rationale**. Retrieved August 11, 2002, from <http://ccwf.cc.utexas.edu/~jonesc/research/empaper.htm>
- Cook & others. (1981). **The Experience of Work : A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use**. London: Academic Press.
- Cook, J.D, & Wall, T. (1980). **The Experience of Work**. London: Academic Press.
- Costa Jr., P.T., & McCrae, R.R. (1992). **Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual**. Odessa, FL.: PAR.
- Covey, M.K., Saladin, S., & Killen, P.J. (1989). Self-monitoring, surveillance, and incentive effects on cheating. *The Journal of Social Psychology*, **129**(5), 673-679.
- Covey, S. (2004). **The seven habits of highly effective people**. New York: Franklin Covey.
- Craig, S.B., & Gustafson, S.B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, **9**(2), 127-145.
- Crown. Day, D.V., & Kilduff, M. (2003). **Self-monitoring and work relationships: Individual differences in social networks**. In M.R. Barrick & A.M. Ryan (Eds.). *Personality and work*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Cullen, J.B., Parboteeah, K.P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, **46**(2), 127-141.
- Cunningham, W.G. & Gresso, D.W. (1993). **Culture Leadership: The Culture of excellence in Education**. Boston, MA.: Allyn and Bacon.
- Cuomo, K.K. (2000). **Speak truth to power: Human rights defenders who are changing our world**. New York: Crown Pub.
- Curland, M.F. (2003). **The role of moral reasoning in transformational leadership: the relationship between college student leader's self-perceived leadership behaviors and level of moral reasoning** [Abstract]. Doctoral Dissertation, University of Maryland, College Park. Retrieved February 29, 200, from Dissertation Abstracts International. Abstract No. AAT 3094514.
- Darwall. (1998). **Philosophical Ethics**. Colorado: West view.
- Day, D.V., Schleicher, D.J., Unckless, A.L., & Hiller, N.J. (2002). Self-monitoring personality at work: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, **82**, 827-844.
- Dean, J.W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, **23**(2), 341-352.
- Dewey. (1933). **How We Think**. New York: Health and Company.

- D. F. (1992). **The president as moral leader in dilemmas of leadership: Decision Making and ethics in the community college**. San Francisco: Jossey –Bass Publisher.
- Dirks, K.T., & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership : Meta–Analytic findings and implications for research and practice. **Journal of Applied Psychology**, **87**, 611–628.
- Drucker, P.F. [n.d.]. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. London: Butterworth Heinemann.
- Dukerich, J.M., Nichols, M.L., Elm, D.R., & Vollrath, D.A. (1990). Moral reasoning in groups: Leaders make a difference. **Human Relations**, **43(5)**, 473–493.
- Eagly, A.H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. **The Leadership Quarterly**, **43(5)**, 473–493.
- Ethics Resource Center. (2005). **National business ethics survey: How employees view ethics in their organizations 1994–2005**. Washington D.C.: Ethics Resource Center.
- Flannery, B.L., & May, D.R. (2000). Environmental ethical decision–making in the U.S. Metal–finishing industry. **Academy of Management Journal**, **43(4)**, 642–662.
- Flavell. (1976). **Met cognitive aspects of problem solving**. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Foster, W. (1994). Towards a Critical Practice of Leadership in John Smyth (Ed.). **Critical Perspectives on Educational leadership**. London: The Falmer Press.
- Ford, M.E. (1992). **Motivating humans: Goals, emotions, and personal agency beliefs**. Newbury Park, CA: Sage.
- Frey, B.F. (2000). The impact of moral intensity on decision making in a business context. **Journal of Business Ethics**, **26(3)**, 181 – 195.
- Fry, L.W. (2003, December). Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, **14(6)**, 693–727.
- Fry, L.W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. **The Leadership Quarterly**. **16(2)**, 835–862.
- Fullan, M. (2003). **The moral imperative of school leadership**. Thousand Oaks, Calif.: Crowin Press.
- Fullan, M. (2006). **The development of transformational leaders for the educational decentralization**. San Francisco: Jossey – Bass.
- Gardner, Howard. (1995). **Leading Minds: An Anatomy of Leadership**. New York: Basic Books.
- Gardner, JW. (1990). **On Leadership**. New York: A Division of Macmillan.
- Giacalone, R., & Greenberg, J. (1997). **Anti social behavior in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gilligan, C. (1982). **In a different voice: Psychological theory and women’s development**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Glatthorn, A.A. (1994). **Developing a quality curriculum**. Alexandria, VA: ASCD.

- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. **American Sociological Review**, **25**(2), 161–178.
- Greenfield, T.B. (1980). Research in educational administration in the United States and Canada : An overview and critique. **Educational Administration**, **8**(1), 207–45.
- Greenfield, William D., Jr. (1991). **Rationale and Methods to Articulate Ethics and Administrator Training**. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, April. 32 pages. ED 332 379. Chicago: AERA.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as are spouse to under employ mentine quity: The hidden costs of pay cuts. **Journal of Applied Psychology**, **75**(5), 561–568.
- Gregor, S.P. (1996). **Organization Theory**. New York: Prentice–Hall International.
- Grojean, M.W., Resick, C.J., Dickson, M.W., & Smith, D.B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for established in gain organizational climate regarding ethics. **Journal of Business Ethics**, **55**(3), 223–241.
- Gulick, Luther and L. Urwick (eds.). (1937). **Papers on the Science of Administration**. Pp. vii, 195. New York: Institute of Public Administration.
- Gutierrez, L.M., Parson, R.J. & Cox, E.O.(1998). **Empowerment in social work practice**. New York: Brocks & Cole Publishing.
- Harris, M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta–analysis of self–supervisor, self–peer, and peer–supervisor ratings. **Personnel Psychology**, **41**, 43–62.
- Harris Interactive. (2006). **The Harris Poll#22**. Retrieved April 23, 2006, from http://www.harrisinteractive.com/harris_poll/index.asp?PID=646
- Hegarty, W.H., & Sims Jr., H.P. (1978). Some determinants of unethical decision behavior: An experiment. **Journal of Applied Psychology**, **63**(4), 4S1–4S7.
- Hesburgh, T.M. (1988). Academic Leadership. **New Direction for Higher Education**, **6**(4), 1–8.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E. (1996). **Management of Organizational Behavior**. 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.
- Hogan, R., Curphy, G.J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. **American Psychologist**, **49**(6), 493–504.
- Homans, G.C. (1961). **Social behavior: Its elementary forms**. New York: Harcourt, Brace & World.
- Howell, J.M. (1988). **Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations**. pp.213–236. In J.A. Conger & R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership* San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Sub mission or liberation. **Academy of Management Executive**, **6**(2), 43–54.

- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key Predictors of consolidated –business–unit performance. **Journal of Applied Psychology**, **78**(6), 891–902.
- Huitt, W. G. (2002). **Moral and character development**. Valdosta State University. Retrieved April 23, 2006. from <http://eric.Uregon.edu/publications/digests/> digest 107. Html–Ethical Leadership.
- Johnson, C.E. (2001). **Meeting the ethical challenges of leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jones, T.M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue contingent model. **Academy of Management Review**, **16**(2), 366–395.
- Judge, T.A. & Bono, J.E. (2000). Five–factor model of personality and transformational leadership. **Journal of Applied Psychology**, **85**(5), 751–765.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. **Journal of Applied Psychology**, **87**(4), 765–780.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: Study of commitment mechanism in utopian communities. **American Sociological Review**, **33**(5), 499–577.
- Kanungo, R.N., & Mendonca, M. (1996). **Ethical dimensions of leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). **The Social psychology of organizations**. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Kidder, Rushworth M. (1995). **How Good People Make Tough Choices**. New York: William Morrow.
- Kirby, Peggy C., Louis V. Paradise, and Russell Protti. (1990). **The Ethical Reasoning of School Administrators: The Principled Principal**. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Boston, April. 11 pages. ED 320 253.
- Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A. (1991). Leadership: Do traits matter? **Academy of Management Executive**, **5**(2), 48–60.
- Kohlberg, L. (1969). State and sequence: The cognitive–development approach to socialization. pp.347–480. In D. Goslin (Ed.), **Handbook of socialization theory and research**. Chicago: Rand Mc Nally.
- Konovsky, M.A., & Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. **Academy of Management Journal**, **37**(3), 656–669.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1993). **Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it**. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Lefcourt, H.M. (1982). **Locus of control : Current trends in theory and research**. 2nd ed. Hillsdale. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Litwit, G.H., & R. A. Stringer. (1968). **Motivation and Organization Climate**. Boston: Harvard University Press.

- Lord, R.G., & Maher, K.J. (1991). **Leadership and information processing: Linking perception and performance.** Boston: Un win Hyman.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-Analytic review of the MLQ literature. **The Leadership Quarterly**, *7*(3), 385-425.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). **Authentic leadership: A positive development approach.** In K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett Koehler.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C. (1996). *Educational Administration. Concept and Practices.* London: Wadsworth Publishing.
- Lussier, R. & Achua, C.F. (2007). **Effective Leadership.** 3rd ed. Canada: Thomson South –Western.
- Martin, J. (2001). **Organizational Behavior.** 2nd ed. London: Thomson Learning.
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. **Journal of Applied Psychology**, *89*(4), 647-660.
- May, D.R., & Pauli, K.P. (2002). The role of moral intensity in ethical decision making: Are view and investigation or moral recognition, evaluation And intention. **Business and Society**, *41*(1), 84-117.
- Mcanally, K. (1997). **A study of the facets of organizational culture which support or discourage the creation a learning organization (CD-ROM).** Abstract from: DAO Document File: Dissertation Abstract Item: 19727652.
- McAllister, D.J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal Cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, *38*(1), 24-59.
- McClelland, D.C.(1975). **Power: The inner experience.** New York: Irvington.
- _____. (1985). **Human Motivation.** Glen view, IL: Scott, Foresman.
- _____, D.C., & Boyatzis, R.E. (1982). Leadership motivation pattern and long term success in management. **Journal of Applied Psychology**, *67*(6), 737-743.
- McClelland, D.C., & Burnham, D.H. (1976). Power is the great motivator. **Harvard Business Review**, *25*, 159-166.
- McKee, J.G. (1991). Leadership styles of community college presidents and faculty job satisfaction. **Community/Junior College Quarterly of Research and Practice**, *15*(1), 33-46.
- Miner, J.B. (1992). **Industrial Organizational Psychology.** Singapore: McGraw – Hill International.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work.* New York: Longman.
- Mowday, R.T. Porter, L.W. and Steer, M.R. (1982). **Employee – Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover.** New York: Academic Press
- Parry, K.W., & Proctor-Thomson, S.B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings. **Journal of Business Ethics**, *35*(2), 75-97.
- Paul, A.M. (1999). **One mean renaissance man.** Retrived April 25, 2006, from

<http://www.salon.com/books/it/1999/09/13/machiavelli/index.html>

- Pellicer, L.O. (2003). **Caring enough to lead: how reflective thought leads to moral leadership**. Calif.: Crow in Press.
- Pickett. (2001). UNDERSTANDING ETHICAL LEADERSHIPASBBS. **E-Journal**, 1(1), 2005.
- Porter, L.W., lawler, E.E., and Hackman, R.J. (1975). **Behavior in Organization**. Tokyo: McGraw – Hill Kogakusha.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, 26(3), 513–563.
- Posner, B.Z., & Schmidt, W.H. (1992). Values and the American manager: An update updated. **California Management Review**, 25(2), 80–94.
- Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., et al. (1999). Culturally specific and cross-culturally Generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? **The Leadership Quarterly**, 10(2), 219–256.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. **The Leadership Quarterly**, 16(5), 655–687.
- Resick, C.J., Hanges, P.J., Dickson, M.W., & Mitchelson, J.K. (2006). Across-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. **Journal of Business Ethics**, 63(4), 345–359.
- Rest, J.R. (1979). **Development in judging moral issues**. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Rest, J.R. (1986). **Moral development: Advances in research and theory**. New York: Praeger.
- Rest, J., Narvaez, D., Bebeau, M.J., & Thoma, S.J. (1999). **Post conventional moral thinking: A neo-Kohlberg gain Approach**. Mahway, NJ: Erlbaum.
- Richford, M.L. & Fortune, J.C. (1984). The secondary principal's job satisfaction in relation to two personality constructs. **Education**, 105(1), 17–20.
- Robbins, S. P. (2003). **Organizational Behavior** (10thed.). New York: Prentice–Hall.
- Robinson, S.L., & Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. **Academy of Management Journal**, 38(2), 555–572.
- Ross, Jr., W.T., & Robertson, D.C. (2000). Lying: The impact of decision context. **Business Ethics Quarterly**, 10(2), 409– 440.
- Rotter, J.B., Chance, J.E., & Phares, E.J. (1972). **Applications of a social learning theory of personality**. New York: Halt, Rinehart and Winston.
- Rozin, P., & Royzman, E.B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. **Personality and Social Psychology Review**, 5(4), 296–320.
- Richardson, Michael D., and others. (1992). **Teacher Perception of Principal Behavior – A Study**. Paper presented at the annual meeting of the Mid–South Educational Research Association, Knoxville, Tennessee, November. 15 pages. ED 352 710.

- Rubin, R.S., Munz, D.C., & Brommer, W.H. (2006). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational Leadership behavior. **Academy of Management Journal**, **48**(5), 845–858.
- Richardson, Michael D., and others. (1992). **Teacher Perception of Principal Behavior—A Study**. Paper presented at the annual meeting of the Mid–South Educational Research Association, Knoxville, Tennessee, November. 15 pages. ED 352710.
- Salancik, G.R. (1977). **Commitment and control of organizational behavior and belief**. Chicago: St. Chair Press.
- Schein, E. H. (1992). **Organizational Psychology**. Singapore: Prentice–Hall.
- _____. (1994). **Organizational and Managerial Culture as a Facilitator of Inhibitor of Organizational Learning**. New York: Prentice–Hall.
- _____. (1997). **Organizational Culture and Leadership**. 2nd ed. New Jersey: Prentice–Hall.
- Schminke, M., Ambrose, M.L., & Neubaum, D.O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, **97**(2), 135–151.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. **Personnel Psychology**, **40**, 437–453.
- Second College Edition. (1985) **The American Heritage Dictionary**. Calif.: Houghton Mifflin Company.
- Sergiovanni, Thomas J. (1992). **Moral Leadership: Getting to the Heart of School Leadership**. San Francisco: Jossey Bass.
- Sergiovanni, T. J. (2001). **The Principal ship : A Reflective Practice Perspective**. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Shapiro, J. P. Stefkovich, J. A. (2001). **Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspective to complex dilemmas**. London: Lawrence Erlbaum Association.
- Short, P.M., Green, J.T. & Melvin, W.M. (1994). Creating empowered schools: Lesson in change. **Journal of Educational Administration**, **32**(4), 3–52.
- Singhapakdi, A., Vitell, S.J., & Kraft, K.L. (1996). Moral intensity and ethical decision–making of marketing professionals. **Journal of Business Research**, **36**, 245–255.
- Sichel, Betty A. (1993). **Ethics Committees and Teacher Ethics In Ethics for Professionals in Education: Perspectives for Preparation and Practice**, edited by Kenneth Strike and Fl Lance Ternasky. 162–75. New York: Teachers College Press.
- Snyder, M. (1974). The self –monitoring of expressive behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, **30**(4), 526–537.
- Snyder, M. (1987). **Public appearances/private realities: The psychology of self– monitoring**. New York: Freeman.

- Starratt, Robert J. (1991). Building an Ethical School: A Theory for Practice in Educational Leadership. **Educational Administration Quarterly**, 27(2), 185-202.
- Starratt, R. J. (2004). **Ethical Leadership**. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Steer, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 22(1), 46-75.
- Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of Leadership**. London: Collier Macmillan Publishers.
- Sosik, J.J., Avolio, B.J., & Jung, D.I. (2002). Beneath the mask: Examining the relationship of self-presentation attributes and impression management to charismatic leadership. **The Leadership Quarterly**, 13(3), 217-242.
- Taylor. (2002). Exploring the roles of grief and grieving in coping with lifelong change. **International Journal of Lifelong Education**, 19, 525-534.
- Tenbrunsel, A.E. (1998). Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: The role of incentives and temptation. **Academy of Management Journal**, 10(3), 449-482.
- _____, Smith-Crowe, K., & Umphress, E. (2003). Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations. **Social Justice Research**, 16(3), 85-307.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. **Academy of Management Journal**, 43(2), 178-190.
- Thoma, S.J. (1984). Do moral education programs facilitate moral judgment? A meta-analysis of studies using the Defining Issues Test. **Moral Education Forum**, 9, 20-24.
- T.J. (1992). **Moral leadership**. San Francisco: Jossey - Bass Publisher.
- Trewatha, Robert L. (1982). **Management**. Texas: Business Publication.
- Tuck-Ladd, C. (2000). **Psychological self help**. Mental health net: Q1 Award. Retrieved August 2, 2004, from <http://www.mentalhelp.net/psyhelp/>.
- Thoma, S.J., Rest, J.R., & Davison, M.L. (1991). Describing and testing a moderator of the moral judgment and action relationship. **Journal of Personality and Social Psychology**, 61, 659-669.
- Tracey, J.B. & Hinkin, T.R. (1994). Transformational leaders in the hospitality industry. **Cornell Hotel and Restaurant and Administration Quarterly**, 35(2), 18-24.
- Trevio, L.K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person situation interaction is t model. **Academy of Management Review**, 11(3), 601-617.
- _____. (1990). **A cultural perspective on changing organizational ethics**. pp.195-230. In R. Woodman & Pass more (Eds.), *Research in organizational change and development* Greenwich, CT: JAI Press.
- _____. (1992). The social effects of punishment in organizations: A justice perspective. **Academy of Management Review**, 17(4), 647-676.

- _____, & Brown, M.E.(2004). Managing to be ethical: Debunking five businesses ethics myths. **Academy of Management Executive**, **18**(2), 69–81.
- _____, Brown, M., & Hartman, L.P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. **Human Relations**, **56**(1), 5 –37.
- _____, Butterfield, K.D., & McCabe, D.M. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. **Business Ethics Quarterly**, **8**(3), 447–476.
- Trevio, L.K., Hartman, L.P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop are potation for ethical leadership. **California Management Review**, **42**(4), 128–142.
- _____, & Nelson, K.A. (2007). **Managing business ethics: Straight talk about how to do it right**. 4th Ed. New York: Wiley.
- _____, Weaver, G.R., Gibson, D.G., & Toffler, B.L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What hurts and what works. **California Management Review**, **41**(2), 131–151.
- Trevio & Youngblood, S.A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision–making behavior. **Journal of Applied Psychology**, **75**(4), 378–385.
- Tupes, E.C., & Christal, R.E. (1961). **Recurrent personality factors based on trait ratings**. (Tech. Rep. ASD–TR–61–97). Lack land Air Force Base, TX: U.S. Air Force.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. **Journal of Applied Psychology**, **35**(2), 18–24.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). **Misbehavior in organizations: Theory, research, and management**. Mahway, NJ.: Erlbaum.
- Victor, B., & Cullen, J.B. (1987). **A theory and measure of ethical climate in organizations**. pp.51–71. In W.C. Frederick (Ed.), *Research in corporate social Performance and policy* Greenwich, CT: JAI Press.
- Victor, B. & Cullen, J.B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. **Administrative Science Quarterly**, **33**(1), 101–25.
- Vijay, S. (1983). Some action implications of corporate culture: A manager’s guide to action. **Organizational Dynamics**, **12**(2), 4–23.
- Walker, L. J. (1985). Sex differences in the development to f moral reasoning: A critical review. **Child Development**, **55**, 677–691.
- Watkins, K., & Marsick, V. (1993). **Sculpting the Learning Organization**. Sanfrancisco: Jossey–Bass.
- Weaver, G.R., Trevio, L.K., & Agle, B. (2005). Somebody I look up to: Ethical role models in organizations. **Organizational Dynamics**, **34** (4), 313–330.
- Weaver, G.R., Trevio, L.K., & Cochran, P.L. (1999). Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and Environmental factors. **Academy of Management Journal**, **42**(1), 41–57.

- Wilson, S.M. (1993). The self – empowerment index : A measure of internally and externally expressed teacher autonomy (Electronic Version). **Educational and Psychological Measurement**, **53**, 727–737.
- Wojciszke, B. (1994). Multiple meanings of behavior: Construing action in terms of competence and morality. **Journal of Personality and Social Psychology**, **67**, 222–232.
- Wong, K. (1998). Culture and moral leadership in education. **Peabody Journal of Education**, **73**(2), 106 – 125.
- Wood, J., Wallace, J., and Zaffane, R. (2001). **Organizational Behavior: A Global Prospective**. Brisbane: Jon Wiley & Sons Australia.
- Yammarino, F.J., & Atwater, L.E. (1993). Understanding self–perception accuracy: Implications for human resource management. **Human Resource Management**, **32**(2–3), 231–247.
- Yussen, S.R., & Levy Jr., V.M. (1975). Effects of warm and neutral models on the attention of observational learners. **Journal of Experimental Child Psychology**, **20**(1), 66–72.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. **Journal of Management**, **15**(2), 251.
- Yukl, G. A. (2002). **Leadership in Organizations**. 5th ed. New jersey: Prentice Hall.
- Zellars, K.L., Tepper, B.J., & Duffy, M.K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, **87**(6), 1068–1076.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

1. ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ผู้อำนวยการสถาบันอนาคตศึกษา เพื่อการพัฒนา กรุงเทพมหานคร
2. นายประชุม โพธิกุล ครูเชี่ยวชาญ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
3. อ.ดร.ประยุทธ์ ชูสอน อาจารย์สังกัดภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ด้านการบริหาร

1. นายไพรัตน์ สกลพันธุ์ อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย กรุงเทพมหานคร
2. นายจำเริญ ศิริพงษ์ดีกานนท์ ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร
3. ดร.ทวีศิลป์ สารแสน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ด้านการวัดและประเมินผลทางการศึกษา

1. ดร.นิคม นาคอ้าย อาจารย์สังกัดภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
2. ผศ.ดร.สุรวาท ทองบุ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
3. ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองกุงวิทยาการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

คำชี้แจง:

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ข้อความในแบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ขอความกรุณาตอบข้อความแต่ละข้อให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อจะได้ผลการวิจัยที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อไป
3. คำตอบที่ได้รับจะนำไปวิเคราะห์เป็นภาพรวม และจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด ขอความ กรุณาตอบข้อความให้ครบทุกข้อ หากขาดข้อใดข้อหนึ่งไปอาจทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ได้
4. เครื่องมือชุดนี้ประกอบด้วย
ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน แบบเลือกตอบ จำนวน 4 ข้อ
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 ข้อ
ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จำนวน 50 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

สุธาสินี แม้นญาติ

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง:

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน เกี่ยวกับเพศ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ตำแหน่งหน้าที่

ผู้บริหารสถานศึกษา

ประธานกรรมการสถานศึกษา

ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

0 - 5 ปี

6 - 10 ปี

11- 15 ปี

16- 20 ปี

21 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการรับรู้ของท่านในแต่ละข้อว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้

(5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
1	ด้านความผูกพันต่อองค์กร แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะทำงานและใช้ความพยายามเพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ					
2	แสดงออกถึงค่านิยมของสถานศึกษาและค่านิยมส่วนตนมีความคล้ายคลึงกัน					
3	แสดงออกถึงความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา					
4	แสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าสถานศึกษาแห่งนี้ทำให้ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่					
ด้านความยุติธรรม						
5	แสดงออกถึงการไม่เห็นผิดเป็นชอบ					
6	แสดงออกถึงการไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธเกลียด กลัว หลง					
7	แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม					
8	แสดงออกถึงความกล้าหาญที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้					
ด้านความเอาใจใส่						
9	รู้จักบุคคลและวิธีการที่จะให้การช่วยเหลือ					
10	มีความเต็มใจและแสดงออกถึงความรู้สึกที่แท้จริงของตนที่จะให้มีการช่วยเหลือบุคคล					
11	แสดงความรู้สึกอ่อนน้อมถ่อมตนต่อผู้รับการดูแล					
12	มีความอดทน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับการดูแลได้คิดและตัดสินใจด้วยตนเอง ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง					
ด้านการเสริมพลังอำนาจ						
13	ให้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้มีอิสระในการปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา					
14	ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่					
15	ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้					
16	ให้โอกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น					
ด้านความรับผิดชอบ						
17	ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน					
18	ดำเนินงานตรงตามเวลา					
19	พากเพียรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน					
20	ไม่หลีกเลี่ยงและยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง					
ด้านการสะท้อนคิด						

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
21	สร้างความท้าทายที่สร้างสรรค์ในการนำเสนอความคิดของตน					
22	พัฒนาความมีระเบียบและทักษะในการสร้างและจัดลำดับความคิด					
23	เปิดโอกาสในการสื่อสารความคิดของตนเองกับผู้อื่นถึงสิ่งที่ตนเองเข้าใจ					
24	เชื่อมโยงองค์ความรู้เก่ากับองค์ความรู้ใหม่และเป็นการเติมเต็มระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ					
ด้านวิสัยทัศน์						
25	มีภาพที่สมบูรณ์ขององค์การอย่างเป็นระบบ					
26	มีความสามารถในการแปรเปลี่ยนให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง					
27	สามารถคาดการณ์ได้ว่างานที่รับผิดชอบอยู่นั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไร					
28	มีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตขององค์การ					
ด้านความซื่อสัตย์						
29	มีความประพฤติตรงทั้งต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ					
30	มีความตรงต่อเวลา					
31	ไม่ใช่เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม					
32	รับรู้ว่าหน้าที่ของตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง					
ด้านความไว้วางใจ						
33	มีความซื่อตรง ความมั่นคงและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน					
34	มีความสามารถในการพยากรณ์และมีวิจารณญาณในการแก้ไขปัญหาได้ดีเสมอและได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม					
35	มีความผูกพันและมีความเต็มใจที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกายและจิตใจ					
36	ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา					
ด้านการยึดหลักคุณธรรม						
37	จงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น					
38	ให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน					
39	ยินยอมให้สังคมสามารถตรวจสอบได้					
40	สร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านการประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับ ทุกคน					
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์						
41	เป็นนักปฏิบัติโดยกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายแต่สามารถที่จะบรรลุได้					
42	สามารถคำนวณด้านความเสี่ยงได้ดีว่า ผลงานที่บรรลุขึ้นมีความคุ้มค่าหรือไม่					
43	เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
44	หมั่นสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลา เพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น					

ตอนที่ 3 ระดับการรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านในแต่ละข้อว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้
(5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด)

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
บุคลิกภาพ						
1	พิจารณาอย่างถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจที่จะเชื่อตามความคิดของผู้อื่น					
2	กระตือรือร้นที่จะได้เรียนรู้ในสิ่งที่ไม่เคยรู้มาก่อน					
3	เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นด้วยความยินดี					
แรงจูงใจ						
4	ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น					
5	ต้องการให้ผู้อื่นยกย่องหรือยอมรับ					
6	ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น					
ระดับการพิจารณาศีลธรรม						
7	ใช้กฎเกณฑ์เป็นเครื่องมือเพื่อประโยชน์ของตน					
8	ปฏิบัติตนตามความคาดหวังและการยอมรับในสังคม					
9	ประพฤติตนไม่ผิดกฎหมายและรักษาระเบียบแบบแผนของสังคม					
การเชื่ออำนาจแห่งตน						
10	แสดงให้เห็นว่าการทำงานขึ้นอยู่กับความสามารถของตนมากกว่าอิทธิพลของสังคม					
11	สามารถฝ่าฟันอุปสรรคหรือตัวแปรต่างๆที่เข้ามาในชีวิต					
12	แสดงให้เห็นว่าไม่ว่าหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ มักจะโชคดีที่ไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ					
การควบคุมตนเอง						
13	มีสำนึกที่สามารถยับยั้งควบคุมตนเองได้					
14	มีความอดกลั้นต่อความคับข้องใจ					
15	มีภาระผูกพันที่จะต้องปฏิบัติตามปทัสสถานของสถาบันและตามเป้าหมาย					
การสร้างแบบอย่างจริยธรรม						
16	เต็มใจที่จะนำความผิดพลาดมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้					
17	แสดงให้เห็นถึงความนอบน้อมถ่อมตน					
18	ประพฤติตนและกระทำต่อบุคคลอื่นอย่างมีจริยธรรม					
บริบทของจริยธรรมในองค์การ						
19	มีการบัญญัติพฤติกรรมจริยธรรมในการทำงาน					
20	มีระบบการให้รางวัลสนับสนุนการกระทำที่มีจริยธรรม					
21	มีการลงโทษการกระทำที่ไร้จริยธรรม					
ความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม						

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
22	มีการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กร					
23	เอาใจใส่ต่อการตัดสินใจโดยพิจารณาผลที่เกิดขึ้นว่าจะก่อความเสียหายแก่บุคคลอื่น					
24	เผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายด้วยจริยธรรม					
25	แสดงลักษณะท่าทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น					
ปทัสถานทางสังคม						
26	มีการกำหนดบรรยากาศองค์การที่เกี่ยวกับจริยธรรม					
27	เกิดการยอมรับในพฤติกรรมที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม					
28	มีแนวโน้มที่จะคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับองค์การ					
รูปแบบองค์การ						
29	บุคลากรยอมรับการตัดสินใจเกี่ยวกับค่านิยมขององค์การ					
30	บุคลากรมีอิสระที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่เห็นว่าเหมาะสม					
31	บุคลากรเห็นด้วยกับเป้าหมายและค่านิยมทั้งหมดขององค์การ โดยไม่มีเงื่อนไข					
ความมั่นคงกับไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม						
32	มีการออกกฎระเบียบเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม					
33	ตัดสินใจจากพื้นฐานจริยธรรมส่วนบุคคล					
34	สร้างค่านิยมจริยธรรมในองค์กร					
จรรยาบรรณ						
35	มีความเป็นธรรมต่อพนักงานและผู้รับบริการ					
36	ส่งเสริมประเพณีวัฒนธรรมและสังคมโดยรวม					
37	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม					
การยึดหลักคุณธรรม						
38	ให้ความสำคัญกับการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมโดยไม่หวังผลลัพธ์อย่างเดียว					
39	มีกลไกในการดำเนินงานที่สร้างความเข้าใจในเรื่องของจริยธรรม					
การบังคับตามกฎหมาย						
40	ให้บุคลากรเปิดเผยหรือรายงานพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรมโดยไม่เกรงกลัวภัยใดๆ					
41	มีแบบแผนที่เป็นข้อตกลงพื้นฐานร่วมกัน					
ความรับผิดชอบต่อการกระทำ						
42	ไม่กลัวที่จะยอมรับความผิดพลาดร่วมกับบุคลากร					
43	เมื่อเกิดความผิดพลาด จะยืนอยู่แถวหน้าร่วมกับบุคลากร					
44	สื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังในเรื่องการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม					
การให้รางวัล						

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
45	พัฒนาบุคลากรให้มีโอกาสได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง					
46	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆเพิ่มเติมเพื่อเป็นการเพิ่มทักษะและคุณค่า					
47	ให้รางวัลเมื่อบุคลากรปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม					
การเอาใจใส่ต่อพฤติกรรมจริยธรรม						
48	สร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว					
49	สามารถแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของบุคลากร					
50	สร้างองค์การให้มีความอบอุ่นเหมือนเป็นบ้านหลังที่สอง					

ภาคผนวก ค

การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม

ข้อ	คำถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	n=9	n=100	n=560		
		IOC	r	\bar{X}	SD	ระดับ
ด้านความผูกพันต่อองค์กร						
1	แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะทำงานและใช้ความพยายามเพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ	1.00	0.52	4.67	0.33	มากที่สุด
2	แสดงออกถึงค่านิยมของสถานศึกษาและค่านิยมส่วนตนมีความคล้ายคลึงกัน	1.00	0.48	4.28	0.38	มาก
3	แสดงออกถึงความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	0.89	0.48	4.65	0.32	มากที่สุด
4	แสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าสถานศึกษาแห่งนี้ทำให้ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่	1.00	0.43	4.52	0.37	มากที่สุด
ด้านความยุติธรรม						
5	แสดงออกถึงการไม่เห็นผิดเป็นชอบ	1.00	0.34	4.43	0.43	มาก
6	แสดงออกถึงการไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธเกลียด กลัวหลง	1.00	0.47	4.31	0.42	มาก
7	แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม	1.00	0.41	4.49	0.41	มาก
8	แสดงออกถึงความกล้าหาญที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้	1.00	0.49	4.43	0.41	มาก
ด้านความเอาใจใส่						
9	รู้จักบุคคลและวิธีการที่จะให้การช่วยเหลือ	1.00	0.53	4.29	0.37	มาก
10	มีความเต็มใจและแสดงออกถึงความรู้สึกที่แท้จริงของตนที่จะให้มีการช่วยเหลือบุคคล	1.00	0.48	4.43	0.37	มาก
11	แสดงความรู้สึกอ่อนน้อมถ่อมตนต่อผู้รับการดูแล	1.00	0.39	4.39	0.39	มาก
12	มีความอดทน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับการดูแลได้คิดและตัดสินใจด้วยตนเอง ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง	0.89	0.35	4.37	0.40	มาก
ด้านการเสริมพลังอำนาจ						
13	ให้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้มีอิสระในการปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	1.00	0.45	4.38	0.38	มาก
14	ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่	1.00	0.51	4.46	0.37	มาก
15	ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้	0.89	0.60	4.40	0.37	มาก
16	ให้โอกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	1.00	0.61	4.45	0.36	มาก

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	คำถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	n=9	n=100	n=560		
		IOC	r	\bar{X}	SD	ระดับ
ด้านความรับผิดชอบ						
17	ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน	0.89	0.55	4.56	0.37	มากที่สุด
18	ดำเนินงานตรงตามเวลา	0.89	0.61	4.51	0.39	มากที่สุด
19	พากเพียรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน	1.00	0.59	4.55	0.37	มากที่สุด
20	ไม่หลีกเลี่ยงและยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง	1.00	0.42	4.48	0.41	มาก
ด้านการสะท้อนคิด						
21	สร้างความท้าทายที่สร้างสรรค์ในการนำเสนอความคิดของตน	0.89	0.43	4.23	0.44	มาก
22	พัฒนาความมีระเบียบและทักษะในการสร้างและจัดลำดับความคิด	1.00	0.70	4.24	0.41	มาก
23	เปิดโอกาสในการสื่อสารความคิดของตนเองกับผู้อื่นถึงสิ่งที่ตนเองเข้าใจ	1.00	0.73	4.32	0.38	มาก
24	เชื่อมโยงองค์ความรู้เก่ากับองค์ความรู้ใหม่และเป็นการเติมเต็มระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ	0.89	0.61	4.19	0.36	มาก
ด้านวิสัยทัศน์						
25	มีภาพที่สมบูรณ์ขององค์การอย่างเป็นระบบ	0.89	0.72	4.17	0.40	มาก
26	มีความสามารถในการแปรเปลี่ยนให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง	1.00	0.69	4.15	0.40	มาก
27	สามารถคาดการณ์ได้ว่างานที่รับผิดชอบอยู่นั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไร	1.00	0.68	4.13	0.39	มาก
28	มีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตขององค์การ	0.89	0.74	4.20	0.42	มาก
ด้านความซื่อสัตย์						
29	มีความประพฤติตรงทั้งต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ	1.00	0.73	4.66	0.36	มากที่สุด
30	มีความตรงต่อเวลา	1.00	0.64	4.65	0.35	มากที่สุด
31	ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม	1.00	0.73	4.62	0.41	มากที่สุด
32	รับรู้หน้าที่ของตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง	1.00	0.78	4.67	0.33	มากที่สุด
ความไว้วางใจ						
33	มีความซื่อตรง ความมั่นคงและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	1.00	0.78	4.52	0.35	มากที่สุด

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	คำถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	n=9	n=100	n=560		
		IOC	r	\bar{X}	SD	ระดับ
34	มีความสามารถในการพยากรณ์และมีวิจาร์ณญาณในการแก้ไขปัญหาได้ดีเสมอและได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม	1.00	0.71	4.23	0.37	มาก
35	มีความผูกพันและมีความเต็มใจที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกายและจิตใจ	1.00	0.81	4.44	0.39	มาก
36	ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา	0.89	0.79	4.45	0.37	มาก
ด้านการยึดหลักคุณธรรม						
37	จงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น	1.00	0.79	4.45	0.38	มาก
38	ให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน	1.00	0.76	4.58	0.36	มากที่สุด
39	ยินยอมให้สังคมสามารถตรวจสอบได้	1.00	0.81	4.57	0.35	มากที่สุด
40	สร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านการประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับ ทุกคน	0.89	0.75	4.35	0.40	มาก
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์						
41	เป็นนักปฏิบัติโดยกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายแต่สามารถที่จะบรรลุได้	1.00	0.76	4.25	0.38	มาก
42	สามารถคำนวณด้านความเสี่ยงได้ดีว่า ผลงานที่บรรลุ นั้นมีความคุ้มค่าหรือไม่	1.00	0.70	4.21	0.40	มาก
43	เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1.00	0.73	4.47	0.36	มาก
44	หมั่นสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลา เพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น	1.00	0.76	4.36	0.41	มาก
บุคลิกภาพ						
1	พิจารณาอย่างถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจที่จะเชื่อตามความคิดของผู้อื่น	0.89	0.59	4.31	0.36	มาก
2	กระตือรือร้นที่จะได้เรียนรู้ในสิ่งที่ไม่เคยรู้มาก่อน	1.00	0.49	4.45	0.38	มาก
3	เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นด้วยความยินดี	1.00	0.49	4.48	0.38	มาก
แรงจูงใจ						
4	ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น	1.00	0.54	4.51	0.38	มากที่สุด
5	ต้องการให้ผู้อื่นยกย่องหรือยอมรับ	1.00	0.42	4.06	0.57	มาก
6	ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น	1.00	0.33	3.38	0.79	ปานกลาง

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	คำถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	n=9	n=100	n=560		
		IOC	r	\bar{X}	SD	ระดับ
ระดับการพิจารณาศีลธรรม						
7	ใช้กฎเกณฑ์เป็นเครื่องมือเพื่อประโยชน์ของตน	1.00	0.32	3.14	0.83	ปานกลาง
8	ปฏิบัติตามความคาดหวังและการยอมรับในสังคม	1.00	0.45	4.07	0.48	มาก
9	ประพฤติตนไม่ผิดกฎหมายและรักษาระเบียบแบบแผนของสังคม	1.00	0.46	4.51	0.36	มากที่สุด
การเชื่ออำนาจแห่งตน						
10	แสดงให้เห็นว่าการทำงานขึ้นอยู่กับความสามารถของตนมากกว่าอิทธิพลของสังคม	0.78	0.50	4.14	0.53	มาก
11	สามารถฝ่าฟันอุปสรรคหรือตัวแปรต่างๆที่เข้ามาในชีวิต	1.00	0.37	4.21	0.44	มาก
12	แสดงให้เห็นว่าไม่ว่าหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ มักจะโชคดีที่ไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ	0.78	0.35	3.86	0.52	มาก
การควบคุมตนเอง						
13	มีสำนึกที่สามารถยับยั้งควบคุมตนเองได้	1.00	0.48	4.27	0.39	มาก
14	มีความอดกลั้นต่อความคับข้องใจ	0.78	0.53	4.25	0.40	มาก
15	มีภาระผูกพันที่จะต้องปฏิบัติตามปทัสสถานของสถาบันและตามเป้าหมาย	1.00	0.49	4.26	0.38	มาก
การสร้างแบบอย่างจริยธรรม						
16	เต็มใจที่จะนำความผิดพลาดมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้	1.00	0.50	4.42	0.38	มาก
17	แสดงให้เห็นถึงความนอบน้อมถ่อมตน	1.00	0.59	4.48	0.37	มาก
18	ประพฤติตนและกระทำต่อบุคคลอื่นอย่างมีจริยธรรม	1.00	0.66	4.50	0.39	มากที่สุด
บริบทของจริยธรรมในองค์การ						
19	มีการบัญญัติพฤติกรรมจริยธรรมในการทำงาน	1.00	0.68	4.33	0.40	มาก
20	มีระบบการให้รางวัลสนับสนุนการกระทำที่มีจริยธรรม	1.00	0.59	4.15	0.47	มาก
21	มีการลงโทษการกระทำที่ไร้จริยธรรม	0.89	0.38	3.82	0.69	มาก

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	คำถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	n=9	n=100	n=560		
		IOC	r	\bar{X}	SD	ระดับ
ความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม						
22	มีการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กร	1.00	0.64	4.31	0.38	มาก
23	เอาใจใส่ต่อการตัดสินใจโดยพิจารณาผลที่เกิดขึ้นว่าจะก่อความเสียหายแก่บุคคลอื่น	0.89	0.76	4.36	0.37	มาก
24	เผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายด้วยจริยธรรม	1.00	0.73	4.30	0.38	มาก
25	แสดงลักษณะท่าทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น	1.00	0.58	4.28	0.39	มาก
ปทัสถานทางสังคม						
26	มีการกำหนดบรรยาการขององค์กรที่เกี่ยวกับจริยธรรม	1.00	0.61	4.23	0.40	มาก
27	เกิดการยอมรับในพฤติกรรมที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม	1.00	0.58	4.33	0.39	มาก
28	มีแนวโน้มที่จะคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับองค์กร	1.00	0.60	4.25	0.41	มาก
รูปแบบขององค์กร						
29	บุคลากรยอมรับการตัดสินใจเกี่ยวกับค่านิยมขององค์กร	0.78	0.63	4.14	0.39	มาก
30	บุคลากรมีอิสระที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่เห็นว่าเหมาะสม	1.00	0.65	4.21	0.39	มาก
31	บุคลากรเห็นด้วยกับเป้าหมายและค่านิยมทั้งหมดขององค์กร โดยไม่มีเงื่อนไข	0.78	0.61	4.00	0.46	มาก
ความมั่นคงกับไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม						
32	มีการออกกฎระเบียบเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม	1.00	0.64	4.12	0.44	มาก
33	ตัดสินใจจากพื้นฐานจริยธรรมส่วนบุคคล	0.89	0.57	4.03	0.49	มาก
34	สร้างค่านิยมจริยธรรมในองค์กร	1.00	0.57	4.27	0.41	มาก
จรรยาบรรณ						
35	มีความเป็นธรรมต่อพนักงานและผู้รับบริการ	1.00	0.64	4.45	0.40	มาก
36	ส่งเสริมประเพณีวัฒนธรรมและสังคมโดยรวม	1.00	0.64	4.53	0.39	มากที่สุด
37	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม	0.89	0.62	4.54	0.37	มากที่สุด

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	คำถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	n=9	n=100	n=560		
		IOC	r	\bar{X}	SD	ระดับ
การยึดหลักคุณธรรม						
38	ให้ความสำคัญกับการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมโดยไม่หวังผลลัพธ์อย่างเดียว	1.00	0.73	4.46	0.40	มาก
39	มีกลไกในการดำเนินงานที่สร้างความเข้าใจในเรื่องของจริยธรรม	1.00	0.66	4.26	0.40	มาก
การบังคับตามกฎหมาย						
40	ให้บุคลากรเปิดเผยหรือรายงานพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรมโดยไม่เกรงกลัวภัยใดๆ	1.00	0.26	3.95	0.54	มาก
41	มีแบบแผนที่เป็นข้อตกลงพื้นฐานร่วมกัน	0.89	0.50	4.27	0.41	มาก
ความรับผิดชอบต่อการกระทำ						
42	ไม่กลัวที่จะยอมรับความผิดพลาดร่วมกับบุคลากร	1.00	0.66	4.34	0.40	มาก
43	เมื่อเกิดความผิดพลาด จะยืนอยู่แถวหน้าร่วมกับบุคลากร	1.00	0.68	4.40	0.39	มาก
44	สื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังในเรื่องการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	1.00	0.76	4.38	0.37	มาก
การให้รางวัล						
45	พัฒนาบุคลากรให้มีโอกาสได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง	0.89	0.76	4.53	0.36	มากที่สุด
46	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆเพิ่มเติมเพื่อเป็นการเพิ่มทักษะและคุณค่า	1.00	0.66	4.53	0.37	มากที่สุด
47	ให้รางวัลเมื่อบุคลากรปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม	0.89	0.61	4.33	0.41	มาก
การเอาใจใส่ต่อพฤติกรรมจริยธรรม						
48	สร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	0.89	0.65	4.28	0.42	มาก
49	สามารถแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของบุคลากร	1.00	0.79	4.23	0.39	มาก
50	สร้างองค์การให้มีความอบอุ่นเหมือนเป็นบ้านหลังที่สอง	1.00	0.68	4.35	0.42	มาก

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสุธาสินี แม้นญาติ
วันเดือนปีเกิด	18 กุมภาพันธ์ 2517
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	78/3 ถนนสามัคคีอุทิศ อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2538	ตำแหน่งอาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านกุดตุ๊ก สปอ.ศรีบุญเรือง สพจ.หนองบัวลำภู จังหวัดหนองบัวลำภู
พ.ศ. 2540	ตำแหน่ง อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนเทศบาลบ้านสามเหลี่ยม ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000
พ.ศ. 2545	ตำแหน่ง อาจารย์ 1 ระดับ 4 โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000
พ.ศ. 2549	ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2536	ประกาศนียบัตรนาฏศิลป์ชั้นสูง (ปนส.) วิทยาลัยนาฏศิลป์กาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์
พ.ศ. 2538	ศศ.บ. (นาฏศิลป์ไทย) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตเทเวศร์ จังหวัดกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2549	คม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดเลย