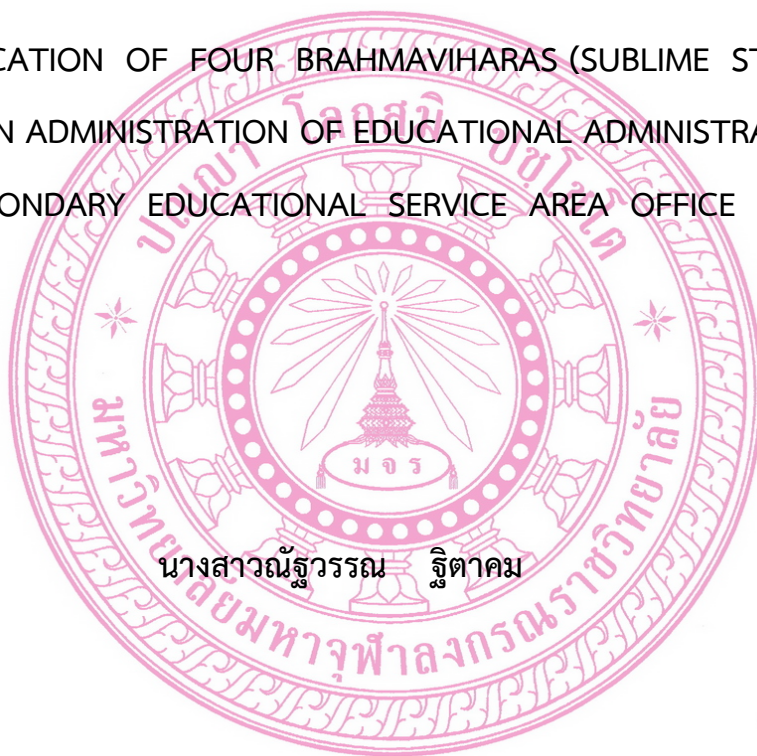




การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

AN APPLICATION OF FOUR BRAHMAVIHARAS (SUBLIME STATES  
OF MIND) IN ADMINISTRATION OF EDUCATIONAL ADMINISTRATORS  
IN SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 42



นางสาวณัฐวรรณ ฐิตาคม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๖



การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

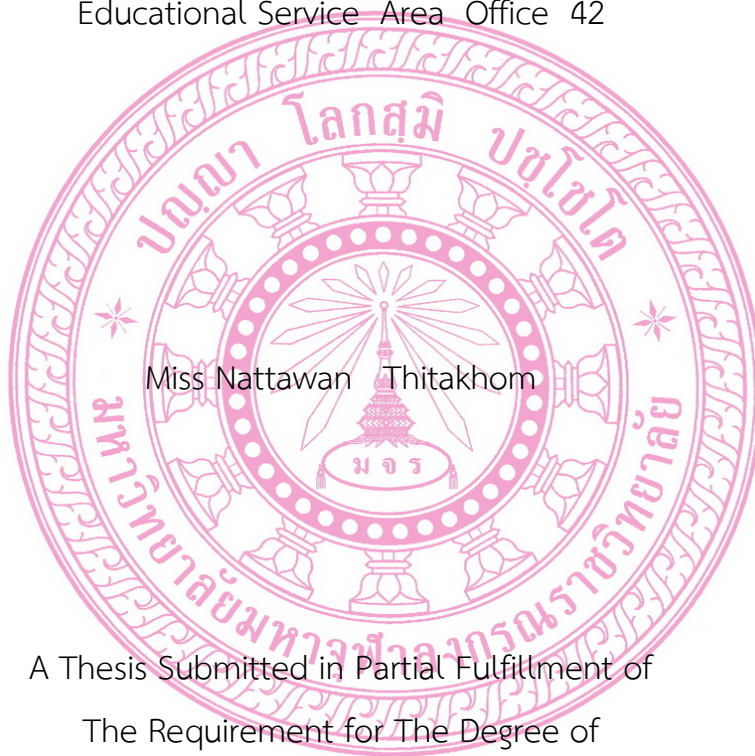


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๖

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



An Application Of Four Brahmaviharas (Sublime States Of Mind)  
In Administration Of Educational Administrators In Secondary  
Educational Service Area Office 42



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of  
The Requirement for The Degree of  
Master of Arts  
(Educational Administration)

Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Bangkok, Thailand  
C.E.2013

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(พระครูปลัดมารุต วรมงคล, ผศ.ดร.)

กรรมการ

(พระราชวชิรเมธี ดร.)

กรรมการ

(รศ.ดร.ประเทือง ภูมิภักตราคม)

กรรมการ

(ดร. อติศัย กอวัฒนา)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

พระราชวชิรเมธี ดร.

ประธานกรรมการ

ดร. อติศัย กอวัฒนา

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นางสาวณัฐวรรณ จิตาคม)

**ชื่อวิทยานิพนธ์** : การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

**ผู้วิจัย** : นางสาวณัฐวรรณ จิตาคม

**ปริญญา** : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา)

**คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์**

: พระราชวชิรเมธี, ดร.

ป.ธ.๘, พธ.บ., ศษ.บ., อ.ม., กศ.ด. (การบริหารการศึกษา)

: ดร.อดิศักดิ์ กอวัฒนา

กศ.บ.

**วันสำเร็จการศึกษา** : ...../มีนาคม/ ๒๕๕๗

### บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ๒) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ๓) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

งานวิจัยนี้ได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำนวน ๒๓๑ คน ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เปรียบเทียบโดยการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันจึงทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยมีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) และสรุปข้อมูลปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้

### ผลการวิจัยพบว่า

๑) ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน ๑๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๗๙ มีกลุ่มอายุ ๔๐ – ๕๐ ปี จำนวน ๑๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๐๗ ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๑๖๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๑.๔๓ ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ สอนมาก เป็นครูในโรงเรียนสอน จำนวน ๑๘๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๓๕ และประสบการณ์ในการสอน ๑๑ – ๑๕ ปี จำนวน ๗๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๒๐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๑๕$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ อยู่ในระดับมากทุกด้าน จำแนกเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านเมตตา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๑๘$ ) ด้านกรุณา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๐๔$ ) ด้านมุทิตา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๑๓$ ) และด้านอุเบกขา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๑๗$ )

๒) เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลแล้ว พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการสอน ตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.๐๕ สำหรับในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

๓) ข้อเสนอแนะรูปแบบที่บุคลากรครูในสถานศึกษาต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรม **ด้านเมตตา** คือ ๑. มีการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ๒. ผู้บริหารสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรและผู้รับบริการทางการศึกษา **ด้านกรุณา** คือ ๑. มีความกล้าตัดสินใจในการปรับปรุงการบริหารงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่สภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตร่วมกัน ๒. มีการวางแผนการบริหารงานในอนาคตได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ **ด้านมุทิตา** คือ ๑. ผู้บริหารมีความเอาใจใส่เกี่ยวกับปัญหาและมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ๒. บริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน **ด้านอุเบกขา** คือ ๑. มีการบริหารการวางแผนด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ ๒. มีความเสมอภาคในการบริหารงานในสถานศึกษา

**Thesis Title** : An Application Of Four Brahmaviharas (Sublime States Of Mind)  
In Administration Of Educational Administrators In Secondary  
Educational Service Area Office 42

**Researcher** : Miss. Nattawan Thitakhom

**Degree** : Master of Arts (Educational Administration)

**Thesis Supervisory Committee**

: Dr. Phrarachwacirametee.

Pali IX, B.A, M.Ed., Ph.D. (Ed.Ad.)

: Dr. Adisai Korwattnana B.Ed., M.Ed., Ph.D.  
(Educational Evaluation)

**Date of Graduation** : ...../March/ 2014

## ABSTRACT

The research entitled “An Application Of Four Brahmaviharas (Sublime States Of Mind) In Administration Of Educational Administrators In Secondary Educational Service Area Office 42”. The objectives of the research were as follows : 1) to study the Application Of Four Brahmaviharas (Sublime States Of Mind) In Administration Of Educational Administrators In Secondary Educational Service Area Office 42 2) to compare the opinions of Educational Personnels to towards the Application Of Four Brahmaviharas (Sublime States Of Mind) In Administration Of Educational Administrators In Secondary Educational Service Area Office 42 classifying by personal factors, and 3) the study problems, barriers and suggestions in the Application Of Four Brahmaviharas (Sublime States Of Mind) In Administration Of Educational Administrators In Secondary Educational Service Area Office 42

The sample of this study comprised of school Administrators, Deputy Administration Of Educational Administrators In Secondary Educational Service Area Office 42. The sampling Methodology used Simple Rondon Sampling for 231 persons. The statistics employed frequency, percentage, mean and standard

deviation t-test, F-test (One Way ANOVA). And Multiple Comparison by method of Least Significant Difference : LSD ) the conclusion of data had been analyzed and synthesized empirical data by. Content analysis along with cotext Approach.

The findings of the study had been found that :

1. The respondents in this study mostly were Female for 186 persons equivalent to 78.79 percent, The age group of 40– 50 year was 140 person equivalent to 64.07 percent, Most of the respondents were teachers were teachers for 181 persons equivalent 78.35 percent, The working experiences of respondents were between 11 – 15 year for 79 persons equivalent to 34.20 percent, The level of educational personnels were overall at hight average ( $\bar{X} = 4.15$ ) . when considering in each aspect It was found at high average in aspects Metta ( $\bar{X} = 4.18$ ) , Karung ( $\bar{X} = 4.04$ ) , Mudita ( $\bar{X} = 4.13$ ) and Upekkha ( $\bar{X} = 4.17$ ).

2. When comparison of educationl personnels by personal factors viz gender, age, educational level and position did not affect the dependent variable. Only the working experience did affect the dependent variable.

3. The pattern for the Application of the four Brahmaviharas in the school administration the administration and teacher should hold the Brahmaviharas Metta : 1) The administrators should manage. With Transparency. 2) The administrators should work satisfactorily to subordinates and students : 1) The administrators should dare to decide in improvement the school development. 2) The administrators should have master plan to work in the future. Mudita : 1) The administrators should pay attention to the problems and tried to solve them. 2) The administrators should be honest to every Upekkha : 1) The administrators and master plan should be fair to all subordinates. 2) The administrators should be are equal in opportunity to study.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ ฉบับนี้เสร็จลงไปด้วยดี ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ ของคณะกรรมการที่ให้คำปรึกษาวิทยานิพนธ์อันประกอบด้วย พระราชวรเมธี, ดร., ผศ.ดร. วรกฤต เกื่อนข้าง, ดร. อติศัย กอวัฒนา ที่ไดกรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงแก้ไขงานด้วยดีตลอดมา ดังนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ ท่านคือ พระประจวบ คมภีรธมโม, อาจารย์ศิริโรจน์ นามเสนา, ผศ.ดร.สุพรต บุญอ่อน, ดร.ศุภชัย สุวรรณกนิษฐ, นางวารุณี สุขสุวานนท์ ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าช่วยเหลือในการตรวจสอบความถูกต้อง ทั้งด้านภาษา เนื้อหาระเบียบวิธีวิจัย และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ช่วยแนะนำแก้ไขให้สมบูรณ์และสำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ตลอดจนขอขอบคุณผู้บริหาร ครูผู้สอน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม (Try-out) เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ นางสาวอาอี มาเยอะ เจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตร ที่ได้ช่วยประสานงานด้านต่างๆ ทำให้กระบวนการทำวิจัยนี้ผ่านพ้นไปด้วยดี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณนายพิศาล อนันต์ย และทุกคนในครอบครัวที่เป็นกำลังใจและสนับสนุนให้ความช่วยเหลือทุกเรื่องในการศึกษา ตลอดจนถึงบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณรวมถึงเพื่อนๆ ทุกท่าน ที่ได้ร่วมกันสรรค์สร้างผลงานวิจัยชิ้นนี้ให้แก่ผู้วิจัยจนประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

นางสาวณัฐวรรณ จิตาคม

...../ มีนาคม/ ๒๕๕๗

## สารบัญ

| เรื่อง                                                    | หน้า |
|-----------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย                                           | (๑)  |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ                                        | (๓)  |
| กิตติกรรมประกาศ                                           | (๕)  |
| สารบัญ                                                    | (๖)  |
| สารบัญตาราง                                               | (๙)  |
| สารบัญแผนภูมิ                                             | (๑๒) |
| คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ                                 | (๑๓) |
| <b>บทที่ ๑ บทนำ</b>                                       | ๑    |
| ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา                        | ๑    |
| ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย                               | ๕    |
| ๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ                                   | ๕    |
| ๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย                                     | ๕    |
| ๑.๕ สมมติฐานการวิจัย                                      | ๖    |
| ๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย                       | ๖    |
| ๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ                                     | ๘    |
| <b>บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>             | ๙    |
| ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณธรรม                     | ๑๐   |
| ๒.๒ แนวคิดที่เกี่ยวกับหลักธรรมพรหมวิหาร ๔                 | ๑๖   |
| ๒.๓ พรหมวิหาร ๔ กับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา | ๒๓   |
| ๒.๔ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา             | ๓๑   |
| ๒.๕ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมกับการบริหาร    | ๔๒   |
| ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                                 | ๕๒   |
| ๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)             | ๕๘   |

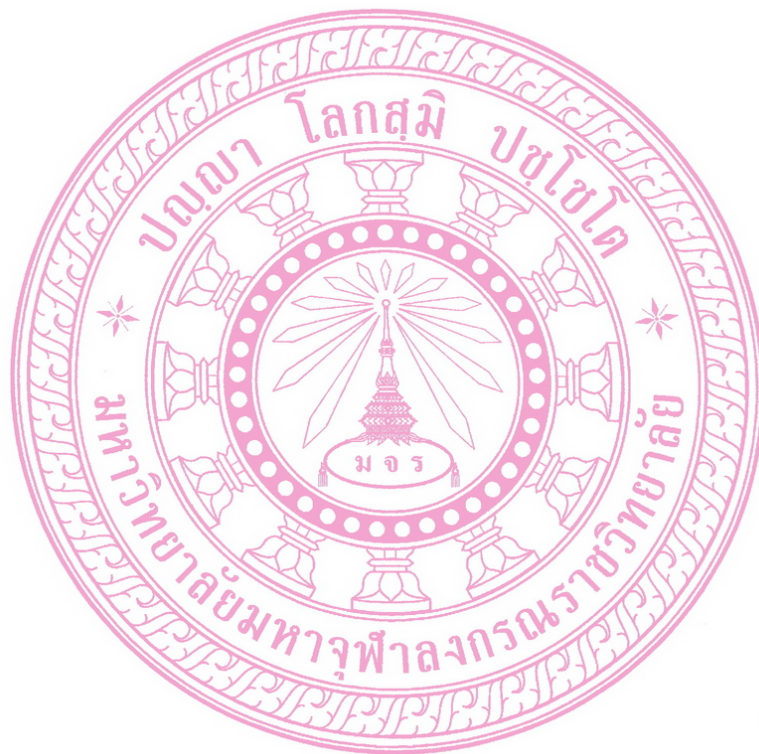
## สารบัญ(ต่อ)

| เรื่อง                                                                                                                                                                                            | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>บทที่ ๓ วิธีการดำเนินการวิจัย</b>                                                                                                                                                              | ๕๙   |
| ๓.๑ รูปแบบการศึกษา                                                                                                                                                                                | ๕๙   |
| ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง                                                                                                                                                                       | ๕๙   |
| ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย                                                                                                                                                                    | ๖๐   |
| ๓.๔ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล                                                                                                                                                                       | ๖๓   |
| ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล                                                                                                                                          | ๖๓   |
| <b>บทที่ ๔ ผลการวิจัย</b>                                                                                                                                                                         | ๖๗   |
| ๔.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม                                                                                                                                                                | ๖๘   |
| ๔.๒ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษา<br>ที่มีต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒          | ๖๙   |
| ๔.๓ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครู<br>ในสถานศึกษาต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ | ๗๖   |
| ๔.๔ ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขต่อการประยุกต์ใช้<br>พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒                                | ๘๔   |
| ๔.๕ องค์ความรู้จากการวิจัย                                                                                                                                                                        | ๘๗   |
| <b>บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>                                                                                                                                                        | ๘๙   |
| ๕.๑ สรุปผลการวิจัย                                                                                                                                                                                | ๙๐   |
| ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย                                                                                                                                                                             | ๙๖   |
| ๕.๓ ข้อเสนอแนะ                                                                                                                                                                                    | ๑๐๐  |
| <b>บรรณานุกรม</b>                                                                                                                                                                                 | ๑๐๒  |
| <b>ภาคผนวก</b>                                                                                                                                                                                    | ๑๐๘  |
| ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย                                                                                                                                       | ๑๐๙  |
| ภาคผนวก ข ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)                                                                                                                                         | ๑๑๑  |
| ภาคผนวก ค ตารางสรุปค่าความเชื่อมั่น(Reliability)                                                                                                                                                  | ๑๑๕  |
| ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย                                                                                                                                                                  | ๑๑๙  |

ภาคผนวก จ แบบหนังสือความอนุเคราะห์ต่างๆ  
ประวัติผู้วิจัย

๑๒๗

๑๓๖



## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |                                                                                                                                                                                                                                                                           | หน้า |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ๓.๑      | แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต ๔๒                                                                                                                                                                                        | ๖๐   |
| ๔.๑      | แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม                                                                                                                                                                                                                    | ๖๘   |
| ๔.๒      | แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของ<br>ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้<br>พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ <b>โดยภาพรวม</b>   | ๖๙   |
| ๔.๓      | แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของ<br>ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้<br>พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ <b>ด้านเมตตา</b>   | ๗๐   |
| ๔.๔      | แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของ<br>ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้<br>พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ <b>ด้านกรุณา</b>   | ๗๒   |
| ๔.๕      | แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของ<br>ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้<br>พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ <b>ด้านมุทิตา</b>  | ๗๓   |
| ๔.๖      | แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของ<br>ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้<br>พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ <b>ด้านอุเบกขา</b> | ๗๕   |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ |                                                                                                                                                                                                                                       | หน้า |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ๔.๗      | แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ <b>จำแนกตามเพศ</b>                 | ๗๗   |
| ๔.๘      | แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ <b>จำแนกตามอายุ</b>                    | ๗๘   |
| ๔.๙      | แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ <b>จำแนกตามระดับการศึกษา</b>           | ๗๙   |
| ๔.๑๐     | แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ <b>จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ</b> | ๘๐   |
| ๔.๑๑     | แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ <b>จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน</b>       | ๘๑   |
| ๔.๑๒     | แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) โดยภาพรวม <b>จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน</b>                                                                                                                 | ๘๒   |
| ๔.๑๓     | แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) โดยภาพรวม <b>จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน ด้านเมตตา</b>                                                                                                       | ๘๓   |
| ๔.๑๔     | แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) โดยภาพรวม <b>จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน ด้านมูทิตา</b>                                                                                                      | ๘๓   |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ |                                                                                                                              | หน้า |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ๔.๑๕     | แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) โดยภาพรวมจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน ด้านอุเบกขา    | ๘๔   |
| ๔.๑๖     | อุปสรรคและแนวทางแก้ไขที่มีต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๔๒ | ๘๕   |
| ๕.๑      | สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย                                                                                            | ๘๔   |



## สารบัญแผนภูมิ

| แผนที่                                        | หน้า |
|-----------------------------------------------|------|
| ๒.๑ กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) | ๕๘   |
| ๔.๑ สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย          | ๘๗   |



## คำอธิบายชื่อย่อในคัมภีร์พระไตรปิฎก

การศึกษาครั้งนี้ได้ใช้ “พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙ ซึ่งมีจำนวน ๔๕ เล่ม แยกเป็น ๓ ปิฎก คือ เล่มที่ ๑ - ๘ เป็นพระวินัยปิฎก เล่มที่ ๙ - ๓๓ เป็นพระสุตตันตปิฎก เล่มที่ ๓๔ - ๔๕ เป็นพระอภิธรรมปิฎก ในการศึกษาได้กล่าวถึง แหล่งที่มา/เล่ม/ข้อ/หน้า ตามลำดับ เช่น อง.ติก. (ไทย) ๒๐/๘๗/๓๑๒ หมายถึง พระสุตตันตปิฎก อังคุตรนิกาย ติกนิบาต (ฉบับภาษาไทย) เล่มที่ ๒๐ ข้อที่ ๘๗ หน้า ๓๑๒ ได้ใช้ชื่อย่อ ดังนี้

| พระวินัยปิฎก   |                            |                            |           |
|----------------|----------------------------|----------------------------|-----------|
| เล่ม           | คำย่อ                      | ชื่อคัมภีร์                |           |
| ๗              | วิ.จ. (ไทย) = วินัยปิฎก    | จุฬวรรค                    | (ภาษาไทย) |
| พระสุตตันตปิฎก |                            |                            |           |
| เล่ม           | คำย่อ                      | ชื่อคัมภีร์                |           |
| ๙              | ที.สี. (ไทย) = สุตตันตปิฎก | ทีฆนิกาย สีลขันธวรรค       | (ภาษาไทย) |
| ๑๐             | ที.ม. (ไทย) = สุตตันตปิฎก  | ทีฆนิกาย มหาวรรค           | (ภาษาไทย) |
| ๑๑             | ที.ปา. (ไทย) = สุตตันตปิฎก | ทีฆนิกาย ปาฏิการวรรค       | (ภาษาไทย) |
| ๑๓             | ม.ม. (ไทย) = สุตตันตปิฎก   | มัชฌิมนิกาย มัชฌิมปัณณาสก์ | (ภาษาไทย) |
| ๑๙             | ส.ม. (ไทย) = สุตตันตปิฎก   | สังยุตตนิกาย มหาวรรค       | (ภาษาไทย) |

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสของความเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการแสวงหากลยุทธ์ ในการพัฒนาความสามารถของประชากรในประเทศประเทศไทยเป็นประเทศที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ด้านการศึกษาก็มีการเปลี่ยนแปลงและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาปรับเปลี่ยนให้ทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยกลุ่มเป้าหมายที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาคือกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มครูผู้สอน โดยที่เมื่อผู้บริหารมีความพร้อมและมีศักยภาพในการพัฒนา ก็สามารถเป็นผู้นำให้แก่ครูผู้สอนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อผู้สอนมีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญแล้ว กระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูที่มีคุณภาพย่อมส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการฝึกฝนและเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการพัฒนาการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษาชาตินั้น ทำได้ยากแต่นับเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง สามารถทำได้และมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ เพราะเป็นเรื่องที่อยู่ในใจของคนทุกคนดังจะเห็นได้จากตั้งแต่ปี ๒๕๔๔ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้ให้การสนับสนุนคณะนักวิจัยหลักจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการดำเนินงานวิจัยเพื่อแสวงหายุทธศาสตร์ แนวทาง และรูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้ชื่อว่า “รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนด้วยการวิจัยและพัฒนา” เป็นโครงการที่อยู่ในความสนใจของผู้บริหารทั้งหลายที่ต้องทำหน้าที่ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ โดยผู้บริหารคือกลุ่มเป้าหมายที่มีบทบาทในการดำเนินงานกระบวนการรูปแบบดังกล่าวเป็นเครื่องมือ<sup>๑</sup>

<sup>๑</sup> พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *ทิศทางการศึกษาไทย*, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๓.

<sup>๒</sup> ประเวศ วะสี, “ยุทธศาสตร์ทางปัญญาและการปฏิรูปการศึกษา”, ในรายงานการประชุม เรื่องวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ทางการปฏิรูปการศึกษา : วาระแห่งชาติ, (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

ในการศึกษาที่สามารถสร้างพัฒนาการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน เพื่อเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนรากฐานความรู้ในการพัฒนาทางการศึกษาให้มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล อนึ่งการจัดการศึกษาในปัจจุบันนั้นได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงโดยยึดแนวทางตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่มีการกระจายอำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณการบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง<sup>๒</sup> ในการบริหารงานของสถานศึกษานั้นดำเนินไปโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาโดยมีการสนับสนุนจากผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือผู้แทนศาสนาอื่นในพื้นที่<sup>๓</sup>

ด้วยหลักการที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษานี้ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทของตนหลายอย่างในการบริหารจัดการสถานศึกษาของตน ให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยต้องมีการกำหนดบทบาทของตนเองให้ชัดเจนในฐานะที่เป็นผู้นำสถานศึกษาและจำเป็นต้องกำหนดบทบาทในการดำเนินงานกับคณะบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เพื่อให้มีการประสานความร่วมมือในการทำกิจกรรมภายในสถานศึกษาร่วมกันรวมทั้งการกำหนดบทบาทในการบริหารจัดการภาระงานทั้งระบบของโรงเรียน ให้ดำเนินไปได้อย่างเป็นระบบและมีความชัดเจนในการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้นั้น คือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งโรงเรียน ซึ่งการจะทำให้ได้ผลเช่นนั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ผู้นำสถานศึกษาต้องมีแนวทาง หลักทฤษฎี และหลักธรรมเพื่อนำมาใช้เป็นกลไกสำคัญเพื่อที่จะนำไปสู่การขับเคลื่อนการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาทั้งระบบและการบริหารงานวิชาการนั้น เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องกำหนดแผนงาน วิธีการ ตลอดจนขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบบริหารภายในสถานศึกษาไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงานได้ ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ การบริหารสถานศึกษาเป็นแหล่งพัฒนาประชากรของประเทศที่สำคัญยิ่งเป็นหน่วยที่ใช้ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ จำนวนมากมายหากการจัด

<sup>๓</sup> ทิศนา ขัมมณี, ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนเรื่องยากที่ทำได้จริง, (กรุงเทพมหานคร : อัลฟ่ามิเลเนียม, ๒๕๔๙), หน้า ๑๒.

บริหารงานในโรงเรียนขาดประสิทธิภาพ ผลผลิตของโรงเรียน คือนักเรียนที่สำเร็จออกไปย่อมมี ประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาประเทศย่อมล่าช้าตามไปด้วย<sup>๔</sup>

การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น ผู้บริหารแต่ละคนต่าง มีเส้นทางในการบริหารของตนแตกต่างกันไปตามความถนัดและความสามารถที่ตนมีอยู่ ในเส้นทางที่ หลากหลายนั้น ล้วนจำเป็นต้องยึดถือแนวทางในการดำเนินงานทั้งสิ้น ทั้งที่เป็นแนวคิดและทฤษฎีทั้ง จากในประเทศไทยและจากต่างประเทศตามที่นักบริหารการศึกษาได้ผ่านการฝึกปฏิบัติและได้ นำเสนอไว้เป็นรูปแบบให้ผู้บริหารรุ่นต่อๆ มาได้ศึกษา ได้แก่ ทฤษฎีฐานอำนาจของผู้บริหาร (ทฤษฎี ของเฟรนช์และราเวน) หรือแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำหรือนักบริหารของศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย<sup>๕</sup> ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้นำเสนอไว้จากนักวิชาการทางโลกเมื่อพิจารณานักวิชาการทางธรรมก็มีนักวิชาการ ได้นำเสนอไว้เช่นกัน เช่น พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้นำเสนอพุทธวิธีบริหารไว้ ๕ ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การงานบุคลากรการอำนาจ และการกำกับดูแล<sup>๖</sup>

ในสภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต ๔๒ มีความเจริญก้าวหน้าด้านการจัดการศึกษาและมีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในด้านการเรียนการสอน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัตถุมากกว่าด้านจิตใจ กล่าวคือ เกิดอำนาจนิยมวัตถุนิยม มีผลกระทบถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับคุณธรรม วัฒนธรรม ประเพณีของพุทธศาสนาที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษานำมาใช้ในการบริหารงานน้อย กว่าที่ควรจะเป็นทำให้การบริหารงานไม่ราบรื่นและไม่ดีเท่าที่ควรความสำคัญเช่นเดียวกันกับผู้บริหาร หน่วยงานอื่น เพราะหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องปฏิบัติหน้าที่เช่นเดียวกัน แต่บางครั้งการ บริหารงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไม่ราบรื่น อีกทั้งงานด้านคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษายังไม่ได้รับการพัฒนาให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงได้ดีเท่าที่ควรทำให้เกิดปัญหาในการ บริหารงาน เช่น มีการขอย้ายขอพ้นงานครู ซึ่งไม่พอใจในการบริหารงานของผู้บริหารหรือไม่ได้รับความ ร่วมมือในการพัฒนางานทำให้ผลงานทางด้านวิชาการไม่เป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไป ดังนั้นการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องได้ทั้งงานและได้ทั้งน้ำใจของเพื่อนร่วมงาน ใน การนี้ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งพระเดชพระคุณ ผู้บริหารที่หวังจะใช้อำนาจหรือพระเดชในการสั่งการ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเดียวกันนั้น ย่อมไม่เกิดประโยชน์ในการทำงานได้กล่าวว่

<sup>๔</sup> คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค, ๒๕๔๕), หน้า ๒๔.

<sup>๕</sup> ทิศนา ขัมมณี และภษิต ประมวลศิลป์ชัย, ประสบการณ์และกลยุทธ์ของผู้บริหารในการปฏิรูป การเรียนรู้ทั้งโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : ปกรณ์ศิลป์ พรินติ้ง, ๒๕๔๗), หน้า ๒๗.

<sup>๖</sup> หวน พินธุพันธ์, การบริหารการศึกษา : นักบริหารมืออาชีพ, (นนทบุรี : พินธุพันธ์การพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๓๐-๓๔.

ผู้บริหารสถานศึกษาบางครั้งไม่ให้ความสำคัญกับการใช้คุณธรรมในการบริหารงานทำให้พนักงานครู ขาดขวัญและกำลังใจ และผู้บริหารมีความรู้เรื่องคุณธรรมไม่ชัดเจนพอ จึงทำให้เมื่อนำไปปฏิบัติไม่ได้ ผลเท่าที่ควร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างเสริมภาพพจน์ให้เป็นที่ศรัทธาและเชื่อถือ ซึ่งเป็นแนวทาง ปฏิบัติคือมีความรัก ความสงสาร ความชื่นชมยินดี ความมีน้ำใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียงทั้งรายบุคคลและ คณะ ผู้บริหารที่ดีควรใช้พระคุณมากกว่าพระเดช หรือใช้อำนาจบาตรมีมากกว่าอำนาจหน้าที่ตาม กฎหมาย<sup>๗</sup>

จากความสำคัญของปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบทั้งเป็นที่ปรึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับงานวิชาการ ควบคุมการเรียนการสอน จัดครูเข้าสอน จัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ วัสดุ นิเทศการสอนการวัดผล ประเมินผลและการจัดการใช้ทรัพยากรทั้งที่เป็นบุคคลและสิ่งของเพื่อปรับปรุงและพัฒนาทางด้าน วิชาการให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ผู้วิจัยเห็นว่าการนำหลักการบริหารเชิงพุทธโดยเฉพาะพรหมวิหาร ๔ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นแนวทางที่ดี ในการพัฒนาปรับปรุง ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะงานด้านวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัย เรื่อง การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการ บริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ทั้งนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการ ประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยผลการวิจัยที่ได้รับสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการกำหนดและพัฒนา ระดับการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานวิชาการอย่างเหมาะสม ตลอดจนสามารถนำ ผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์โดยใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารงาน วิชาการ สามารถบูรณาการกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาโดยเฉพาะหลักพรหมวิหาร ๔ ให้เกิด ประสิทธิภาพต่อไป

<sup>๗</sup> สวงน สุทธิเลิศอรุณ, วิชาการสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๕๐), หน้า ๒๘.

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

## ๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ ความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลเป็นอย่างไร

๑.๓.๓ ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ มีอะไรบ้าง

## ๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ทั้ง ๔ ด้าน คือ ๑) ด้านเมตตา ๒) ด้านกรุณา ๓) ด้านมุทิตา ๔) ด้านอุเบกขา

### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๖ จำนวน ๒,๔๓๒ คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษา โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำนวน ๒๓๑ คน โดยการเปิดตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างสำเร็จรูปของ R.C.Krejcie and D.W.Morgan ใช้วิธีเลือกสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling)

#### ๑.๔.๓ ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น (Independent Variables) ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบและประสบการณ์ในการสอน

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำแนกออกเป็น ๔ ด้าน คือ ๑) ด้านเมตตา ๒) ด้านกรุณา ๓) ด้านมุทิตา ๔) ด้านอุเบกขา

#### ๑.๔.๔ ขอบเขตด้านพื้นที่

สถานที่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

#### ๑.๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ.๒๕๕๖ ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๗ รวมระยะเวลา ๖ เดือน

### ๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

บุคลากรที่มีจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

### ๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๖.๑ หลักพรหมวิหาร ๔ หมายถึง หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ได้แก่ องค์กร ๔ ประการ คือ ๑) เมตตา ๒) กรุณา ๓) มุทิตา ๔) อุเบกขา

๑) เมตตา (ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั้งหลาย)

๒) กรุณา (ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์)

๓) มุทิตา (ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิงกอบประด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป)

๔) อุเบกขา (ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึงไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำเพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน)

**๑.๖.๒ การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ระดับความคิดเห็น ความรู้สึกเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ความเชื่อที่มีต่อการปฏิบัติงานในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงาน โดยประยุกต์ใช้กับหลักพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

**๑.๖.๓ ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ กระทรวงศึกษาธิการให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รวมถึงผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

**๑.๖.๔ การบริหารสถานศึกษา** หมายถึง เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบของสถานศึกษา พฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔

**๑.๖.๕ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒** หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่กำกับติดตามดูแลโรงเรียนในจังหวัดอุทัยธานี และจังหวัดนครสวรรค์

**๑.๖.๖ ครูผู้สอน** หมายถึง บุคลากรครูในสถานศึกษาและพนักงานราชการผู้มีหน้าที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

**๑.๖.๗ ปัจจัยส่วนบุคคล** หมายถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ และประสบการณ์ในการสอน ประกอบด้วย

**๑.๖.๗.๑ เพศ** หมายถึง เพศชาย และเพศหญิงของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

๑.๖.๗.๒ อายุ หมายถึง อายุตัวของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาหรือเวลาที่ดำรงชีวิตอยู่ อายุนับตามปฏิทินให้นับอายุเต็ม ถ้ามีเศษเดือนให้ตัดลงเหลือเท่าอายุเต็ม

๑.๖.๗.๓ ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาที่ แสดงถึงคุณลักษณะ ความรู้ความสามารถ

๑.๖.๗.๔ ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๔๒

๑.๖.๗.๕ ประสบการณ์ในการสอน หมายถึง ประสบการณ์ในการสอนที่ได้ปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๔๒

## ๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๗.๑ ได้ทราบถึงการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

๑.๗.๒ ได้ทราบถึงความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๗.๓ ได้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

๑.๗.๔ ผลที่ได้จากการวิจัย จะเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำไปพัฒนาการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ต่อไป

## บทที่ ๒

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดการศึกษาดังต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณธรรม
  - ๒.๑.๑ ความหมายของคุณธรรม
  - ๒.๑.๒ แนวคิดและความสำคัญของคุณธรรม
  - ๒.๑.๓ ความสำคัญของคุณธรรม
  - ๒.๑.๔ ลักษณะของคุณธรรมในพุทธศาสนา
- ๒.๒ แนวคิดที่เกี่ยวกับหลักธรรมพรหมวิหาร ๔
  - ๒.๒.๑ หลักจริยธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา
  - ๒.๒.๒ ความหมายของพรหมวิหาร ๔
- ๒.๓ พรหมวิหาร ๔ กับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - ๒.๓.๑ การนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงาน
  - ๒.๓.๒ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์
  - ๒.๓.๓ ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา
  - ๒.๓.๔ การเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหาร
- ๒.๔ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
  - ๒.๔.๑ ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - ๒.๔.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารตามแนวพุทธ
  - ๒.๔.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารตามแนวคิดตะวันตก
  - ๒.๔.๔ บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - ๒.๔.๕ พฤติกรรมการบริหาร
- ๒.๕ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมกับการบริหาร
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - ๒.๖.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมพรหมวิหาร ๔
  - ๒.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคุณธรรมจริยธรรม

## ๒.๖.๓ งานวิจัยต่างประเทศ

## ๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย

## ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณธรรม

## ๒.๑.๑ ความหมายของคุณธรรม

คำว่า คุณธรรม มีผู้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒ กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี ส่วนจริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ สำหรับความหมายอื่น ๆ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

กรมการศาสนาให้ความหมายคุณธรรมว่า หมายถึง สิ่งที่มีคุณค่าที่ประโยชน์เป็นความดี เป็นมโนธรรม เป็นเครื่องประดับประดับประดองใจให้เกลียดชั่ว กลัวบาป ใฝ่ความดี เป็นเครื่องกระตุ้นผลักดันให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ เกิดจิตสำนึกที่ดีมีความสงบเย็นภายในและเป็นสิ่งที่ต้องปลูกฝังโดยเฉพาะเพื่อให้เกิดขึ้นและให้เหมาะสมกับความต้องการในสังคมไทย<sup>๑</sup>

ดวงเดือน พันธุมนาวิน กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง สิ่งที่ดีงามที่ควรทำ จริยธรรม ตามความหมายทางจิตวิทยา หมายถึง ระบบการทำความดีละเว้นความชั่วนอกจากนี้คำว่า จริยธรรม ยังใช้ครอบคลุมคำว่า คุณธรรม ค่านิยม กฎหมาย กฎระเบียบ หลักศาสนา กฎจรรยาบรรณพื้นฐานของสังคม<sup>๒</sup>

พระเมธีธรรมาภรณ์ ได้กล่าวว่า จริยธรรม (Ethics) มาจากภาษากรีกว่า (Ethos คือ Habit) นั่นคือนิสัย ดังนั้นจริยธรรมและจริยศาสตร์จึงเป็นเรื่องของการฝึกนิสัยตามทฤษฎีของชาวกรีก กล่าวว่า คนเราเกิดมาเหมือนผ้าขาวแล้วแล้วมาฝึกกันโดยต้องทำบ่อยๆ ทำซ้ำๆ จนเป็นนิสัยแล้วจะ

<sup>๑</sup> กรมการศาสนา, กระทรวงวัฒนธรรมโครงการเมืองไทยคนดี, (สืบค้นเมื่อวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๑) จาก <http://www.khondee/net/home/index.php>.

<sup>๒</sup> ดวงเดือน พันธุมนาวิน, ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมสำหรับคนไทย : อดีตปัจจุบันและอนาคตในเอกสารการประชุมปฏิบัติ (รุ่นที่ ๑ ครั้งที่ ๑) เรื่อง การใช้และการผลิตผลงานวิจัยทางจิตพฤติกรรมศาสตร์เพื่อประโยชน์แก่สังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, ๒๕๔๘).

<sup>๓</sup> พระเมธีธรรมาภรณ์, คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๑).

<sup>๔</sup> ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม, คุณธรรม จริยธรรม, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม, ๒๕๔๘).

กลายเป็นคุณธรรม เป็นการเริ่มจากภายนอกเข้าสู่ภายใน เป็นลักษณะนิสัย เป็นคุณสมบัติที่ดีในจิตใจ ฉะนั้นการทำดีต้องทำบ่อยๆ จนเป็นนิสัย<sup>๕</sup>

**ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม** สรุปความหมายของ คุณธรรม จริยธรรมไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง กรอบความประพฤติ ความคิดที่สังคมหรือบุคคลมี ความเห็นร่วมกันว่าเป็นสิ่งที่ดีมีประโยชน์มากกว่าโทษ ส่วนจริยธรรม หมายถึง การปฏิบัติการทำความดีละเว้นความชั่วอันเป็นผลมาจากการคิดดี<sup>๕</sup>

**พระธรรมปิฎก** ได้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรมคือ การนำความรู้ในความจริงหรือกฎของธรรมชาติมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่ดำรงที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม<sup>๕</sup>

กล่าวโดยสรุป คุณธรรม คือ อุปนิสัยอันดีงามที่อยู่ในจิตใจของคน อยู่ในความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ซึ่งเป็นสิ่งที่จะควบคุมพฤติกรรมที่แสดงออกสนองความปรารถนา

คุณธรรมแบบทาส (Slave Morality) เป็นลักษณะคุณธรรมที่ยึดถือและประพฤติปฏิบัติตามแบบอย่างผู้ที่ทรงไว้ซึ่งคุณงามความดี

คุณธรรมแบบนาย (Master Morality) เป็นลักษณะคุณธรรมที่ยึดถือและปฏิบัติตามมโนธรรมของตนเองที่คิดว่าถูกต้องดีงาม โดยสอดคล้องกับบทบัญญัติของสังคม และมีลักษณะเป็นกฎสากลคือพฤติกรรมที่กระทำแล้ว เป็นที่ยอมรับว่าเกิดผลดีแก่สังคม

สรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง สิ่งที่มีคุณค่า มีประโยชน์ เป็นความดี เป็นมโนธรรมเป็นความคิดดีที่กระตุ้นให้มีการประพฤติปฏิบัติอยู่ในกรอบที่ดีงามและสามารถจำแนกความถูกผิดได้มีสติสัมปชัญญะ มีความรับผิดชอบชั่วดี มีอุปนิสัยความตั้งใจและเจตนาที่ดีงาม ส่วนจริยธรรมหมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นเป็นการปฏิบัติดี ปฏิบัติได้ถูกต้องที่เป็นผลมาจากความคิดที่ สังคมหรือบุคคลเห็นร่วมกันว่าเป็นสิ่งที่ดีโดยมีกรอบหรือแนวทางอันดีงามที่พึงปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้สำหรับสังคมเพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยงดงาม ความร่มเย็นเป็นสุข ความรักสามัคคีความ อ่อนน้อม มั่นคงปลอดภัยในการดำเนินชีวิต

<sup>๕</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓).

## ๒.๑.๒ แนวคิดและความสำคัญของคุณธรรม

นักปรัชญาได้ให้แนวคิด หรือทัศนะที่เกี่ยวกับคุณธรรมไว้อย่างต่าง ๆ กันพอสรุปได้ดังนี้ ความรู้ คือ คุณธรรม ถ้าใครรู้อะไรดี เขาก็จะทำสิ่งนั้นและไม่มีใครทำชั่วโดยสมัครใจ คนต้องใช้ความรู้เพื่อสร้างและรักษาความดีและเชื่อว่าคุณธรรมเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่ก็สามารถสอนกันได้ ส่วนเพลโตนั้นมีแนวความคิดเช่นเดียวกับโซคราตีสและเชื่อว่าคนไม่สามารถปฏิบัติชอบได้หากไม่รู้เขากำลังทำอะไร เพื่อใคร เพื่ออะไรและทำอย่างไร พร้อมทั้งได้เสนอคุณธรรมไว้ ๔ ประการ ดังนี้

๑. ปัญญา

๒. ประมาณ

๓. กล้าหาญ

๔. ยุติธรรม

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมของอริสโตเติล ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณธรรมนั้นแตกต่างจากนักปราชญ์คนอื่น ๆ คือความรอบคอบจะมีส่วนทำให้บุคคลมีคุณธรรมเพิ่มมากขึ้น หลังจากที่มีความกล้าหาญ รู้จักประมาณตนและมีความยุติธรรม คือ คนที่มีความพอดี ทำด้วยความเจตนาดี มีเหตุผลเห็นประโยชน์ส่วนรวมนอกจากนี้ นักการศึกษาไทยได้ให้ความหมายของคำว่า คุณธรรม ไว้สอดคล้องกันสามารถ นำมาประมวลได้ คือ

คุณธรรม หมายถึง หลักการความดีงามแห่งความประพฤติตน และลักษณะของอุปนิสัย อันดีงามที่สนใจของบุคคล มีคุณค่า ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ยึดถือและปฏิบัติตาม เพื่อความเจริญของตนและสังคม เป็นที่ยอมรับของสังคมและบุคคลทั่วไป ซึ่งคุณธรรมนี้เกิดจากการปลูกฝังโดยการได้เห็น ได้ฟัง ได้อ่าน และที่สำคัญที่สุดคือ การได้เห็นพฤติกรรมที่แสดงออกทางคุณธรรมของผู้ที่เคารพรักเป็นตัวอย่าง

จากแนวความคิดเกี่ยวกับคุณธรรมของนักปราชญ์หลายๆ ท่านดังกล่าว พอสรุปได้ว่า คุณธรรมแบ่งได้ ๒ ส่วน คือ ความรู้ ความเข้าใจ และส่วนที่เป็นพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออกมาในทางที่ดีเป็นประโยชน์ต่อตนเองผู้อื่นและประเทศชาติ นอกจากนั้นคุณธรรมยังเป็นพื้นฐานทำให้เกิดจรรยาบรรณในวิชาชีพอื่นๆ และการปฏิบัติ ความประพฤติแสดงออกในสิ่งที่ดีงาม คือ จริยธรรมนั่นเอง

จึงอาจสรุป ความหมายของคุณธรรม คือ หลักความประพฤติที่เป็นลักษณะนิสัยที่ดีงาม ได้รับการสั่งสมหรือปฏิบัติตามกันมาจากจิตใจโดยมิได้ฝืนใจ ผลจากการกระทำ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ที่ยึดถือโดยตรง และส่งผลให้สังคมของการอยู่ร่วมกันมีความสุข และความเจริญงอกงาม หลักคุณธรรมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับมนุษย์ที่ต้องอาศัยอยู่ร่วมกัน เพราะคุณธรรมเป็นหลักแห่งความประพฤติ ปฏิบัติในทางที่ถูกต้องและดีงาม มีจุดหมายปลายทางอยู่ที่คุณงามความดีของสังคมโดยรวม

### ๒.๑.๓ ความสำคัญของคุณธรรม

คุณธรรมมีความสำคัญต่อบุคคล สังคม และชาติบ้านเมือง เพราะถ้าในสังคมใดมี สมาชิกที่ไร้คุณธรรม สังคมก็จะมีแต่ความวุ่นวาย และยากต่อการพัฒนา เช่นเดียวกับใน สังคมของครู ถ้าครูเป็นผู้ไร้คุณธรรม นอกจากจะทำให้ตนเองและสถาบันวิชาชีพตกต่ำ แล้ว ยังจะทำให้สังคมและชาติบ้านเมืองต้องตกต่ำไปด้วย

**ยนต์ ชุ่มจิต** กล่าวว่า ครูที่มีคุณธรรมย่อมยอมทำให้เกิดประโยชน์และมีความสำคัญหลายประการ ดังนี้ คือ

#### ๑. ด้านตัวครู

- ๑.๑ ทำให้ครูมีความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพ
- ๑.๒ ได้รับคำยกย่องสรรเสริญจากบุคคลทั่วไป เป็นที่เคารพเชื่อฟังของศิษย์
- ๑.๓ มีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ไร้ภัยอันตรายใด ๆ เพราะแวดล้อมด้วยความรักและนับถือจากศิษย์และประชาชนทั่วไป

#### ๒. ด้านสถาบันวิชาชีพ

- ๒.๑ ทำให้ชื่อเสียงของคณะครูเป็นที่ศรัทธาเลื่อมใสของปวงชน
- ๒.๒ งานวิชาชีพครูมีความเจริญก้าวหน้า เพราะครูอาจารย์ทำงานเต็มกำลังความสามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ใหม่ ๆ
- ๒.๓ สถาบันการศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ เพราะได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากประชาชนเต็มที่

#### ๓. ด้านสังคม/ชุมชน

- ๓.๑ สมาชิกของสังคมเป็นคนดีมีคุณธรรมสูง รู้จักสิทธิและหน้าที่อย่างถูกต้อง
- ๓.๒ สังคมมีสันติสุข เพราะสมาชิกของสังคมมีคุณธรรม
- ๓.๓ สังคมได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน

#### ๔. ด้านความมั่นคงของชาติ

- ๔.๑ สถาบันชาติ ศาสน์ กษัตริย์ มีความมั่นคงเพราะประชาชนมีความรัก ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญอย่างแท้จริง
- ๔.๒ ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของชาติมีความมั่นคงถาวร เพราะครูอาจารย์ได้อบรมสั่งสอนศิษย์ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง<sup>๖</sup>

<sup>๖</sup> ยนต์ ชุ่มจิต, การศึกษาและความเป็นครูไทย, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๖).

“คุณธรรม” คือ คุณ + ธรรมะ คุณงามความดีที่เป็นธรรมชาติ ก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ซึ่งรวมสรุปก็คือ สภาพคุณงาม ความดี

คุณธรรม หมายถึง หลักการความดีงามแห่งความประพฤติตน และลักษณะของอุปนิสัย อันดีงามที่สนใจของบุคคล มีคุณค่า ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ยึดถือและปฏิบัติตาม เพื่อความเจริญของตนและสังคม เป็นที่ยอมรับของสังคมและบุคคลทั่วไป ซึ่งคุณธรรมนี้เกิดจากการปลูกฝังโดยการได้เห็น ได้ฟัง ได้อ่าน และที่สำคัญที่สุดคือ การได้เห็นพฤติกรรมที่แสดงออกทางคุณธรรมของผู้ที่เคารพรักเป็นตัวอย่าง

คุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นความดี ความงามที่มีอยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล โดยได้ยึดถือปฏิบัติจนเป็นนิสัย และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงามของบุคคลทั่วไป

คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดีของบุคคลที่กระทำไปด้วยความสำนึกในจิตใจ โดยมีเป้าหมายว่าเป็นการกระทำดี หรือเป็นพฤติกรรมที่ดี ซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคม เช่น ความเสียสละ ความมีน้ำใจงาม ความเกรงใจ ความยุติธรรม ความรักเด็กและเพื่อนมนุษย์ และความเห็นอกเห็นใจคนอื่น เป็นต้น

คุณธรรม คือ จิตวิญญาณของปัจเจกบุคคล ศาสนาและอุดมการณ์เป็นดวงวิญญาณของปัจเจกบุคคลและสังคมด้วย ปัจเจกบุคคลต้องมีวิญญาณ สังคมต้องมีจิตวิญญาณ คุณธรรมของปัจเจกบุคคลอยู่ที่การกล่อมเกลา เรียนรู้โดยพ่อ แม่ สถาบันการศึกษา ศาสนา พรรคการเมืองและองค์กรของรัฐ

คุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือสภาวะภายในจิตใจของมนุษย์ที่เป็นไปในทางที่ถูกต้องดีงาม ซึ่งเป็นภาวธรรมอยู่ในจิตใจ

คุณธรรม หมายถึง ความดี ความงาม ความซื่อสัตย์ ความพอดี ความอดทน ขยันหมั่นเพียร คุณธรรมเป็นพื้นฐานการแสดงออกของการกระทำที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น คุณธรรมเป็นบ่อเกิดของจริยธรรมและเป็นแก่นของค่านิยมซูซีพขณะเดียวกันนิตยกล่าวว่ คุณธรรมเป็นสิ่งที่ดีงามที่ควรปลูกฝังและดำรงรักษาไว้ก่อให้เกิดคุณธรรมอื่นๆ คือ เมื่อฝึกคุณธรรมใดคุณธรรมหนึ่งแล้วก็พลอยได้คุณธรรมอื่น ๆ ไปด้วยคุณธรรมยังเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าความสำคัญของคุณธรรมทำให้เกิดจริยธรรม ค่านิยมที่เหมาะสมตลอดจนทำให้เกิดความสุข ความพอใจ และทำให้คนเป็นคนดีและสร้างคุณดี ก่อให้เกิดคุณธรรมอื่นๆ และเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ จำเป็นต้องปลูกฝัง สร้างสมและดำรงรักษาไว้ให้อยู่ในตัวของคุณบุคคลต่อไป

## ๒.๑.๔ ลักษณะของคุณธรรมในพุทธศาสนา

หลักธรรมของพุทธศาสนามีอยู่จำนวนมากหลายหมวดด้วยกัน ซึ่งแต่ละหมวดธรรมนั้นมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับชีวิตของคนเราทุกคน หลักธรรมดังกล่าวทุกคนสามารถนำไปใช้กับตัวเองและต่อผู้อื่น ตลอดจนนำไปใช้ในการบริหารงาน ทุกสถานการณ์ของแต่ละบุคคลสุดแต่ว่าบุคคลนั้นจะเลือกใช้ให้เหมาะสมหรือนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

**หลักธรรมที่มีความจำเป็นสำหรับนักบริหาร** มีดังนี้ คือ พรหมวิหาร ๔ (ธรรมผู้ประเสริฐ) สังคหัตถ์ ๔ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจคนและประสานหมู่ชนไว้สามัคคี) ยึดธรรม อธิปไตย ๓ ประการ (หลักประชาธิปไตย) หลักการบริหารนิยธรรม ๗ ประการ (หลักการร่วมมือรับผิชอบที่ช่วยป้องกัน) หลักราชธรรม (คุณธรรมของผู้ปกครอง) หลักอคติ ๔ เป็นต้น<sup>๗</sup>

นอกจากคุณธรรมที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้นได้สรุปคุณธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

๑. มีเมตตา กรุณา ต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น
๒. มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
๓. ไม่เอาัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน
๔. มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางสม่ำเสมอ
๕. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
๖. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
๗. อสัถย์ต่อตนเองต่อหน่วยงานและผู้อื่น
๘. มองโลกในแง่ดี
๙. ยึดคุณธรรมในการบริหารงาน<sup>๘</sup>

ในความจริงหลักธรรมของทุกศาสนาย่อมมีจุดหมายปลายทางอย่างเดียวกัน คือ สอนให้ทุกคนเป็นคนดี มีศีลธรรม คุณธรรม ละเว้นจากการประพฤตินิสัยที่ชั่วให้ทำความดีมีใจเมตตา กรุณาต่อกันไม่เบียดเบียนกัน แต่วิธีการที่จะได้บรรลุผลดังกล่าวได้ ย่อมจะแตกต่างกันออกไปตามวิธีการปฏิบัติหลักธรรมของพระพุทธศาสนาสามารถนำมาเป็นหลักในการดำรงชีพโดยเฉพาะในการบริหารงาน เพื่อจะได้ประพฤติปฏิบัติตามแนวทางของพระพุทธศาสนา ในลักษณะที่เป็นเหตุเป็นผล

<sup>๗</sup> ชูชีพ พุทธประเสริฐ, **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร (เอกสารคำสอน)**, (เชียงราย : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงราย, ๒๕๓๘), หน้า ๑๑๕

<sup>๘</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**, ๒๕๔๓.

อีกทั้งเน้นในเรื่องการใช้สติปัญญาและเหตุผลและเมื่อปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างมนุษย์และแบบอย่างที่ดีในสังคม<sup>๙</sup>

หลักความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง มีหลักธรรมทางพุทธศาสนาที่ช่วยเป็นประโยชน์ส่งเสริมคำจูนอยู่เป็นจำนวนมาก มีผู้ศึกษาค้นคว้าหลักธรรมที่เกี่ยวกับด้านบริหาร คือ พรหมวิหาร ๔ คือ

๑. เมตตา ได้แก่ ไม่ตรีจิตจะให้สัตว์ทั้งปวงเป็นสุขถ้วนหน้า (ปราศจากความพยาบาท)

๒. กรุณา ได้แก่ ความเอ็นดูหรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ (ปราศจากความโหดร้ายหรือความคิดเบียดเบียน)

๓. มุทิตา ได้แก่ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี (ปราศจากความริษยา)

๔. อุเบกขา ได้แก่ ความวางใจเป็นกลาง (ปราศจากความลำเอียง)

เมื่อพิจารณาตามรูปศัพท์ ธรรมข้อนี้หมายความว่า พรหมวิหารเป็นธรรม อันเป็นที่อยู่ของพรหม คือ ผู้ประเสริฐ อย่างไรก็ตาม แม้ในกรณีบุคคลทั่วไปเป็นคนธรรมดาไม่ใช่เทวดา พระอินทร์ พระพรหมวิหาร หากเป็นผู้ที่มีคุณธรรมเหล่านี้หรือแม้เป็นผู้ที่อ่อนด้อยวุฒิแต่ได้ประพฤติปฏิบัติธรรมข้อนี้ ก็ได้ชื่อว่าเป็นผู้ประเสริฐ เช่นกัน

## ๒.๒ แนวคิดที่เกี่ยวกับหลักธรรมพรหมวิหาร ๔

### ๒.๒.๑ หลักจริยธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา

หลักธรรมตามแนวทางพระพุทธศาสนา จะแสดงถึงหลักจริยธรรมและคุณธรรมที่ควรประพฤติหรือแนวทางของการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นคนดี เพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนร่วมซึ่งพุทธทาสภิกขุ ได้ให้ความหมายของ คุณธรรม หมายถึง ระเบียบ แนวปฏิบัติซึ่งมุ่งให้เกิดความผาสุก ความสงบสุขเนื่องด้วยสังคมส่วนใหญ่ ตลอดจนสภาพความดีงามทั้งหลาย ซึ่งฝังรากลึกอยู่ในจิตใจสำนึกของคนแต่ละคนและเป็นคุณสมบัติของมนุษย์ โดยเฉพาะส่วนจริยธรรม หมายถึง สิ่งพึงปฏิบัติ จะต้องประพฤติซึ่งจริยธรรม หรือ Ethics อยู่ในรูปของปรัชญา คือที่ต้องคิดนึกถึง

ในพระพุทธศาสนา ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหมหรือผู้ประเสริฐ เรียกว่า พรหมวิหาร ได้แก่ ผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางประดุจพระพรหม ซึ่งเป็นคุณธรรมที่บุคคลควรปฏิบัติต่อกัน ตลอดจนถึงการปฏิบัติต่อสัตว์และธรรมชาติสิ่งแวดล้อมด้วยและโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลผู้อยู่ในฐานะผู้ใหญ่ เช่น ปู่-ย่า ตา-ยาย พ่อ-แม่ ครูอุปัชฌาย์อาจารย์และญาติผู้ใหญ่ ที่มีหน้าที่ในการดูแลให้การอบรมสั่งสอน ชี้แนะบุตรหลานและมิตรบริวาร ซึ่งเป็นผู้น้อย ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ได้รับอุปการคุณรู้สึกสำนึกในบุญคุณที่ผู้อื่นมีต่อตน

<sup>๙</sup> อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร, (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๗)

จากพุทธพจน์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าองค์ธรรมในพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ได้ถูกรวบรวมไว้เป็นหมวดธรรมหนึ่งในพระพุทธศาสนา ทั้งแบบแยกส่วนและแบบบูรณาการสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ดังจะเห็นได้จากการที่พระพุทธองค์ทรงนำการเจริญพรหมวิหาร ๔ มาตอบปัญหาของเสฏฐมานพและภาริทวาชมานพ<sup>๑๐</sup> และทรงแนะนำให้ภิกษุแผ่เมตตาให้แก่ตระกูลพญา ๔ ตระกูล เพื่อป้องกันและคุ้มครองรักษาตน<sup>๑๑</sup> เป็นต้นผู้ปกครองจะต้องกอปรไปด้วยธรรมสำหรับการประพฤติปฏิบัติของผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองได้แก่ พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มี จิตยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพรหม คือ

๑. เมตตา (ความรัก) คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

๒. กรุณา (ความสงสาร) คือ อวยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ไข้ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยาก เดือดร้อนของคน และสัตว์ทั้งปวง

๓. มุทิตา (ความเบิกบานพลอยยินดี) คือ เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข ก็มีใจชื่นชมขึ้น เบิกบาน เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จงอกงามยิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย

๔. อุเบกขา (ความมีใจเป็นกลาง) คือ มองตามความเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอมั่นคงเที่ยงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัย วางตน และปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม<sup>๑๒</sup>

**พระยาอนุมานราชชน** ได้กล่าวถึงคุณธรรม จริยธรรมว่า เป็นการค้นหาความจริงเกี่ยวกับคุณค่าของความประพฤติในสังคมซึ่งถือว่าถูกต้อง ดีงาม และสิ่งซึ่งถือว่าผิดหรือชั่วไม่ควรประพฤติ และวางหลักกำหนดเป็นมาตรฐานไว้<sup>๑๓</sup>

**พรนพ พุกกะพันธ์** ได้ให้ความหมายของจริยธรรม (Ethics) หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม เป็นพฤติกรรมในทางที่ดีงาม ที่แสดงออกจากคุณธรรมที่มีอยู่ในใจ สามารถที่จะเห็นและวัดได้<sup>๑๔</sup>

<sup>๑๐</sup> ที.สี.(ไทย) ๙/๕๑๘-๕๕๙/๒๓๐-๒๔๗.

<sup>๑๑</sup> วิ.จุ.(ไทย) ๗/๒๕๑/๑๕

<sup>๑๒</sup> ที.ม.(ไทย) ๑๐/๑๘๔/๒๒๖ ; ที .ป.า.(ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

<sup>๑๓</sup> พระยาอนุมานราชชน, **ชาติ ศาสนา วัฒนธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : พรศิวกการพิมพ์, ๒๕๓๓), หน้า ๔.

<sup>๑๔</sup> พรนพ พุกกะพันธ์, **จริยธรรมทางธุรกิจ**, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.สัมพันธ์พาณิชย์, ๒๕๔๓), หน้า ๔๐๐.

### ๒.๒.๒ ความหมายของพรหมวิหาร ๔

พจนานุกรม ศัพท์ทางศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน<sup>๑๕</sup> อธิบายความหมายพรหมวิหาร ๔ ว่าเป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมายหลายนัย คือ ๑. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เครื่องอยู่อย่างพรหมและทำให้พรหมเสมอด้วยพรหม โดยมุ่งประเด็นที่ว่า เมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิ เจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้ว ย่อมส่งผลให้บรรลุญาณได้ตามลำดับ ๒. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐ เมื่อมีธรรม ๔ ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ ปราปรณาช่วยสรรพสัตว์นั้น ๆ ไม่สำเร็จ ๓. เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่ คือ ผู้นำ ผู้ปกครองโดยมุ่งให้ผู้นำหรือผู้ปกครองมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาประสบความสำเร็จทุกประการ ยินดีด้วยเมื่อเขาประสบความสำเร็จและวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ พรหมวิหาร ๔ เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า อัปมัญญา ๔ เพราะมุ่งประเด็นที่ว่า แผ่ไปไม่จำกัดในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย เป็นพรหมวิหาร ๔

“พรหมวิหาร” เป็นคำภาษาบาลี แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม แยกศัพท์ได้ดังนี้ พรหม+วิหาร การประกอบศัพท์มีดังนี้ พรหม ศัพท์ แปลว่าพรหม<sup>๑๖</sup>

พรหมวิหาร ๔ เป็นหมวดธรรมซึ่งพระโพธิสัตว์ทรงบำเพ็ญและเผยแผ่อบรมสั่งสอน ในระหว่างการทำเพ็ญบารมีหลายยุคหลายสมัย การเจริญพรหมวิหาร ๔ จึงเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันมาตั้งแต่ก่อนพุทธกาล ดังข้อมูลที่ปรากฏในพระสูตรต้นตอพุทธหลายแห่ง เช่น มหาวะสุตตร<sup>๑๗</sup> มหาสุทิสสนสูตร<sup>๑๘</sup> และมหาโควินทสูตร<sup>๑๙</sup> เป็นต้น แต่การเจริญพรหมวิหาร ๔ เหล่านั้น สามารถทำให้บรรลุผลได้เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น<sup>๒๐</sup> ยังไม่มีความสมบูรณ์พร้อมด้วยเหตุผลและวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลอย่างครบถ้วนบริบูรณ์ เหมือนการเจริญพรหมวิหาร ๔

ซึ่งปรากฏอยู่ในคำสอนของพระพุทธศาสนา ดังพุทธพจน์ในเมตตาสหคตสูตรว่า “เมตตา เจโตวิมุตติ ที่บุคคลเจริญแล้วอย่างไร มีอะไรเป็นคติ มีอะไรเป็นอนายัง มีอะไรเป็นผล มีอะไรเป็นที่สุด... อนึ่ง อุเบกขาเจโตวิมุตติ ... ภิกษุทั้งหลาย ในโลกนี้ พรหมทั้งเทวโลก มารโลก พรหมโลก ในหมู่

<sup>๑๕</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ - ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๐ - ๑๒๑.

<sup>๑๖</sup> ที่ .ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๕.

<sup>๑๗</sup> ม.ม.(ไทย) ๑๓/๓๐๙/๓๗๓-๓๘๑.

<sup>๑๘</sup> ที่ .ม.(ไทย) ๑๐/๓๒๗/๒๕๖-๒๕๗.

<sup>๑๙</sup> ที่ .ม.(ไทย) ๑๐/๒๖๒/๑๙๔.

<sup>๒๐</sup> ที่ .ม.(ไทย) ๑๐/๓๒๙/๒๕๗.

สัตว์พรหมทั้งสมณพราหมณ์ เทวดาและมนุษย์ เรายังไม่เห็นบุคคลที่จะทำจิตใจให้ผ่องใสได้ ด้วยการตอบปญหาเหล่านี้ เวนตถาคคหรือสาวกของตถาคค หรือผู้ที่ฟังจากคำสอนของตถาคคนี้”<sup>๒๑</sup>

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)** ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร ๔ ไว้ใน “พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม” ว่า พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ บริสุทธิ, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ประกอบด้วย

๑. เมตตา : ความรัก หมายถึง รักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดี ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข ผู้บริหารควรมีความรัก ความปรารถนาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรือ อบรมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม รวมถึงการใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม (ถูก) กับวัย งาน และความถนัด

๒. กรุณา : ความสงสาร หมายถึง ความปรารถนา ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ผู้บริหารควรมีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือ สงเคราะห์ทั้งทางด้านวัตถุ กำลังกายและกำลังใจ รวมถึง การจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. มุทิตา : ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไม่มีใจอิจฉาริษยา ผู้บริหารควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา (รวมถึงครอบครัว) มีความสุข หรือ มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว รวมถึง การเชิดชูด้วยรางวัลและแบ่งปันด้วยน้ำใจ

๔. อุเบกขา : ความวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลาง ผู้บริหารควรมีความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์/มีความสุขในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมด้วยความยุติธรรม ไม่ลำเอียงหรือ อคติต่อผู้ใดผู้หนึ่ง เพราะรักไม่ชอบ (เกลียด) เกลาและกลัว<sup>๒๒</sup>

**พระธรรมกิตติวงศ์** ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารธรรมไว้ว่า พรหมวิหารธรรม หมายถึงบุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นมี ๔ ประการ คือ

๑. เมตตา : ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใสและดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

<sup>๒๑</sup> ส. ม.(ไทย) ๑๙/๒๓๕/๑๗๖-๑๗๗.

<sup>๒๒</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมมิก จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๔.

๒. กรุณา : ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจในเสมอ ในทำนองสุขก็สุขนั้นเดียว

๓. มุทิตา : ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทอดถอนใจคนที่เขาดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

๔. อุเบกขา : ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่หັบถ่มซ้ำเติมและเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงออกอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น<sup>๒๓</sup>

**แก้ว ขิตตะชบ** ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารไว้ว่า พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องมืออยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบประกอบด้วย ๔ อย่าง คือ

๑. เมตตา : ความรักใคร่ ประราณาจะให้เขาเป็นสุข คำว่า “เมตตา” หมายถึง ความสนิทสนม คือ ความรักใคร่ที่เว้นจากราคะ ความกำหนดได้แก่ ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญแก่ผู้อื่นความปรารถนาดีอยากให้มีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา : ความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์คำว่า “กรุณา” หมายถึง ความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ ปรารถนาเพื่อจะปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขาหรือความสงสารคิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ ความใส่ใจอันที่จะปลดเปลื้องความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา : ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มุทิตา” หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ ความพลอยยินดีในเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีหรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นมีความสุขอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา : ความวางเฉย ไม่ดีใจไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า “อุเบกขา” หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่ วางตนเป็นกลาง ในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยโจร เป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรมดา

<sup>๒๓</sup> พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), พระในบ้น, (กรุงเทพมหานคร : คณากรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘-๙.

รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจ มองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบต่อตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบต่อตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของเขา<sup>๒๔</sup>

**หลักธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า** ซึ่งอยู่ในศาสนาพุทธมีมากถึง ๘๔,๐๐๐ อย่างโดยสรุปแล้วมี ๓ ประการที่สำคัญ คือ ๑.ละชั่วทั้งปวง ๒.ทำดีให้บริบูรณ์ ๓.ทำใจให้บริสุทธิ์ สิ่งที่ต้องปฏิบัติทั้ง ๓ ประการดังกล่าวยังแบ่งได้เป็น ๒ ส่วน คือ ส่วน “ศีลหรือวินัย” อันเป็นคำสั่งหรือข้อบังคับมิให้ทำ ส่วนอีกอย่างหนึ่งคือ “ธรรม” เป็นคำสั่งสอน หรือข้อที่ควรกระทำ ในที่นี้จะศึกษาเฉพาะหมวดหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมที่ผู้บริหารทุกคนควรศึกษาและฝึกฝนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่ดี ซึ่งมีใจเรื่องยากแต่ประการใด ถ้าผู้บริหารมีธรรมในใจ<sup>๒๕</sup>

**พรหมวิหาร ๔** เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนา เพื่อให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นออกมาโดยไม่ต้องฝืนใจ นักบริหารต้องมีพรหมวิหาร ซึ่งจะทำให้ผู้ดำรงธรรมนี้ยอมช่วยเหลือมนุษย์สัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตา กรุณา และยอมรักษารธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้นเมื่อมีความกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์ก็ต้องมีอุเบกขาด้วยเพื่อที่จะมิให้เสียธรรม ที่มาของคำว่าพรหมวิหารนี้ มาจากคำว่า “พรหม” ซึ่งแปลว่า ชื่อพระเป็นเจ้าผู้สร้างโลกตามศาสนาพราหมณ์ เทพพรหมโลกและมาจาก คำว่า “วิหาร” ซึ่งแปลว่า วัด ที่อยู่ของพระสงฆ์ที่ประดิษฐานพระพุทธรูป รวมความแล้วพรหมวิหารจึงแปลว่า ธรรมของพรหม หรือธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่ มี ๔ ประการ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา<sup>๒๖</sup>

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีทรงพระราชปรารภว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมที่จะก่อให้เกิดความสงบสุขแก่โลก โดยเฉพาะเมตตาเป็นเครื่องค้าจุนโลก สามารถฝึกหัดและปฏิบัติได้โดยไม่มีขอบเขตและสิ้นสุด ส่วนกรุณาเป็นเครื่องประกอบตามกำลังสามารถของแต่ละบุคคล จึงทรงอาราธนาสมเด็จพระญาณสังวร (สุวตฺตมโน) วัดบวรนิเวศวิหาร ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร ๔ ดังนี้

เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ๔ ประการนี้ พระบรมศาสดาทรงแสดงว่าเป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ ทรงเรียกคุณธรรมนี้ว่าพรหมวิหาร เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข

<sup>๒๔</sup> แก้ว ขิตตะขบ, รมววิชาธรรมศึกษาชั้นตรี ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๗), หน้า ๙๓-๙๔.

<sup>๒๕</sup> นิติย สัมมาพันธ์, การบริหารเชิงพุทธ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พลินต์ติ้งเฮาส์, ๒๕๒๙), หน้า ๔๓.

<sup>๒๖</sup> หนังสือพจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน, (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๒๕) , หน้า ๕๖๘-๕๖๙ .

**พรหมวิหารธรรม** หมายถึง บุคคลผู้ที่มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นหมายถึง บุคคลผู้ที่มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นอันพรหมวิหารธรรมนั้นมี ๔ ประการคือ

๑. เมตตา : ความรัก หมายถึง รักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดี ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขผู้บริหารควรมีความรัก ความปรารถนาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรือ อบรมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม รวมถึงการใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม (ถูก) กับวัย งาน และความถนัด

๒. กรุณา : ความสงสาร หมายถึง ความปราณี ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ผู้บริหารควรมีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือ สงเคราะห์ทั้งทางด้านวัตถุ กำลังกายและกำลังใจ รวมถึง การจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. มุทิตา : ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไม่มีใจอิจฉาริษยา ผู้บริหารควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา (รวมถึงครอบครัว) มีความสุข หรือ มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว รวมถึง การเชิดชูด้วยรางวัลและแบ่งปันด้วยน้ำใจ

๔. อุเบกขา : ความวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลาง ผู้บริหารควรมีความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์/มีความสุขในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ด้วยความยุติธรรม ไม่ลำเอียงหรือ อคติต่อผู้ใดผู้หนึ่ง เพราะ รัก ไม่ชอบ (เกลียด) เกลา และกลัวด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ นี้ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญต่อการทำงานมากโดยเฉพาะกับหัวหน้า

ดังนั้นการที่หัวหน้าจะนำหลักธรรมนี้มาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาควรพิจารณาสถานการณ์ที่จะนำหลักธรรมนี้มาใช้ดังนี้

๑. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ปกติ หัวหน้าควรมีเมตตา หมายถึง การให้ความรัก ความปรารถนาดี มีความปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข

๒. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตกต่ำกว่าเดิม ได้รับความเดือดร้อน เป็นทุกข์ หัวหน้า ต้องมีความกรุณา หมายถึง การมีความรู้สึกห่วงใย เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อน และหัวหน้ามีความต้องการที่จะช่วยให้บุคคลนั้นหมดทุกข์

๓. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น ประสบความสำเร็จ หัวหน้าควรมี มุทิตา หมายถึง มี ความปิติยินดี กับความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และคอยให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น

๔. ในกรณีที่มีการรักษาความถูกต้อง ชอบธรรมตามหลักการและกฎเกณฑ์หัวหน้าควรมีอุเบกขา หมายถึง การที่วางใจเป็นกลาง แต่ยังคงอยู่ใกล้ ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เข้าไปก้าวก่ายเพื่อให้ความถูกต้องชอบธรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป

ดังนั้น การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีนั้นจะส่งผลให้เกิดความประทับใจต่อผู้ร่วมงานเกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างดียิ่งอันจะนำไปสู่การทำงานให้เกิดความสำเร็จผล ตามเป้าหมาย ที่ตั้งเอาไว้และดำเนินไปด้วยดี ดังนั้น เพื่อให้สามารถครองใจคนในการปฏิบัติงานใด ๆ ผู้บริหารโรงเรียน จึงต้องมีทั้งความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาอย่างครบถ้วน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องนำเอาหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ด้าน อุเบกขา มาใช้ในการบริหารงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคน เสมอภาคกันด้วยความยุติธรรมอีกอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันของผู้ร่วมงานทุกคนและในบางสถานการณ์จำเป็นต้องวางเฉยเป็นกลางอย่างรู้เท่าทัน

สรุปพรหมวิหาร ๔ หมายถึง หลักธรรมหนึ่งของพุทธศาสนาที่สอนให้ประพฤติปฏิบัติ หรือควบคุมกำกับทางจิตใจของมนุษย์ให้อยู่กับสังคมในโลกปัจจุบัน โดยการแสดงออกในด้านความรัก ความปรารถนาให้ทุกคนมีความสุขและให้มีจิตใจสงสาร คิดช่วยเหลือทุกคน รวมทั้งสัตว์ทั้งหลายให้พ้นทุกข์รวมถึงด้านจิตใจพลอยยินดีกับคนที่เขาได้ดีมีสุข กอปรด้วยอาการที่แสดงออกด้วยความเที่ยงตรง เที่ยงธรรมไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง ใครทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ผู้ใดมีพรหมวิหาร ๔ ผู้นั้นย่อมมีจิตใจ สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ของตนเองและผู้อื่น สำหรับครูและผู้บริหารทางการศึกษาควรแสดงบทบาท ดังที่กล่าวถึงบทบาท ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาตามทัศนะของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ประเทศไทยก้าวหน้าต่อไปอย่างมั่นคงรู้ทันโลก จึงจำเป็นต้องให้ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาเป็นคนดี มีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ก่อให้เกิดศรัทธาแก่ครูเพื่อนร่วมงานและชุมชน ตลอดจนจนถึงการบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรมวางระบบและวิธีการให้คนให้โทษให้รางวัลด้วยความเป็นธรรม<sup>๒๗</sup>

## ๒.๓ พรหมวิหาร ๔ กับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

### ๒.๓.๑ การนำพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงาน

**พิธีฐ เจริญสุข** ได้กล่าวไว้ว่า พรหมวิหารธรรม คือธรรมเป็นหลักประจำใจ กำกับพฤติกรรมคนในองค์กร ในสังคมให้เป็นไปโดยชอบธรรมถูกต้องทำนองคลองธรรมก่อให้เกิดอานิสงส์ นานับการโดยเฉพาะเมตตาธรรม ซึ่งได้รวบรวมไว้ ๑๑ ประการดังนี้

๑. ยามตื่นก็เป็นสุข
๒. ยามหลับก็เป็นสุข
๓. ยามฝันก็เป็นดี ไม่มีฝันร้าย

<sup>๒๗</sup> ลิปพนธ์ เกตุทัต, ปาฐกถาสมเด็จพะหิตลาลิเบสร์ ครั้งที่ ๓ การศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๒๑๓ .

๔. เป็นที่รักของคนทั้งปวง
๕. เป็นที่รักของสัตว์โลกทั้งมวล
๖. เทพยินดีคุ้มครองรักษา
๗. ภัยพิบัติ ศาสดารัฐ ยาพิษ ไม่แผ้วพานกรำกราย
๘. มีจิตที่มั่นคงมีเสถียรภาพ
๙. ผ่องพรรณผ่องใส ใบหน้าอัมเอบ
๑๐. เมื่อเวลาสิ้นใจก็มีสติ
๑๑. เมื่อยังไม่ก้าวสู่โลกุตระธรรมก็สุขคติในพรหมโลก<sup>๒๘</sup>

วราญา ทองอุ่น ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ที่มีคุณธรรมตามพรหมวิหาร ๔ ผู้นั้นได้ชื่อว่าเป็นพระคุณยิ่งใหญ่เพราะผู้ที่มีคุณธรรมตามพรหมวิหาร คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมกาปฏิบัติเกื้อกูลต่อผู้อื่น โดยมีหลักสู่การปฏิบัติ ดังนี้

๑. เมตตา (Loving Kindness) มีความรักใคร่ปรารถนาที่จะให้เป็นสุข หมายถึง พฤติกรรมมีความหวังดีเพื่อให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจแผ่ไม่ตรีจิต สนับสนุนกับผู้น้อย หวังความดีงามแก่เขา อยากให้เขามีความสุข ไม่อยากให้มีอันตรายจากความอาฆาตบาดหมางใจกัน ปรารถนาให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหวังให้เขาเจริญด้วยความรู้ ความสามารถอันเป็นทางให้เกิด ลาภ ยศ และชื่อเสียง รักษาตนให้ได้รับความสุขโดยสวัสดิภาพ<sup>๒๙</sup>

๒. กรุณา (Compassion) มีความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง พฤติกรรมหวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยากก็รู้สึกสงสารหวั่นใจไปตามเมื่อเห็นเขามีความทุกข์ กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบปรามจิตใจไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากในการกระทำ งาน กิจกรรมต่าง ๆ ย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจ จึงมีความเห็นใจพลอยหาวิธีไม่ให้เกิดความลำบากแก่ผู้ทำงาน ด้วยการอำนวยความสะดวก สนับสนุน อุปการณ เครื่องมือให้เต็มกำลังในการทำงาน

๓. มุทิตา (Sympathetic Joy) มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความชื่นบานในเวลาทีผู้อื่นได้รับความดี เมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถ เจริญด้วย ลาภ ยศ และชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม มุทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตผู้ใด ผู้นั้นย่อมปราบปรามซึ่งความริษยา อิจฉาตาร้อนในคุณงามความดีของผู้อื่นเมื่อผู้อื่นได้รับความดี อุดรชนไม่ได้ เร้าร้อน ชื่นเคื่อง หุดหิด ทุ่งง่าน ความอิจฉาริษยาเป็นโทษทำลายความสามัคคี ความเจริญของหมู่คณะ เมื่อเกิดขึ้นย่อมชักนำจิตให้วิปริตไปต่าง ๆ นานา

<sup>๒๘</sup> พิสิฐ เจริญสุข, ปกิณธรรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๐.

<sup>๒๙</sup> วราญา ทองอุ่น, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ, (สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘),

๔. อุเบกขา (Equanimity) มีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจ เมื่อสถานการณ์เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความมีเมตตา กรุณา และมุทิตาจิตได้ อุเบกขาธรรมเป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ ผู้นำ หัวหน้างาน ที่ปกครองพนักงาน เจ้าหน้าที่ หมุ่คณะ ที่ต้องประพฤติดอย่างสม่ำเสมอ<sup>๓๐</sup>

พรหมวิหาร ๔ ประการดังกล่าวนี้ ผู้มีเมตตาธรรมควรเจริญในเวลาปกติยามทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างไม่มีเวร ไม่มีภัย มีความรักใคร่ สนิทสนม กลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้มีกรุณาธรรมย่อมนำมาซึ่งการช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้ออาทรต่อกัน ไม่หนีเอาตัวรอด ความเดือดร้อน ความทุกข์ยากของผู้ร่วมงาน ผู้อยู่ในสังคมองค์การจะบรรเทาเบาบางลงอยู่ด้วยความมีน้ำใจ ผูกพันกันอย่างแนบแน่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้ที่มีมุทิตาธรรมควรเจริญในเวลาที่ได้คนอื่นได้รับความชอบที่เขากระทำคุณงามความดี

ยัตถิธิดังคำสอนใน สุตตนิบาต ขททกนิกาย ว่า “กัมมุนา วัตติ โลโก” สัตว์โลกย่อมเป็นไป ตามกรรมนั่นคือ ตั้งสติ ทำความเข้าใจว่า คนทุกคนมีกรรมเป็นของตน ถ้าทำกรรมดีก็จะได้ผลตอบแทนถ้าทำกรรมชั่วก็จะได้ผลชั่วตอบสนอง ไม่มีทางหนีหนีกรรมของตนพ้น กรรมจะติดตามตนไปเหมือนล้อหมุนไปตามรอยเท้าโคหรือเวลา ที่เขามีความสุขไข้อยู่แล้วไม่จำเป็นต้องช่วยเหลืออีกเป็นต้น<sup>๓๑</sup>

### ๒.๓.๒ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์

เมื่อกล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหาร มีนักการศึกษากล่าวไว้กันมากมาย ซึ่งมีทัศนะที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมาและผลจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการ ซึ่งมีทั้งของไทยและต่างประเทศ เช่น กล่าวว่า นักบริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

#### ด้านเมตตา

๑. มีการเสียสละปราศจากการเห็นแก่ตัว
๒. เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี
๓. มีความจริงใจ
๔. มีความรอบรู้ในวิชาการ
๕. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน

<sup>๓๐</sup> พระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, พุทธศาสนสุภาษิต เล่มที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๗), หน้า ๕๒.

<sup>๓๑</sup> กรมการศาสนา, พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับสังคายนา เล่มที่ ๒๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๐), หน้า ๔๕๗.

๖. เป็นผู้นำที่รับผิดชอบต่อหน้าที่ อุทิศตนและเวลาให้สถานศึกษาอย่างเต็มที่
๗. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เคารพในสิทธิและศักดิ์ศรี

### ด้านกรุณา

๑. มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการที่เคยถูกปกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่างๆ เพื่อได้ทัศนะในการปกครองบังคับบัญชาผู้อื่น
๒. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น
๓. เปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมากหรือบุคคลหลายๆคน เข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำโดยไม่ทำงานตามลำพังยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น
๔. เป็นผู้ทำหน้าที่ประสานประโยชน์บริการแก่ผู้อื่นทุกคน ในการที่ช่วยให้เขาดำเนินงานต่างๆในการศึกษาได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด
๕. เป็นผู้เสียสละทุกอย่างเพื่อการศึกษาแก่ประชาชนและเพื่อให้สังคมดีขึ้น
๖. เป็นผู้มีความสามารถส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม
๗. เป็นผู้ศึกษาหาความรู้ ความสามารถและความเข้าใจหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การแนะแนว การวัดผลและประเมินผล ตลอดจนสามารถจัดระบบการนิเทศการศึกษาภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ด้านมุทิตา

๑. มีความกระตือรือร้น เป็นมิตรและมองโลกในแง่ดี
๒. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
๓. ต้องรู้จักยกย่อง ชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำความดีตามความเหมาะสม
๔. เผยแพร่ผลงานที่ดีของผู้ร่วมงานทุกคน
๕. ชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ
๖. เป็นกำลังใจให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย

มอบหมาย

### ด้านอุเบกขา

๑. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน
๒. มีความสามารถรอบด้าน รู้บางสิ่งในทุกสิ่งและรู้ทุกสิ่งในบางสิ่งและรู้หน้าที่ของตนอย่างกว้างขวางด้วย
๓. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล
๔. มีกำลังกายและพลังประสาทมั่นคง
๕. มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ
๖. มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ

๗. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงานและผู้อื่น
  ๘. เฉียวฉลาดแต่ไม่อวดฉลาด
  ๙. กล้าหาญทั้งกายและใจ กล้าเผชิญกับเหตุการณ์ร้อนหรือด่วน สามารถควบคุมจิตใจ ตนเองได้ กล้าตัดสินใจเมื่อซึ่งใจว่าถูกต้องและยืนหยัดอย่างไม่สะทกสะท้าน
  ๑๐. มีความคิดริเริ่ม ทำให้งานต่างๆก้าวหน้าอยู่เสมอเป็นผู้ที่สำรวจตัวเองและพัฒนาหน้าที่ของตนเองให้ดียิ่งขึ้น คิดและวางแผนการทำงานไวล่วงหน้า
  ๑๑. มีความยุติธรรม เมื่อใดผู้น้อยเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม เมื่อนั้นขวัญของเขาก็จะเสื่อมลงทันที
  ๑๒. วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติให้ประทับใจแก่ผู้น้อย แต่งกายสะอาด การดำหรือการดำหน้อย่างกราวรูจะต้องยับยั้งโดยสิ้นเชิง
  ๑๓. ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้
- ดังนั้น คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีนั้น จะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดี และจากแนวคิดที่สรุปมานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาใดสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนจะถือได้ว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสมบูรณ์ในหลักพรหมวิหาร ๔
- กระทรวงมหาดไทยได้นำเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษาของกรมวิชาการ มาใช้ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาล เพื่อให้เทศบาลนครนครศรีธรรมราชพร้อมโรงเรียนในสังกัดใช้เป็นเป้าหมายในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

### มาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้ (๒๕๕๑)

มาตรฐานที่ ๑ ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม และมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ

#### ตัวบ่งชี้มาตรฐาน

๑. มีหลักธรรมในการบริหารและมีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี
๒. มีการศึกษาหาความรู้ ความสามารถและมีความเข้าใจหลักสูตร
๓. กระบวนการจัดการเรียนการสอน การแนะแนวและประเมินผล ตลอดจนสามารถจัดระบบการนิเทศการศึกษาภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการพัฒนาตนเองทั้งในด้านการบริหารจัดการ บุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ให้ทันต่อวิวัฒนาการด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนนั้น เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องฝึกฝนตนเองและปรับปรุงพฤติกรรมต่าง ๆ ให้สามารถทำงานร่วมกับครูในโรงเรียนให้ได้ พร้อมกับเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งและเป็นตัวของตัวเองอย่างมีหลักการและมีเทคนิค ได้กล่าวว่า ครูเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้สถาบันนั้น

เจริญหรือเสื่อมลง ดังนั้น คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณากันโดยรอบคอบ

ในทำนองเดียวกัน Bassett ยืนยันความคิดที่ว่าความล้มเหลวในการบริหารของตัวผู้บริหารนั้น ไม่ใช่เป็นเพราะว่าเขาเป็นคนเฉื่อยชา หรือขาดพลังผลักดันในการทำงานแต่ความล้มเหลวนั้นเกิดจากการไม่มีรูปแบบแนวทางการบริหารที่ดีต่างหากและยังเน้นความคิดที่ว่า ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและใช้ลักษณะแนวทางดังที่เขาจะเสนอต่อไปนี้ ถ้าหากผู้บริหารนั้นยังต้องการที่จะทำงานด้านนี้ต่อไป คือ

๑. ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลแต่ละคนในที่ทำงาน
๒. ความสัมพันธ์กับองค์การก็เป็นสิ่งที่ควรคำนึง
๓. พยายามใช้เทคนิคการบริหารงานต่าง ๆ กับการทำงาน
๔. การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบ อยู่ละเอียดถี่ถ้วน
๕. จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
๖. จัดลำดับ การให้แรงจูงใจกับพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ กัน
๗. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานขึ้นภายในหน่วยงาน
๘. ควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองให้ได้ยามจำเป็น
๙. ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน เมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น
๑๐. แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ
๑๑. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ (อาจจะเป็นตัวผู้บริหาร/ครู หรือจากชุมชน/ผู้อุปการะหน่วยงานอื่นก็ได้) อย่างมีประสิทธิภาพ
๑๒. สังเคราะห์รูปแบบการบริหาร ทักษะการทำงานต่าง ๆ โดยนำมาประสมประสานกัน

Katz ได้เขียนบทความเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารนั้นขึ้น เพื่อเสนอแนะถึงวิธีการในการคัดเลือกและพัฒนาผู้บริหาร วิธีการนี้ตั้งขึ้นบนพื้นฐานที่ว่า “นักบริหารที่ดีจะต้องทำอะไรบ้างมากกว่าที่จะมองว่านักบริหารที่ดีควรเป็นอย่างไร” ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องมีทักษะชนิดใดที่สามารถนำมาใช้เพื่อทำงานของเขาประสบความสำเร็จ ทักษะดังกล่าวหมายถึงความสามารถที่สามารถถูกพัฒนาได้ไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาแต่กำเนิด นอกจากนี้ยังเป็นทักษะที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ไม่ใช่ทักษะที่แย้งอยู่ในตัว ทักษะดังกล่าว คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านคตินิยม<sup>๓๒</sup>

<sup>๓๒</sup> จันโนทัย กลัษเมฆ, ผู้บริหารโรงเรียนยุคปฐมนุรักษ์การศึกษา, (๒๕๔๓, ๒๐ มกราคม), หน้า ๕.

จากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเป็นผู้บริหารในโรงเรียนนั้นได้ถูกกำหนดขึ้นในแนวทางที่เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนน่าจะเป็นไปในลักษณะดังกล่าว ในอันที่จะสามารถฝ่าฟันอุปสรรคนานาประการเพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาให้ก้าวไกลต่อไป

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารจะต้องศึกษาถึงสิ่งต่างๆ ที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ควรยึดหลักพุทธธรรมหรือคุณธรรมที่นำไปสู่การบริหารงาน โดยมีความยุติธรรม มีเหตุผล คงความเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าในแนวปฏิบัติหน้าที่นั้นเกิดปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องมีความอดทน ช่มใจ รักษาอารมณ์ให้มั่นคงเท่าที่เป็นอยู่ รวมทั้งทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การและการบริหารองค์การที่สำคัญ คือ บทบาท ภารกิจองค์การ ทักษะของผู้บริหารโดยที่ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการทำงานนั้น “มนุษย์” ในหน่วยงานเป็นปัจจัยแรกที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้บริหารต้องพยายามศึกษาธาตุแท้ของมนุษย์และหลักธรรมประจำตัวของผู้บริหาร (พรหมวิหาร ๔) ในการบริหารงานโรงเรียนควรมีเมตตาในความปรารถนาจะให้ผู้ร่วมงานรวมทั้งให้ผู้อื่นมีความสุขมีความกรุณาสงสาร ความเอ็นดูหรือปราศจากความโหดร้ายและเบียดเบียน ผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความคิดที่จะหาทางให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ นอกจากนี้แล้วผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทิศาปาโลบปลื้มยินดีในความสำเร็จก้าวหน้าการปฏิบัติหน้าที่เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีหรือไม่อิจฉาริษยาใครๆ ทั้งนั้นและมีอุเบกขาที่ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรมและให้ความเสมอภาค มีใจเป็นกลางปราศจากความลำเอียงโดยสิ้นเชิง

### ๒.๓.๓ ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อโรงเรียนในการจัดการศึกษา และบุคคลสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา อันได้แก่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ดังนั้นการบริหารโรงเรียนจะต้องนำกระบวนการบริหารมาใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะและทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้<sup>๓๓</sup>

การบริหารโรงเรียนเป็นการวินิจฉัยสั่งการควบคุมและจัดการในเรื่องที่เกี่ยวกับ ครู นักเรียน บุคลากรอื่นในโรงเรียน โปรแกรมการศึกษา หลักสูตร วิธีการสอน วัสดุการสอน และการแนะแนวขณะเดียวกันโรงเรียนยังมีหน้าที่เตรียมเยาวชนให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม<sup>๓๔</sup>

เห็นได้ว่ากระบวนการบริหารเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งและมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาของชาติมีนโยบายที่จะพัฒนาการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพ

<sup>๓๓</sup> นิพนธ์ กีนาวงค์, หลักการเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์แผนศ, ๒๕๒๑), หน้า ๔๙.

<sup>๓๔</sup> เมธี ปิลันธนาพันธ์, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : พัทธอักษร, ๒๕๒๒), หน้า ๒.

การศึกษาจะเห็นได้ว่างานบริหารของผู้บริหารโรงเรียนนั้นยังเกี่ยวกับการขยายโอกาสทางการศึกษา งานเกี่ยวกับชุมชน งานบริหารบุคลากร งานการเงิน อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ<sup>๓๕</sup>

**นิത്യ สัมมาพันธ์** ได้กล่าวหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนย่อมมีการจัดการให้บริหารงาน ทรัพยากรทั้งวัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรขององค์การ หน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ในที่สุด ผู้บริหารจะต้องยึดหลักการบริหาร (Management functions)<sup>๓๖</sup>

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารให้มีประสิทธิภาพ คือผู้บริหารที่มี คุณลักษณะที่ดี มีคุณธรรม มีความรู้ และทักษะในการบริหารเป็นอย่างดี ทักษะที่สำคัญได้แก่ ทักษะ ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงานผู้บริหารจำเป็นต้องมี ทักษะด้านใดมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับความรับผิดชอบ ตามตำแหน่งหน้าที่และปริมาณงาน ที่สำคัญ<sup>๓๗</sup>

สรุปงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบ วางแผนปฏิบัติงาน กำหนดวิธี ดำเนินงาน ด้านวิชาการ ธุรการ และกิจกรรมควบคุมการเรียนการสอนจัดระเบียบ วัสดุการศึกษาให้ เป็นไปตามหลักสูตร จัดทำสื่อการเรียนการสอน จัดบริการ แนะนำ ห้องสมุดให้ใช้ได้โรงเรียน ดูแลอาคารเรียนและบริเวณโรงเรียน

นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญและเป็นหัวใจของการทำงาน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องทราบว่า ตัวเองจะต้องทำอะไร ซึ่งใช้บริหารงานในสถานศึกษาทั้งที่อยู่ในระบบโรงเรียนและไม่อยู่ในระบบ โรงเรียนและเนื่องจากพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมทางพุทธศาสนา ซึ่งได้ใช้ในการบริหารบ้านเมือง และการบริหารหน่วยงานระดับรองลงมา ตลอดจนการบริหารตนเอง สามารถนำมาประยุกต์กับการ บริหารโรงเรียนได้ ประถม แสงสว่างโดยที่ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการทำงานนั้น “มนุษย์” ในหน่วยงานเป็นปัจจัยแรกๆที่ผู้บริหารต้องคำนึง ผู้บริหารต้องพยายามศึกษาธาตุแท้ของมนุษย์และ หลักธรรมประจำตัวของผู้บริหาร (พรหมวิหาร ๔) ในการบริหารงานโรงเรียนควรมีเมตตาในความ พิจารณาจะให้ผู้ร่วมงานรวมทั้งให้ผู้อื่นมีความสุขมีความกรุณา มีความสงสาร<sup>๓๘</sup>

<sup>๓๕</sup> ภิญญู สาธ, “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธ”, วารสารศึกษาศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๐), หน้า ๑๙๙.

<sup>๓๖</sup> สุรัฐ ศิลปะอนันต์, นักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๖ – ๒๕๒๓), หน้า ๕๔ – ๕๗.

<sup>๓๗</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, (๒๕๒๘), หน้า ๑๐.

<sup>๓๘</sup> นิത്യ สัมมาพันธ์, การบริการเชิงพุทธ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พลินต์ติ้งเฮาส์, ๒๕๒๙), หน้า ๒.

### ๒.๓.๔ การเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหาร

คุณธรรมเป็นปัจจัยสำคัญของผู้บริหารงานในสถานศึกษา และทำให้เกิดการเสริมสร้างศักยภาพของตนเองและผู้อื่น มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานรวมทั้งสามารถปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการปกครอง ทำให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๘ (พ.ศ.๒๕๔๐ - ๒๕๔๔) ได้เน้นการพัฒนาคนให้เป็นศูนย์ของการพัฒนาจิตใจให้มีคุณธรรม

จากทัศนะของนักปราชญ์และพระสงฆ์หลายท่านได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาและปลูกฝังคุณธรรมนั้น ไว้ดังนี้

๑. ควรกระทำโดยการประพฤติปฏิบัติจริง

๒. คุณธรรมทุกอย่างต้องเกิดจากการเรียนรู้ และไม่ใช่ความรู้ที่เป็นเพียงทฤษฎีหากแต่ตั้งเป็นความรู้ที่เกิดจากการประพฤติปฏิบัติ

๓. ควรกระทำซ้ำบ่อยๆเป็นประจำ จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณธรรมและจะเกิดการฝังรากลึกกลายเป็นเจตคติ ค่านิยม เฉพาะตนขึ้น

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างและการปลูกฝังคุณธรรมของผู้บริหาร จะต้องสร้างความคิดเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เป็นเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่างๆที่ไม่ดีต่อตนเองและผู้อื่น

### ๒.๔ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

หลักการบริหารเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสามารถเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ได้โดยอาศัยประสบการณ์ที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร ไว้ดังนี้

#### ๒.๔.๑ ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารอย่างมาก เพราะสถานศึกษาเป็นระบบของระบบการศึกษาและระบบต่างๆในโรงเรียน มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารอย่างมากเพราะสถานศึกษาเป็นระบบของระบบการศึกษาและระบบสังคม ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ซึ่งจะประกอบด้วยผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ยากลำบาก เป็นงานที่สำคัญและท้าทายความสามารถของบุคคลผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องรู้ต้องตระหนัก และมีความรู้ความสามารถอย่างดีในบทบาทภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งนี้ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องเข้าใจพลังทางสังคมต่างๆ ที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอีกด้วย ความพยายาม

ที่จะรวบรวมเอาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมโนทัศน์ในเรื่องบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้เป็นบทบาทหลัก ๖ ประการ คือ

๑. เป็นผู้จัดการของโรงเรียน
๒. เป็นผู้นำทางการสอน
๓. เป็นผู้มีวินัยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและนักเรียนจะถือเอาเป็นแบบอย่างได้
๔. เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ในโรงเรียน
๕. เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
๖. เป็นคนกลางไกลเกลี่ยข้อขัดแย้งต่าง ๆ

**สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ** กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพ ที่รับผิดชอบในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แต่ละแห่งทั้งของรัฐ และเอกชน<sup>๓๙</sup>

**นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์** กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้ที่อยู่ในฐานะผู้มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าทีม ในการจัดการศึกษาในโรงเรียน ตามพระราชบัญญัติการระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.๒๕๒๐ กำหนดตำแหน่งไว้ในมาตรา ๔ (ข) ให้มีหน้าที่บริหารและให้การศึกษา กำหนดตำแหน่งไว้เป็น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน<sup>๔๐</sup>

**ชาญ สิทราช** กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีหน้าที่ ๔ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือการบริหารงานวิชาการ
๒. การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
๓. การบริหารงานที่เกี่ยวกับชุมชน และการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
๔. การบริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงินและการให้บริการ<sup>๔๑</sup>

<sup>๓๙</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพรทิททานกราฟฟิคจำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๔.

<sup>๔๐</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิพิธการพิมพ์จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๙๗.

<sup>๔๑</sup> ชาญ สิทราช, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรปฏิบัติงานและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเลย”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๒).

**อรรถพ จินะวัฒน์** กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ ๘ ด้าน ดังต่อไปนี้

๑. ด้านการเรียนการสอน และพัฒนาหลักสูตร
๒. ด้านการบริหารนักเรียน
๓. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
๔. ด้านการบริหารงานบุคคล
๕. ด้านอาคารสถานที่
๖. ด้านบริการชุมชน
๗. ด้านการจัดโครงสร้างและการบริหารงาน
๘. ด้านการบริหารงบประมาณ<sup>๔๒</sup>

**สมพงศ์ เกษมสิน** กล่าวว่า ในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตั้น มี ๕ ประการ คือ

๑. คุณลักษณะการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการวางแผนมีความหมายด้านเทคนิคและการบริหาร
๒. มีความสามารถในด้านภาษา การจดจำ มีความรอบคอบ มีความสามารถยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์
๓. มีความพร้อมในด้านร่างกาย มีรูปร่างที่สมบูรณ์ แข็งแรง
๔. มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลและมีคุณค่า<sup>๔๓</sup>

กล่าวสรุปได้ว่า ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษานั้นคือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ วางแผน การปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการดำเนินงาน ด้านวิชาการ ชุกรการ กิจกรรมควบคุมการเรียนการสอน จัดระเบียบ ให้เป็นไปตามระเบียบโดยการนำเทคนิคใหม่ๆทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน พัฒนาโรงเรียนและชุมชนรวมถึงตนเองด้วย

#### ๒.๔.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารตามแนวพุทธ

**พระธรรมโกศาจารย์** ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพุทธวิธีในการบริหารว่านักบริหารจะต้องมีหน้าที่ในการบริหาร ๕ ประการ ตรงกับคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSCD ดังนี้

<sup>๔๒</sup> อรรถพ จินะวัฒน์, “การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙).

<sup>๔๓</sup> สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๓), หน้า ๒๙๓-๒๙๖.

๑. P คือ Planning หมายถึง การวางแผน ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒. O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์การ ซึ่งเป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

๓. S คือ Staffing หมายถึง งานบุคคล ซึ่งเป็นการสรรหาบุคลากรใหม่การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะกับงาน

๔. C คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ ซึ่งเป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

๕. D คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล ซึ่งเป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร<sup>๔๔</sup>

#### ๒.๔.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารตามแนวคิดตะวันตก

ชาวยุซย์ อาจินสมาจาร ได้กล่าวถึงทฤษฎีการจัดการทางการบริหารของ เฮนรีฟาโยล (Henri Fayol) เขาเกิดในตระกูลชั้นกลางของฝรั่งเศส ในปี ๑๘๔๑ เขาเริ่มประกอบอาชีพในปี ๑๘๖๐ ในฐานะวิศวกรเหมืองแร่ ต่อมาในปี ๑๘๘๘ ได้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการของบริษัทเหมืองแร่และสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่จนกระทั่งเกษียณอายุในปี ๑๙๐๑ Fayol ได้กล่าวถึงผลของความสำเร็จในระบบการจัดการจากคณะผู้บริหารระดับต้นและให้ทรรศนะว่า “การจัดการเป็นทฤษฎีที่สามารถสอนและเรียนรู้ได้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการในการวางแผนการจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุม”<sup>๔๕</sup>

#### ๒.๔.๔ บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ที่มีความสำคัญมากในการบริหารงานของโรงเรียนในปัจจุบัน เพราะสังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย จากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่างๆ ทำให้เศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงไป การจัดการศึกษาของโรงเรียนจึงต้องจัดให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีความรอบรู้มีความสามารถและเทคนิควิธีการต่างๆ ในการบริหารจัดการงานของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ซึ่งบทบาทและหน้าที่ดังกล่าวได้มีผู้เสนอแนวคิดต่างๆ ไว้ ดังนี้

<sup>๔๔</sup> พระธรรมโกศาจารย์, พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

<sup>๔๕</sup> ชาวยุซย์ อาจินสมาจาร, ทฤษฎีการบริหารตามแนวคิดของปราชญ์ตะวันตก Theories of administration, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๑), หน้า ๒๐ – ๒๒.

**แคมป์เบลล์และคณะ (Campbell & Others)** กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาไว้ดังนี้

๑. เป็นผู้มองการณ์ไกล และมีอิทธิพลในการชี้นำการพัฒนา
๒. กำหนดวิธีการและประสานงานในการนำโครงการต่าง ๆ ไปปฏิบัติ
๓. จัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนโครงการ
๔. เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมต่าง ๆ
๕. เป็นผู้ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของสถานศึกษา<sup>๔๖</sup>

**กอร์ติน (Gorton)** กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ๖ ประการ คือ

๑. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
๒. บทบาทในฐานะผู้นำในการสอนหรือวิชาการ
๓. บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
๔. บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
๕. บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล
๖. บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง<sup>๔๗</sup>

**คเนเชวิช (Knezevich)** กล่าวว่า บทบาทสำคัญในการบริหารงาน ซึ่งรวมถึงการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ๑๗ ประการ คือ

๑. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (direction setter) ผู้บริหารต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
๒. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (leader catalyst) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของทุกคนในองค์กร มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
๓. บทบาทเป็นนักวางแผน (planner) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน เป็นผู้วางแผน

<sup>๔๖</sup> Campbell & Others, (1983), อ้างใน เจริญศรี พันปี, “ความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมคุณธรรมและการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๖), หน้า ๔๒.

<sup>๔๗</sup> Gorton, อ้างใน เจริญศรี พันปี, “ความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมคุณธรรมและการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๖), หน้า ๔๒.

๔. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (decision maker) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ

๕. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (organizer) ผู้บริหารจะต้องออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างองค์การขึ้นใหม่ ต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย

๖. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (change manager) ผู้บริหารจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร อย่างไร และสถานการณ์ใด

๗. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจใน รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายการสื่อสาร รู้จักวิธีในเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบรายงานที่ดี

๘. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสารและความสามารถในการประชาสัมพันธ์

๙. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (conflict manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการต่อรอง การไกล่เกลี่ย และแก้ปัญหาความขัดแย้ง ต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

๑๐. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (problem manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา การแก้ปัญหา เข้าใจถึงลักษณะของปัญหา รู้ว่าปัญหาไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง

๑๑. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (system manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง การนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ให้เป็นประโยชน์

๑๒. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนรู้การสอน (instructional manager) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจระบบการเรียนรู้ การเจริญเติบโตและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

๑๓. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (personal manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล

๑๔. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (resource manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนการสนับสนุนจากภายนอก

๑๕. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ ประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

๑๖. บทบาทนักประชาสัมพันธ์ (public relator) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมายรู้จักสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสาร

๑๗. บทบาทเป็นประธานในพิธี (ceremonial head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถจากบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้<sup>๔๘</sup>

**คิงส์ เบอรี (Kingsbury)** ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้ดังนี้ คือ

๑. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
๒. เป็นผู้เสริมสร้างงานให้ได้ผลสูงสุดทั้งปริมาณ และคุณภาพ
๓. เป็นผู้แนะแนวทางการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
๔. เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์กรเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
๕. เป็นผู้สั่งและควบคุมงาน<sup>๔๙</sup>

**สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ** กล่าวว่า การเข้าสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาในปี พ.ศ.๒๕๕๐ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด สรุปได้ว่า ตามเป้าหมายนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรทางการศึกษาทุกระดับต้องรับรู้และเข้าใจตรงกัน และที่สำคัญกลไกในระดับปฏิบัติซึ่งใกล้ชิดและเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมการเรียนการสอน คือ โรงเรียนต้องมีความพร้อมในการดำเนินการ ซึ่งได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการดำเนินการทุกอย่างในระดับโรงเรียน ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจึงถูกจัดอยู่ในระดับสูง โดยพัฒนาทั้งความรู้และความสามารถ ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ทุกเรื่องอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงในทุกเวลาตามที่ ดังนั้น ในการฝึกอบรมผู้บริหารในปัจจุบันจึงเน้นการพัฒนาที่หลากหลายโดยเฉพาะแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการในรูปแบบในเชิงราบ ความเข้าใจและบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนสมัยใหม่ ที่มีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงาน คำนึงถึงความร่วมมือ ร่วมใจ การสร้างสรรค์ผลงานซึ่งรูปแบบขององค์การลักษณะนี้จะทำให้สัมพันธภาพของผู้บริหารโรงเรียนและผู้ร่วมงานเอื้อต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียน ยุคใหม่ต้องมีวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาทรัพยากร

<sup>๔๘</sup> Knezevich, อังโน เจริญศรี พันปี, “ความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมคุณธรรมและการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๖), หน้า ๔๓.

<sup>๔๙</sup> Kingsbury, อังโน ธวัช ตัสโต, “ความคิดเห็นของครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชุมพร”, **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒.

มนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นทีมงานของตนให้เป็นทีมงานที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน เข้าใจและตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมอันเป็นบรรยากาศใหม่ในโรงเรียน เพื่อให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนการสอน ต้องสร้างสังคมการเรียนรู้ในโรงเรียนให้มีการพัฒนาไม่หยุดยั้ง เพื่อรักษาสภาพของการแข่งขันสู่ความเป็นเลิศ โดยเน้นคุณภาพที่ดีกว่า มากกว่า และการแข่งขัน เพื่อเอาชนะ บนเส้นทางของความเป็นเลิศนี้ ผู้บริหารต้องเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและที่สำคัญต้องมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเหมาะสม และคุณลักษณะดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวคิดของเสนาะ ตีเยาว์ (๒๕๔๓, หน้า ๗-๘) ที่กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารในยุคปัจจุบันว่า ผู้บริหารไม่ได้ทำหน้าที่สั่งงานอย่างเดียว แต่ยังมีส่วนประจำซึ่งเรียกว่าเป็นบทบาท (role) ของผู้บริหารที่ดี การทำงานตามบทบาทนี้ไม่ถึง ขั้นต้องมีความเชี่ยวชาญหรือความถนัด แต่ผู้บริหารต้องทำได้อย่างเหมาะสมเสมือนเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ และทำในฐานะของการดำรงตำแหน่งบริหาร โดยมีบทบาทหลัก ๓ บทบาทและบทบาทย่อย ๑๐ บทบาท

๑. บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal role) เป็นบทบาทด้านวิธีการและสัญลักษณ์ของผู้บริหาร แสดงออกถึงความสัมพันธ์ภายในองค์กรและระหว่างองค์กรกับภายนอกโดยใช้ความรู้ทางด้านการเขียนและการพูดของบริหารเป็นสำคัญ บทบาทนี้แยกเป็น ๓ บทบาทย่อย คือ

๑.๑ หัวโขน (figurehead) เป็นบทบาทที่ผู้บริหารเป็นเสมือนสัญลักษณ์ขององค์กรเป็นงานทางกฎหมาย และทางสังคมที่ผู้บริหารต้องทำเป็นประจำในฐานะผู้บริหารองค์กร เช่น เป็นประธานในพิธีต่าง ๆ

๑.๒ ผู้นำ (leader) เป็นบทบาทในการกระตุ้น ส่งเสริมพนักงานให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

๑.๓ ผู้ประสานงาน (liaison) มีบทบาทในการประสานสัมพันธ์กับภายนอกหน่วยงานและภายนอกองค์กร

๒. บทบาททางด้านข้อมูล (information role) เป็นบทบาทเกี่ยวกับการประมวลข้อมูลคือ การรับข้อมูล การให้ข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ขององค์กรแยกออกเป็น ๓ บทบาทย่อย คือ

๒.๑ ผู้รับข้อมูล (disseminator) มีบทบาทในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กรไม่ว่าจะเป็นข่าวสารจากวารสาร หนังสือพิมพ์ เอกสารวิชาการ สื่อต่าง ๆ รวมทั้งการสนทนาพูดคุยกับบุคคลต่าง ๆ ให้มากที่สุดไม่ว่าจะเป็นวิธีใด ๆ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานขององค์กร

๒.๒ ผู้กระจายข้อมูล (disseminator) บทบาทในการส่งเสริมข้อมูลต่าง ที่มีอยู่ไปยังหน่วยงานและบุคคลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับเหล่านั้น ไม่ว่าข้อมูลนั้นจะได้มาจากภายนอกองค์กรหรือมาจากภายในองค์กรก็ตาม

๒.๓ ผู้แถลงข่าว (spokeperson) เป็นบทบาทในการแจ้งข้อมูลไปยังภายนอกองค์กรในฐานะเป็นโฆษกหรือผู้แถลงข่าว

๓. บทบาทในการตัดสินใจ (decisional role) ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจตลอดเวลา บทบาทการตัดสินใจนี้ทำได้ใน ๔ บทบาท คือ

๓.๑ ผู้ประกอบการ (entrepreneur) มีบทบาทในการแสวงหา พัฒนาและริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ผู้บริหารจะต้องสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กรด้วยการสร้างสรรค์งานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่กำลังดำเนินการอยู่

๓.๒ ผู้แก้ไขความขัดแย้ง (disturbance handler) บทบาทในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากการขัดแย้งภายในองค์กรหรือขัดแย้งระหว่างองค์กร

๓.๓ ผู้จัดสรรทรัพยากร (resource allocation) บทบาทนี้ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรจะได้รับจัดสรรงบประมาณอย่างไร หน่วยงานไหนควรใช้อุปกรณ์และเครื่องมือแต่ละประเภทเป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรจ้างพนักงานจำนวนเท่าใด และควรจัดโครงการใด

๓.๔ ผู้เจรจาต่อรอง (negotiator) บทบาทการเจรจาต่อรองนี้ผู้บริหารจะต้องกระทำในทุกระดับไม่ว่าระดับภายในหรือระดับภายนอก<sup>๕๐</sup>

กล่าวสรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร คือ เป็นผู้จัดการศึกษาในระดับโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารการศึกษาสามารถ นำทักษะต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันและความต้องการของสังคม บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นการใช้ภาวะผู้นำครอบคลุมนงานในความรับผิดชอบของโรงเรียนและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเกิดขึ้นแก่นักเรียน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปกครองและชุมชน

<sup>๕๐</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา คู่มือปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๐), หน้า ๓-๔.

### ๒.๔.๕ พฤติกรรมการบริหาร

**พฤติกรรม** หมายถึง การกระทำหรืออาการที่แสดงออกทางกล้ามเนื้อ ความคิดและความรู้สึก เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า<sup>๕๑</sup>

**กิริติ บุญเจือ** กล่าวว่า การกระทำทุกอย่างของมนุษย์และสัตว์ ถ้ามีมีโนธรรมเข้าแทรกเรียกว่าความประพฤติ ถ้าไม่มีมีโนธรรมเข้าแทรกเรียกว่าพฤติกรรมศีลธรรม อย่าปนกับความประพฤติผิดศีลธรรมหรือทุศีล ซึ่งเป็นความประพฤติที่ฝ่าฝืนมีโนธรรม<sup>๕๒</sup>

**ภิญโญ สาร** กล่าวว่า ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมออกมาเป็น ๓ ลักษณะ คือ

๑. พฤติกรรมที่มีลักษณะว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของสถาบันเป็นใหญ่ โดยพึงถือว่าการปฏิบัติงานทุกชนิดต้องสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของสถาบันต้องตรงตามบทบาทและหน้าที่ที่สถาบันหรือผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ให้ทำโดยตำแหน่ง และความคิดนึกที่ผู้บริหารคาดคะเนด้วยตนเองว่า ผู้อื่นที่ตนเกี่ยวข้องด้วยโดยตำแหน่งคิดหรือต้องการให้ตนทำอะไรอย่างไร ทั้งภายในขอบเขตของวัฒนธรรมประเพณี และความปรารถนาของสังคมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

๒. พฤติกรรมที่มีลักษณะว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงตัวบุคคล บุคลิกภาพของบุคคลและความต้องการ หรือความจำเป็นของแต่ละบุคคลเป็นใหญ่ โดยถือว่าความต้องการและความจำเป็นของสถาบันไม่สำคัญเท่า

๓. พฤติกรรมที่มีลักษณะว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงทั้ง ๒ อย่าง ดังกล่าวแล้วคือ ทั้งในด้านความต้องการและความจำเป็นของสถาบัน ภายในขอบข่ายของวัฒนธรรมประเพณีและความปรารถนาของสังคมและความต้องการหรือความจำเป็นส่วนบุคคล โดยถือว่าการกระทำใดต้องประสมกลมกลืนกันให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์แก่สถาบันและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องพร้อมๆ กันไป<sup>๕๓</sup>

**สุเมธ เดียววิเศษ** กล่าวว่า พฤติกรรม คือ กริยาอาการที่แสดงออกหรือปฏิบัติกริยาได้ตอบที่เกิดขึ้นได้ เมื่อเผชิญกับสิ่งเร้า ซึ่งจะออกมาจากภายนอก หรือภายในร่างกายก็ได้ ทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์กระทำหรือรู้สึก ผู้อื่นจะเห็นหรือไม่ก็ตาม ถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมทั้งสิ้น จากนิยามดังกล่าวจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีสิ่งเร้า กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มนุษย์ได้แสดง

<sup>๕๑</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๒๕), หน้า ๕๘๓.

<sup>๕๒</sup> กิริติ บุญเจือ, **ชุดพื้นฐานปรัชญาจริยศาสตร์สำหรับผู้เริ่มเรียน**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด, ๒๕๓๒), หน้า ๓.

<sup>๕๓</sup> ภิญโญ สาร, **การบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด, ๒๕๒๓), หน้า ๑๖.

พฤติกรรมออกมาเนื่องจากเกิดแรงจูงใจที่จะตอบสนองความต้องการในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือมีเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง<sup>๕๔</sup>

**สุรัตน์ ศิลปอนันต์** กล่าวว่า การเป็นผู้นำหรือนักบริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ ผู้นำสามารถสร้างได้พัฒนาได้ ความสามารถในการนำที่ดีเกิดจากหลายฐาน เช่น ความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิค ความสามารถในการทำงานให้งานสำเร็จ การมีคุณสมบัติที่คนเคารพนับถือได้และความสามารถในการฝึกและพัฒนาผู้อื่นโดยที่เขาเองอยากจะทำ และยังให้ทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมนักบริหารไว้ ๑๐ ประการ คือ

๑. นักบริหารจะต้องมั่นคง ยุติธรรม โดยไม่ลืมเรื่องสถานการณ์และรู้จักยืดหยุ่น
๒. นักบริหารจะต้องใช้ประสบการณ์และความสามารถของผู้อื่นให้เป็นประโยชน์
๓. นักบริหารต้องไม่โอ้อวดอำนาจเพราะคนเขามาทำงานกับท่านไม่ใช่เขามาทำงานให้ท่าน
๔. นักบริหารต้องยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง ไม่โยนความผิดให้ผู้อื่น
๕. นักบริหารต้องตรงไปตรงมา แม้บางครั้งจะต้องทนต่อความเจ็บปวดก็ตาม ต้องบอกถูก ผิด ยกย่อง สรรเสริญเป็น
๖. นักบริหารต้องเป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย ไม่มีใครอยากตามผู้นำที่ไม่คงเส้นคงวา
๗. นักบริหารต้องริเริ่มทำเอง หัดแปลงความคิดออกมาเป็นการกระทำ ทำให้ผู้อื่นชื่นชอบยอมรับให้ได้
๘. นักบริหารต้องไม่กลัวที่จะฝึกผู้ช่วยไว้แทนตำแหน่งเมื่อท่านเลื่อนสูงขึ้นไม่เก่งคนเดียว
๙. บอกให้เขารู้ ไม่เก็บเรื่องเจียมมิดมิด ให้เขารู้ว่าอะไรเป็นอะไร ให้ความมั่นใจแก่เพื่อนร่วมงาน
๑๐. นักบริหารต้องอ่าน-เขียนเสมอ ๆ ต้องใช้ความรู้ เทคนิค แนวคิดใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้ายิ่งๆ ขึ้นไป<sup>๕๕</sup>

กล่าวสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหาร คือ การกระทำหรือการแสดงออกรวมถึงบุคลิกท่าทาง ของผู้บริหารที่ได้แสดงออกเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงานและใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพในลักษณะต่างๆ โดยบ่งบอกและชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ผู้อำนวยการความสละสลวย ผู้กระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานตามบทบาทหน้าที่ โดยได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

<sup>๕๔</sup> สุเมธ เตียววิศเรศ, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ศิลปาบรรณาการ, ๒๕๒๗), หน้า ๑.

<sup>๕๕</sup> สุรัตน์ ศิลปอนันต์, ผู้นำ-ผู้บริหาร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด, ๒๕๒๓), หน้า ๒๐๗-๒๒๔.

## ๒.๕ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมกับการบริหาร

สำหรับจริยธรรม นักสังคมวิทยาจะมองเป็นบรรทัดฐานประเภทหนึ่งที่ถูกสร้างขึ้นมาแล้วนำไปใช้กับบุคคลเป็นแนวทางที่คนในสังคมเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นความดี ความงามเป็นสิ่งที่กระทำแล้วคนอื่นเกิดประโยชน์ มีความสุขสงบเกิดขึ้นแก่คนที่อยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ โดยนัยนี้จริยธรรมจึงเป็นสิ่งที่อยู่ภายนอกเป็นเครื่องมือที่ใช้เป็นแนวทางในการสร้างควมมีคุณธรรมให้กับบุคคล กล่าวคือเป็นแนวทางที่ผู้ปฏิบัติปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดสภาวะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น “จริยธรรม” และ “คุณธรรม” จึงเป็นสิ่งที่คล้ายคลึงกันในหน้าที่ แต่มีความต่างกันที่มา<sup>๕๖</sup>

**พระธรรมวิสุทธิมงคลธรรม (บัว ญาณสัมปันโน)** กล่าวว่า ธรรมเป็นธรรมชาติที่เลิศที่สุด ธรรม คือ ความประเสริฐ แต่ไม่ใช่เพียงเลิศประเสริฐในความจำเท่านั้น หากเป็นความเลิศประเสริฐจากการสัมผัส สัมพันธ์ชอบใจที่เกี่ยวข้องกับธรรม สังคมใด ครอบครัวใด มีศีลธรรมประจำใจ ประจำความประพฤติ ครอบครัวนั้นมีความร่มเย็นจนกระทั่งองค์การปกครอง<sup>๕๗</sup>

หลักธรรมของพระพุทธเจ้าเป็นคติตัวอย่างแก่โลกได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านวัตถุความเป็นอยู่ของบริษัทยุทธวิธีทั้งหลาย ของสัตว์โลก และทางนามธรรม ได้แก่จิตใจ ให้มีหลักใจเป็นหลักเป็นเกณฑ์ โดยถือธรรมเป็นที่ตั้งทำนองสอนเป็นความถูกต้องดีงามทุกประการ ให้ยึดธรรมมาเป็นหลักเกณฑ์ เพื่อเป็นแนวทางดำเนิน การทำมาหาเลี้ยงชีพที่ดี การประพฤติดีเพื่อความดีงามสำหรับเราก็คือ การอบรมจิตใจของเราให้มีหลักเกณฑ์กับศีลกับธรรมเกี่ยวข้องกันไปโดยลำดับที่ดี ทั้ง ๓ อย่างนี้อยู่ในตัวของเราด้วยกันทั้งนั้นแหละ ต้องนำธรรมะเข้ามาเป็นเครื่องประกอบดำเนิน ไม่เช่นนั้นแม้ตัวของเราเองหาหลักเกณฑ์ไม่ได้<sup>๕๘</sup>

**พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)** กล่าวว่า วิธีบริหารงานที่ดี คือ ธรรมาธิปไตยที่ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ ซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลของงาน นักบริหารแบบธรรมาธิปไตยยึดธรรมเป็นหลักในการบริหาร เขามีธรรมที่เรียกว่าพละ ๔ ประการอยู่ในใจ คือ

๑. ปัญญาพละ กำลังความรู้หรือความฉลาด
๒. วิริยะพละ กำลังแห่งความเพียร
๓. อดวิชชพละ กำลังการงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต
๔. สังคหพละ กำลังการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์

<sup>๕๖</sup> สมบัติ ทิมทรัพย์, **คุณธรรมและจริยธรรมของนักบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๑-๒.

<sup>๕๗</sup> พระธรรมวิสุทธิมงคล (บัว ญาณสัมปันโน), **พระพุทธศาสนารักษาชาติไทย**, (กรุงเทพมหานคร : ศิลปวัฒนธรรมบรรณกิจและการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๖.

<sup>๕๘</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๑.

**พลหรือกำลังแห่งคุณธรรมทั้ง ๔ ประการนี้** ช่วยทำให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ นักบริหารจะสามารถวางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากรอำนวยการ และควบคุมได้ดีต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริต และมนุษยสัมพันธ์ ยิ่งเขามีคุณธรรมทั้ง ๔ ข้อนี้เพิ่มมากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ตรงกันข้ามถ้าใครคนใดขาดคุณธรรมทั้ง ๔ ประการแม้เพียงบางข้อเขาก็เป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้ นักบริหารต้องเป็นคนฉลาด รอบรู้และขยันขันแข็ง เรื่องนี้เข้าใจได้ง่ายว่าเพราะเหตุใด คนโง่และเกียจคร้านเป็นนักบริหารเมื่อใดก็พาองค์กรล่มจมเมื่อนั้น<sup>๕๙</sup>

**ธีรรัตน์ กิจจารักษ์** กล่าวว่า คุณธรรมผู้บริหาร หมายถึง ความเคยชินในการประพฤติดีงามอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งตรงข้ามกับกิเลสซึ่ง หมายถึง ความเคยชินในการประพฤติผิดอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้น ผู้บริหารที่มีคุณธรรมมากจึงมีกิเลสน้อยและผู้มีกิเลสมากก็จะมีคุณธรรมน้อย ผู้ที่มีคุณธรรม มากกว่ากิเลส จะได้รับการยกย่องว่าเป็นคนดี ส่วนผู้ที่มีกิเลสมากกว่าคุณธรรมจะได้รับการตำหนิว่าเป็นคนไม่ดี คุณธรรมสำหรับผู้บริหารเป็นคุณลักษณะที่เป็นความดีงามและความจริงที่มีอยู่ในตัวผู้บริหารและจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมหรือกระทำกิจกรรมจากสภาพจิตที่เป็นกุศลอันจะยังประโยชน์ให้กับตนเอง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา นักเรียน นิสิต นักศึกษา เพื่อนร่วมงาน สถานศึกษาและสังคมประเทศชาติ เช่น ผู้บริหารมีความเมตตากรุณา มีความเสียสละ มีน้ำใจงาม รู้จักให้อภัยเข้าใจ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นต้น<sup>๖๐</sup>

**คุณธรรมผู้บริหาร** เป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความสงบสุข และความเจริญให้แก่บุคคลเป็นส่วนตัวและแก่ประเทศชาติเป็นส่วนรวมเพราะว่า คุณธรรมผู้บริหาร เป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหารแต่ละคนประสบความสุขและเจริญในหลายๆทาง เช่น

๑. คุณธรรม เป็นเครื่องดำรงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เราไม่ตีค่าของมนุษย์เป็นตัวเงิน แต่เราจะตีค่าด้วยคุณธรรม ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นคนดีคือผู้ที่มีคุณธรรมเป็นคนมีคุณค่ามากส่วนผู้ที่ไร้คุณธรรม อาจจะถูกประณามว่าเหมือนไม้ไผ่คน หรือเป็นคนมีค่าน้อย

๒. คุณธรรม ทำให้เป็นที่เคารพยำเกรง ยกย่องนับถือของคนทั่วไปคนเราจะยกย่องนับถือกันก็ด้วยคุณธรรมน้ำใจ

๓. คุณธรรม เป็นเครื่องเสริมบุคลิกภาพ เช่น ความซื่อสัตย์ทำให้คนสมบูรณ์ในความคิดจิตใจ และการกระทำเพราะไม่มีความขัดแย้งระหว่างคุณธรรมและคำพูดการเสียสละ ทำให้เป็นคนสมบูรณ์ คือ รักษาความพอดี ปรับดุลยภาพให้มีความพอดีและเกิดปิติ

<sup>๕๙</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๔๔ - ๔๕.

<sup>๖๐</sup> ธีรรัตน์ กิจจารักษ์, **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**, (เพชรบูรณ์ : คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๖.

๔. คุณธรรม เป็นเครื่องเสริมสัมพันธ์ภาพและมิตรภาพระหว่างมนุษย์ด้วยกัน เช่น ความจริงใจทำให้ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นไปอย่างราบรื่น

๕. คุณธรรม ทำให้คนเป็นสุขสร้างความสบายใจ เป็นเกราะป้องกันตัว เพราะคนที่มีคุณธรรมจะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ถูกที่ควร ไม่กระทำความผิด ทั้งจะเป็นที่รักของคนทั้งหลายอีกด้วย

๖. คุณธรรม เป็นเครื่องส่งเสริมความสำเร็จในชีวิตและความมั่นคงปลอดภัย ในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิต เพราะคนที่มีคุณธรรมกำกับใจนั้น จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต<sup>๖๑</sup>

**คุณธรรมสำหรับผู้บริหารจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับคุณธรรมดังต่อไปนี้**

๑. คุณธรรมเป็นหัวใจของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเป็นผู้ปกครองคนเป็นผู้นำคนจึงต้องประพฤติตนให้สมกับที่คนทั่วไปยกย่องยอมรับนับถือ เพื่อจะได้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาและสังคมทั่วไป หากผู้บริหารขาดคุณธรรม องค์กรนั้น ก็จะปั่นป่วนขาดความสงบสุข คนดีจะท้อแท้ ขาดกำลังใจ สิ้นหวัง

๒. ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่มากมายที่จะต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับคนอื่น หรือสิ่งแวดล้อมหลากหลาย หากผู้บริหารมีคุณธรรมก็จะเกิดสันติสุข

๓. ผู้บริหารมีหน้าที่ ส่งเสริมวินัยผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีคุณธรรม และต้องมีมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

๔. ผู้บริหาร ยังทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงาน หากผู้บริหารมีคุณธรรมก็จะทำให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับของสังคม หากผู้บริหารมีคุณธรรมก็จะเป็นหลักยึดของสังคมและช่วยสร้างสังคม<sup>๖๒</sup>

**นิจอพร มาประเสริฐ** กล่าวว่า จริยธรรมสำหรับผู้บริหารตามแนวความคิดของนักวิชาการสามารถจำแนกออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ๑๓ กลุ่ม ได้ดังนี้

๑. การบังคับตนเอง : การมีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบต่อตนเอง
๒. ความรับผิดชอบต่อสังคม : เคารพระเบียบ เคารพกฎหมายข้อบังคับ
๓. ความเสมอภาค : มีความเป็นธรรมในสังคม รักษาและเคารพในสิทธิของผู้อื่น การไม่เบียดเบียนกัน ฯลฯ
๔. ความเสียสละ : เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ฯลฯ

<sup>๖๑</sup> ชีรรัตน์ กิจจาร์ักษ์, **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**, (เพชรบูรณ์ : คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๗.

<sup>๖๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐.

๕. ความซื่อสัตย์ : ความไม่ฉ้อโกง ความตรง ไม่พูดเท็จ ให้ร้าย รักความจริง ฯลฯ

๖. ความกล้า : มีความกล้ารับความจริง พูดความจริง กล้าที่จะมีความคิดเห็นของตนเอง รวมทั้งกล้าที่จะสู้กับความผิดเพื่อความถูกต้อง ฯลฯ

๗. การมีแนวคิดกว้าง : มีความพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นที่ต่างจากตน

๘. ความสามัคคี : มีความเป็นอันเดียวกันในการร่วมงานกับผู้อื่น ฯลฯ

๙. เข้าใจและมีหลักธรรมศาสนาเป็นที่ยึดเหนี่ยว : รักสันโดษ รู้จักพอไม่โลภ ไม่หลง

๑๐. ความเมตตากรุณา และการให้อภัย

๑๑. ความ پاکเพียรและอดทน

๑๒. การรู้จักคุณค่าของการทำงาน : การใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ มีทัศนคติที่ดีต่องาน บริสุทธิทุกประเภท ค่าของคนอยู่ที่การทำงาน ฯลฯ

๑๓. การรู้จักค่าของทรัพยากร : กล่าวคือด้วยการประหยัดและการออม<sup>๖๓</sup>

**สมบัติ ทิฆมทรัพย์** กล่าวว่า จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร ดังนี้

๑. เป็นผู้ที่มีหลักธรรมในการครองงานที่ดีด้วยคุณธรรม คือ อิทธิบาทธรรม ได้แก่

๑) ฉันทะ ความรักงาน คือ จะต้องเป็นผู้รักงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบอยู่ และทั้งจะต้องเอาใจใส่กระตือรือร้นในการเรียนรู้งาน และเพิ่มพูนวิชาความรู้ความสามารถในการทำกิจการงาน และมุ่งมั่นที่จะทำงานในหน้าที่รับผิดชอบหรือกิจการงานอาชีพของตนให้สำเร็จเรียบร้อยอยู่เสมอ

๒) วิริยะ ความเพียร คือ จะต้องเป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียร ประกอบด้วย ความอดทน ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากในการประกอบกิจการงานในหน้าที่หรือในอาชีพของตนจึงจะถึงความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าได้

๓) จิตตะ ความเป็นผู้มีใจจดจ่ออยู่กับการงาน ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเป็นผู้เอาใจใส่ต่อกิจการงานที่ทำ และมุ่งกระทำอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะสำเร็จไม่ทอดทิ้งหรือวางธุระเสียกลางคัน ไม่เป็นคนจับจด หรือทำงานแบบทำ ๆ หยุด ๆ หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารจะต้องคอยดูแลเอาใจใส่ “ติดตามผลงาน และ/หรือ ตรวจงาน” หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรของตนเพื่อประกอบการพิจารณาวินิจฉัย ตัดสินใจ และสั่งการให้กิจการงาน ทุกหน่วยดำเนินตามนโยบายและแผนงาน ให้ถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

<sup>๖๓</sup> นิจจพร มาประเสริฐ, “จริยธรรมผู้บริหารของกลุ่มโรงแรมสยามโฮเทล”, ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๓).

๔) วิมังสา ความเป็นผู้รู้จักพิจารณาเหตุสังเกตผลในการปฏิบัติงานของตนเอง และของผู้บงการหรือของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ว่าดำเนินไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้หรือไม่ได้ผลสำเร็จหรือมีความคืบหน้าไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงไร มีอุปสรรคหรือปัญหาที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงาน หรือวิธีการบริหารกิจการงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างไร ขั้นตอนนี้เป็น การนำข้อมูลจากที่ได้ติดตามประเมินผลงานหรือตรวจงานนั้น และมาวิเคราะห์วิจัย ให้ทราบเหตุผลของปัญหาหรืออุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานแล้วพิจารณาแก้ไขปัญหานั้น และปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จให้ถึงความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไปได้

๒. รู้จักหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดี ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง หรือผู้ที่อยู่ใต้ผู้บังคับบัญชาตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้า ชื่อ “เหตุจตุตถ” มีเนื้อความว่า “เหตุจตุตถ” คือ ทิศเบื้องต่ำ เจ้านาย หรือผู้บังคับบัญชา พึงบำรุงบ่าว คือ ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ด้วยสถาน ๕ คือ

๑) ด้วยการจัดงานให้ตามกำลัง กล่าวคือ มอบหมายหน้าที่การงานให้ตามกำลังความรู้ สติปัญญา ความสามารถ (Put the right man on the right job รู้จักใช้คนให้ถูกกับงาน)

๒) ด้วยการให้อาหารและบำเหน็จรางวัล กล่าวคือ เมื่อทำดี ก็รู้จักยกย่องชมเชย และ/หรือสนับสนุน อุดหนุน ให้ได้รับบำเหน็จรางวัล เลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง ตามสมควรแก่ฐานะ เมื่อทำไม่ดีให้คำตักเตือน แนะนำ สั่งสอน ให้พัฒนาสมรรถภาพให้ดีขึ้น ถ้าไม่ยอมแก้ไขพัฒนาตนให้ดีขึ้น ก็ต้องตำหนิ และมีโทษตามกฎหมาย โดยชอบธรรม

๓) ด้วยการรักษาพยาบาลในยามเจ็บไข้ กล่าวคือ ต้องรู้จักดูแลสารทุกข์สุกดิบของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ไม่เป็นผู้แล้วน้ำใจ คือ ไม่ปฏิบัติกับลูกน้องหรือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา

๔) ด้วยแจกของมีรสดีแปลง ๆ ให้กิน หมายความว่า ให้รู้จักมีน้ำใจแบ่งปันของกินของใช้ดี ๆ ให้ลูกน้อง

๕) ด้วยปล่อยในสมัย คือ รู้จักให้ลูกน้อง หรือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ลาพักผ่อนบ้าง ส่วนบ่าว หรือลูกน้องผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เมื่อเจ้านาย หรือผู้บังคับบัญชา ทำนุบำรุงอย่างนี้แล้ว ก็พึงปฏิบัติอนุเคราะห์เจ้านาย ผู้บังคับบัญชาด้วยสถาน ๕ ตอบแทนด้วยเช่นกัน คือ

(๑) ลูกขึ้นทำงานก่อนนาย คือ ให้รับสนองงานผู้บังคับบัญชาด้วยความขยันแข็งครมาทำงานก่อนนาย หรือผู้บังคับบัญชา อย่างน้อยก็มาให้ทันเวลาทำงาน ไม่มาสาย

(๒) เลิกการปฏิบัติงานที่หลังนาย คือ ทำงานด้วยความขยันขันแข็ง แม้เลิกก็ควรเลิกที่หลังนาย หรือผู้บังคับบัญชา อย่างน้อยก็อยู่ทำงานให้เต็มเวลา ไม่หนีกลับก่อนเวลาเลิกงาน

(๓) ถือเอาแต่ของทีนายให้ คือ มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี ไม่คดโกงนายหรือผู้บังคับบัญชา ไม่คอร์รัปชั่น ไม่เรียกร้องการโดยไม่เป็นธรรม หรือเกินเหตุ

(๔) ทำงานให้ดีขึ้น คือ ต้องรู้จักพัฒนาคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพสูง

(๕) นำคุณของนายไปสรรเสริญ คือ รู้จักนำคุณค่าความดีของเจ้านายผู้บังคับบัญชาไป ยกย่อง สรรเสริญ ตามความเป็นจริงในที่และโอกาสอันสมควร

กล่าวโดยย่อ ผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา พึงปฏิบัติต่อกัน ดังคำนักปกครองผู้บริหารแต่โบราณ กล่าวว่า

“อยู่สูงให้นอนคว่ำ อยู่ต่ำให้นอนหงาย”

“อยู่สูงให้นอนคว่ำ” หมายความว่า เป็นผู้ปกครอง ผู้บังคับบัญชา หรือเป็นผู้นำคนพึงดูแลเอาใจใส่ ทำนุบำรุง ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้องด้วยดี คือ ด้วยความเป็นธรรม ตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้า ตามที่กล่าวข้างต้นนี้ เพื่อให้ลูกน้องหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีขวัญกำลังใจในการสนองงานได้เต็มที่ อย่าให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกท้อถอย ว่าทำดีสักเท่าใด ผู้ใหญ่ก็ไม่เหลียวแล ดังคำโบราณท่านว่า

มีปาก ก็มีเปลา เหมือนเต่าหอย

เป็นผู้น้อย แม้ทำดี ไม่มีขลัง

หรืออย่าให้ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจว่าผู้ใหญ่ไม่ยุติธรรม มักเลือกปฏิบัติไม่เสมอกัน ดังคำที่ว่า

(เรา) ทำงานทั้งวัน ได้พันห้า

(ส่วนคนอื่น) เดินไปเดินมา ได้ห้าพัน

“อยู่ต่ำให้นอนหงาย” หมายความว่า ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็พึงปฏิบัติตนต่อเจ้านายหรือผู้บังคับบัญชาด้วยดี รับสนองงานท่านด้วยความยินดี ด้วยใจจริง และทำงานด้วยความเข้มแข็ง ตามหลักธรรม คือ “เหตุภูมิติก” ดังกล่าวมาแล้ว

๓. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ที่ดี ด้วยคุณธรรม คือ พรหมวิหารธรรม และสังคหวัตถุ เป็นต้น

พรหมวิหารธรรม คุณธรรมเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ ๔ ประการ

๑) เมตตา คือ ความรัก ปราบณาที่จะให้ผู้อื่นอยู่ดีมีสุข

๒) กรุณา คือ ความสงสาร ปราบณาให้ผู้มีทุกข์ เดือดร้อน ให้พ้นทุกข์

๓) มุทิตา คือ ความพลอยยินดี ที่ผู้อื่นได้ดี ไม่คิดอิจฉาริษยา

๔) อุเบกขา คือ ความวางเฉย ไม่ยินดียินร้าย

เมื่อผู้อื่นถึงซึ่งความวิบัติ โดยที่เราก็อวยอะไรไม่ได้ ก็ต้องปล่อยวางใจของเราเองด้วยปัญญา ตามพระพุทธพจน์ว่า “สัตว์โลกเป็นไปตามกรรม”

สังคหวัตถุธรรม ๔ ประการ คือ

- ๑) ทาน รู้จักให้ปันสิ่งของของตนแก่ผู้อื่นที่ควรให้ปัน
- ๒) ปิยวาจา รู้จักเจรจาอ่อนหวาน คือ กล่าวแต่วาจาที่สุภาพอ่อนโยน
- ๓) อัตถจริยา รู้จักประพฤติสิ่งที่ประโยชน์แก่ผู้อื่น
- ๔) สมานัตตตา เป็นผู้มีตนเสมอ คือ ไม่ถือตัวเย่อหยิ่ง จองหอง อวดดี

คุณธรรม ๔ ประการนี้ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่นไว้ได้ และยังความสมัคสมานสามัคคีให้เกิดขึ้นระหว่างกันและกันด้วย หรือจะเรียกว่าเป็น “หลักธรรมมหาเสน่ห์” ก็ได้

๔. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม (Initiatives) ด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Creative) โครงการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์สุขแก่หมู่คณะ สังคม และประเทศชาติ และวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ให้การปกครอง การบริหาร กิจการงานได้บังเกิดผลดี มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

๕. มีความคิดพัฒนา (Development) คือ เป็นนักพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ล้าหลังหรือ ขอบกพร่องในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

๖. เป็นผู้มีสำนึกในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ (Sense of Responsibility) สูง คือ มีสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเอง โดยการศึกษาหาความรู้ เพิ่มพูนศักยภาพ และสำนึกในการสร้างฐานะของตน และมีสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม คือต่อครอบครัว ต่อองค์กรและหมู่คณะที่ตนรับผิดชอบอยู่ และต่อสังคมประเทศชาติให้เจริญสันติสุขและมั่นคงโดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำนึกในหน้าที่รับผิดชอบต่อสถาบันหลักทั้ง ๓ ของประเทศไทยเรา คือสถาบันชาติ ๑ สถาบันพระพุทธรศาสนา ๑ และสถาบันพระมหากษัตริย์ ๑ เพราะสถาบันหลักทั้ง ๓ นี้ หากสถาบันใดคลอนแคลน ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะเป็นเพราะถูกศัตรูภายใน และ/หรือ ศัตรูจากภายนอกกรุกราน ย่อมกระทบกระเทือนถึงสถาบันหลักอื่นๆ ของชาติไทยเรา ให้พลอยคลอนแคลนอ่อนแอไปด้วย ผู้นำที่ดีจึงย่อมต้องสำนึก และจักต้องมีความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสถาบันหลักทั้ง ๓ นี้อย่างจริงจัง และจะต้องรับช่วยกันดำเนินการ ให้ความคุ้มครอง ป้องกันแก้ไข บำรุงรักษาอย่างเข้มแข็งจริงจัง และต่อเนื่องให้เกิดความเจริญ และความสันติสุขอย่างมั่นคงให้ได้

๗. มีความมั่นใจตนเอง (Self Confidence) สูง นี้หมายถึง มีความมั่นใจโดยธรรมคือมีความมั่นใจในความรู้ ความสามารถ สติปัญญาและวิสัยทัศน์ และทั้งคุณธรรม คือความเป็นผู้มีศีลมีธรรมอันตนได้ศึกษาอบรมมาดีแล้ว มิใช่มีความมั่นใจอย่างผิด ๆ ลอย ๆ อย่างหลงตัวหลงตน ทั้ง ๆ ที่แท้จริงตนเองหาได้มีคุณสมบัติและคุณสมบัติและคุณธรรมดีสมจริงไม่ และจักต้องรู้จักแสดงความมั่นใจในเวลา คิด พูด ทำให้เหมาะสมกับกาละ เทศะ บุคคล สถานที่ และประชุมชนด้วย

๘. เป็นผู้ประกอบด้วย “หลักธรรมาภิบาล” คือ คุณธรรมของนักปกครองผู้บริหารที่ดี (Good Governance) คือ

๑) หลักความถูกต้อง คือ มีการพิจารณาวินิจฉัยปัญหา การทำการตัดสินใจ (Decision Making) และสั่งการ (Command) ด้วยความถูกต้องตามกฎหมายบ้านเมือง และกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การที่ออกตามกฎหมายถูกต้องตามหลักศีลธรรมนิยมประเพณีที่ดีของสังคม ถูกต้องตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือ และถูกต้องตรงประเด็นตามหลักวิชาและได้รับความพึงพอใจจากคนที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๒) หลักความเหมาะสม คือ รู้จักคิด พูด ทำ กิจการงาน และปฏิบัติงานได้ เหมาะสม ถูกกาลเทศะ บุคคล สังคม และสถานการณ์ กล่าวคือ เป็นผู้มีสัปปุริสธรรม คือ คุณธรรมของสัตบุรุษคือคนดีมีศีลธรรม มี ๗ ประการ คือ

- (๑) อัมมัญญตา รู้จักเหตุ ได้แก่ ปัญญารู้เหตุแห่งทางเจริญ และทางเสื่อมเป็นต้น
- (๒) อัตถัญญตา รู้จักตน คือ รู้ภูมิธรรม ภูมิปัญญา และฐานะของตนตามที่เป็นจริงแล้ววางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะ
- (๓) อัตตัญญตา รู้จักตน คือ รู้ภูมิธรรม ภูมิปัญญา และฐานะของตนตามที่เป็นจริงแล้ววางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะ
- (๔) มัตตัญญตา รู้จักประมาณ ปฏิบัติตน วางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะและรู้จักประมาณในการบริโภคใช้สอยทรัพย์ที่มีอยู่ และตามมีตามได้
- (๕) กาลัญญตา รู้จักกาล คือ รู้จักเวลา หรือโอกาสที่สมควร และไม่ควรพูด หรือกระทำการต่าง ๆ
- (๖) ปริสสัญญตา รู้จักชุมชน ว่ามีอริยาศัยใจคอ ฐานะความเป็นอยู่ และขนบธรรมเนียมประเพณีของหมู่ชนต่าง ๆ เพื่อให้รู้จักวางตัวให้เหมาะสม
- (๗) ปุคคัลลัญญตา รู้จักบุคคล ว่ามีอริยาศัยใจคอ มีภูมิธรรม ภูมิปัญญา และมีฐานะอย่างไรเพื่อปฏิบัติตน หรือวางตนให้เหมาะสมตามฐานะของเราและของเขา

๓) หลักความบริสุทธิ์ คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ กระทำกิจการงาน ด้วยความบริสุทธิ์ใจ คือ ด้วยเจตนา ความคิดอ่านที่บริสุทธิ์

๔) หลักความยุติธรรม คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ และปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้ปกครองและบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยความชอบธรรม บนพื้นฐานแห่งหลักธรรม หลักการ เหตุผล และข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และตรงประเด็น และด้วยความเที่ยงธรรม คือ ไม่อคติ หรือลำเอียงด้วยความหลงรัก หลงชังด้วยความกลังแกรง และด้วยความหลง ไม่รู้จริง คือขาดข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้และสมบูรณ์ เป็นเครื่องประกอบการวินิจฉัย ตัดสินใจให้ความเที่ยงธรรม<sup>๖๔</sup>

<sup>๖๔</sup> สมบัติ ที่ฆทรพย์, คุณธรรมและจริยธรรมของนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๓-๖.

**อุทัย ธรรมเตโช** กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ โดยเฉพาะหลักธรรมทางพุทธศาสนาซึ่งนำมาซึ่งความสงบสุขความสามัคคีความร่วมมือและความก้าวหน้าในหน่วยงาน คุณธรรมที่ผู้บริหารควรยึดถือและปฏิบัติโดยเคร่งครัด คือ

๑. พรหมวิหารสี่ คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐดุจพระพรหมมี ๔ อย่างคือ

๑) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้เป็นผู้สุข

๒) กรุณา ความสงสาร คืออยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นความทุกข์

๓) มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข

๔) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือมองตามความเป็นจริงโดยวางจิตเรียบ  
สม่ำเสมอ มั่นคง

๒. สัมปรีติธรรม หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ คือคนดีหรือคนที่แท้คนที่สมบูรณ์มี ๗ ประการคือ

๑) ธัมมัญญตา รู้หลักและรู้จักเหตุ คือ รู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่คนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิตเข้าใจสิ่งที่ตนต้องประพฤติปฏิบัติตามเหตุผล

๒) อัตถัญญตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือ รู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ว่าหลักการนั้น ๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร รู้ว่าที่ตนทำอยู่นั้นดำเนินชีวิตอย่างไร รู้ว่าที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อประสงค์ประโยชน์อะไรเป็นต้น

๓) อัตถัตถัญญตา รู้จักตน คือรู้ความจริงว่า ตัวเรานั้นโดยฐานะ ภาวะกำลังความรู้ ความถนัดความสามารถว่าเป็นอย่างไร แล้วประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสม

๔) มัตถัตถัญญตา รู้จักประมาณ คือรู้จักพอใจ เช่น รู้จักประมาณในการบริโภค รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอเหมาะพอดีในการพูดการปฏิบัติกิจและการกระทำการต่าง ๆ

๕) กาลัญญตา รู้จักกาล คือรู้จักกาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่ใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงานปฏิบัติการต่าง ๆ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่น

๖) ปริสัณญตา รู้จักชุมชน คือรู้จักท้องถิ่น รู้จักชุมชน รู้กาลอันควร ประพฤติปฏิบัติในชุมชนและต่อหน้าชุมชนนั้น ๆ

๗) ปุคคลปโรปรัญญตา รู้จักบุคคล คือรู้จักและเข้าใจความแตกต่างและรู้จักที่จะปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ๆ ว่าควรจะคบหรือไม่ จะสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์อย่างไรจึงจะได้ผลดี

๓. อคติ หมายถึง ผู้บริหารเมื่อปฏิบัติหน้าที่พึงเว้นความลำเอียงหรือความประพฤติดีที่คลาดเคลื่อนจากธรรมมี ๔ ประการ คือ

๑) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะความรักใคร่ชอบพอ

๒) โทสาคติ ลำเอียงเพราะความเกลียดชัง

๓) โมหาคติ ลำเอียงเพราะความหลง หรือความเขลา

๔) ภัยาคติ ลำเอียงเพราะความฉลาดกลัว

๔. สังคหวัตถุ หมายถึง ธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี มี ๔ ประการ ได้แก่

๑) ทาน การรู้จักให้ตามโอกาสอันสมควร

๒) ปิยวาจา การรู้จักพูดจาปราศรัย ใช้ถ้อยคำสุภาพนอบนวล มีสาระน่าฟัง

๓) อัตถจริยา ประพฤติสิ่งที่ควรประพฤติหรือประพฤติดนเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

๔) สมานัตตา วางตัวให้เหมาะสม ตรงไปตรงมาไม่ถือเราเรามีความเสมอต้นเสมอปลาย

๕. ขรवासธรรม หมายถึง ธรรมสำหรับผู้ครองเรือน หรือหลักการครองชีวิตของคฤหัสถ์ มี ๔ ประการ ได้แก่

๑) สัจจะ มีความซื่อสัตย์ ซื่อตรงและมีน้ำใจต่อตนเองและต่อหน้าที่การงาน

๒) ทมะ รู้จักข่มใจ ข่มอารมณ์ไม่ประพฤติปฏิบัติให้ผิดจากทำนองครองธรรมไม่บรรลุนอำนาจแกกเกสตันหา

๓) ขันติ รู้จักอดทน อดกลั้น อดออม ทนต่อความลำบากตรากตรำและทนต่อความเจ็บใจ

๔) จาคะ การบริจาคทาน เป็นคนใจกว้าง รู้จักให้ปันสิ่งของ

๖. อิทธิบาท หมายถึง คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย มี ๔ ประการ คือ

๑) ฉันทะ ความพอใจ คือพอใจรักใคร่ในงานที่ทำด้วยใจรักและทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาที่จะทำให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

๒) วิริยะ ความเพียร คือ ขยันหมั่นเพียรต่อหน้าที่การงาน ประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทน

๓) จิตตะ ความคิด คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิดไม่ปล่อยให้ใจฟุ้งซ่านเลื่อยล่อยไป

๔) วิมังสา ความไตร่ตรอง คือ หมั่นตรองพิจารณาเหตุผลในงานนั้นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล ค้นวิธีการปรับปรุงแก้ไข

๗. หลักราชธรรม คือ คุณธรรมของผู้ปกครอง หรือธรรมของพระราชา มี ๑๐ ประการซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับผู้บริหารได้ดังนี้

๑) ทานให้ปันช่วยเหลือ คือบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้ได้เอาใจใส่อำนวยความสะดวกให้ประชาชนได้รับประโยชน์

๒) ศील รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม สำนวนกายและวจี ประกอบแต่สุจริต ประพฤติให้เป็นตัวอย่างและเป็นทีเคารพนับถือจากประชาราษฎร์

๓) ปริจจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยเสียสละความสุจริตสำราญ ตลอดจนชีวิตของตนได้เพื่อประโยชน์ของประชาชนและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

๔) อาชวระ ปฏิบัติการโดยซื่อตรงไร้มารยา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

๕) มัททวะ ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มีอัธยาศัยไมเย่อหยิ่งหยาบคาย มีความสง่าเกิดแก่ทุกท่วงทีกิริยาสุภาพนุ่มนวลละไม

๖) ตปะ พันมัวเมาด้วยเมากิเลสตัณหา มิให้เข้าครอบงำจิตใจระงับยับยั้ง ช่มใจได้ไม่หลงใหลหมกมุ่นในความสำราญ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอหรืออย่างง่าย ๆ สามัญ

๗) อักโกธะ ถือเหตุผล ไม่โกรธ คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยความและกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจักษ์

๘) อวิหิงสา มีอวิหิงสานำร่มเย็น คือ ไม่หลงระเหิรอำนาจ ไม่บีบคั้น กดขี่ มีความกรุณา

๙) ขันติ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหนื่อยยาก

๑๐) อวิโรธนะ ประพฤติมิให้ผิดจากศาสนธรรมอันถือประโยชน์สุขความดีงามของรัฐ และราษฎร์เป็นที่ตั้ง<sup>๖๕</sup>

กล่าวสรุปได้ว่า คุณธรรม จริยธรรมเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการบริหาร เป็นสิ่งกำกับควบคุมและสร้างสำนึกในการปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบของกฎ กติกา กฎหมาย และศีลธรรมขององค์การหรือสังคม ซึ่งเป็นเครื่องมือให้คนเคารพตนเองและผู้อื่น ทำสิ่งที่เป็ประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น หากเมื่อใดที่ผู้บริหารขาดคุณธรรมจริยธรรม การละเมิดกติกา กฎหมาย และศีลธรรม ย่อมจะเกิดขึ้นได้ เมื่อเกิดขึ้นแล้วย่อมจะสร้างความสูญเสียแก่สถาบันหรือองค์กร คนที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดก็คือสมาชิกในองค์กร เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา นักเรียน นั่นเอง

## ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ๒.๖.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมพรหมวิหาร ๔

กว้าง เสียงล้ำ ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต ๓ พบว่า ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นต่อคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน และเมื่อเปรียบเทียบด้านพฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กและ

<sup>๖๕</sup> อุทัย ธรรมเตโช, หลักบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : เจ้าพระยาการพิมพ์, ๒๕๓๑), หน้า ๖๘-๗๐.

โรงเรียนขนาดกลางมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่<sup>๖๖</sup>

**สุพล เครือมะโนรมย์** การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ นั้นผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา และมูทิตา ไปปฏิบัติในการบริหารงานในสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ที่สูง ในขณะที่อุเบกขานั้นถูกนำไปปฏิบัติในการบริหารงานในสถานศึกษาเป็นส่วนน้อยและการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาล อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลที่อยู่ในโรงเรียนเทศบาลขนาดเล็กกับโรงเรียนเทศบาลขนาดกลาง มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน<sup>๖๗</sup>

**สมชาย วรรณลู** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการยุติข้อพิพาทในคดีอาญา : ศึกษาเฉพาะกรณีศาลจังหวัดยโสธร” จากการศึกษาวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่าหลักพรหมวิหาร ๔ มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นธรรมอันเป็นเครื่องอยู่ของพรหม เป็นธรรมเครื่องอยู่อาศัยที่ประเสริฐ เป็นธรรมที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารและมีความสำคัญแก่ผู้มีหน้าที่ในกระบวนการยุติธรรมที่นอกจากจะมีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการและวิธีพิจารณาพิพากษาอรรถคดี ยุติข้อพิพาทอย่างดีแล้ว การนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปปรับใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมก็จะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีอรรถคดี<sup>๖๘</sup>

**วิเชียร ด้วงพริ้ม** ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ อยู่ในระดับปานกลาง<sup>๖๙</sup>

<sup>๖๖</sup> กว่าง เสียงล้ำ, “พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต ๓”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๔๙).

<sup>๖๗</sup> สุพล เครือมะโนรมย์, *การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่*, (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, <http://www.thaiedresearch.org>, ๒๕๕๑).

<sup>๖๘</sup> สมชาย วรรณลู, “การใช้พรหมวิหารธรรมในการยุติข้อพิพาทในคดีอาญา : ศึกษาเฉพาะกรณีศาลจังหวัดยโสธร”, *สารนิพนธ์ปริญญาสาสนศาสตร์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙).

<sup>๖๙</sup> วิเชียร ด้วงพริ้ม, ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช, *สารนิพนธ์สาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์การปกครอง)*, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

**วิเชียร บุญกล้า** ได้ทำการศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๓ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ ด้านมุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขาและด้านกรุณา ตามลำดับ<sup>๗๐</sup>

**เฉลิมชัย สมท่า** ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือหลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่าและหลักความโปร่งใส<sup>๗๑</sup>

## ๒.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคุณธรรมจริยธรรม

**จิรวิทย์ นิยมธรรม** ได้ทำการศึกษาสภาพและความคาดหวังพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว พบว่า สภาพพฤติกรรมด้านคุณธรรมที่เป็นจริง ทั้งโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการรู้จักละวางความชั่ว ด้านการรักษาความสัตย์ ด้านการอดทน และด้านการรู้จักข่มใจตนเอง ส่วนความคาดหวังพฤติกรรมด้านคุณธรรม ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการรักษาความสัตย์ ด้านการอดทน ด้านการรู้จักข่มใจตนเอง และด้านการรู้จักละวางความชั่ว ส่วนผลการเปรียบเทียบสภาพและความคาดหวังพฤติกรรมด้านคุณธรรม จำแนกตามเพศและประสบการณ์ พบว่า ข้าราชการครูเพศหญิงมีทัศนะต่อพฤติกรรมด้านคุณธรรมที่เป็นจริงและคาดหวังพฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนดีกว่าข้าราชการครูเพศชาย

<sup>๗๐</sup> วิเชียร บุญกล้า, “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๓”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๕๐).

<sup>๗๑</sup> เฉลิมชัย สมท่า, การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑, วิทยานิพนธ์ปริญญาโท (บริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗).

ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย มีทักษะต่อสภาพพฤติกรรมด้านคุณธรรมที่เป็นจริง และคาดหวังพฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนดีกว่า ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก<sup>๗๒</sup>

**นิจพร มาประเสริฐ** ได้ทำการศึกษาจริยธรรมผู้บริหารของกลุ่มโรงแรมสยามโฮเทล พบว่า ๑) จริยธรรมผู้บริหารของกลุ่มโรงแรมสยามโฮเทลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านจริยธรรมต่อองค์กร รองลงมาคือ ด้านจริยธรรมต่อตนเอง ด้านจริยธรรมต่อองค์กร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านจริยธรรมต่อผู้บังคับบัญชา ๒) การทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในส่วนงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อจริยธรรมผู้บริหารของกลุ่มโรงแรมสยามโฮเทล ทั้งจริยธรรมในภาพรวม จริยธรรมต่อตนเอง จริยธรรมต่อผู้บังคับบัญชา จริยธรรมต่อองค์กร และจริยธรรมต่อสังคมและประเทศชาติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อจริยธรรมผู้บริหารของกลุ่มโรงแรมสยามโฮเทลทั้งจริยธรรมในภาพรวมและจริยธรรมต่อตนเองแตกต่างกัน<sup>๗๓</sup>

**รัชนิวรรณ วรรณพิรุณ** ได้ทำการศึกษาคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ๑) ครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามระดับการศึกษาประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของโรงเรียน และสถานที่ตั้งโรงเรียน มีความเห็นต่อการปฏิบัติตามหลักคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ๒) ครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเห็นต่อการปฏิบัติตามหลักคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ๓) ครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความเห็นต่อการปฏิบัติตามหลักคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและทุกด้าน แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดด้านความอ่อนโยน และด้านความไม่โกรธ ๔) ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความเห็นต่อการปฏิบัติตามหลักคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและทุกด้าน แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดด้านความอ่อนโยนและความอดทน<sup>๗๔</sup>

<sup>๗๒</sup> จีรวิทย์ นิยมธรรม, “สภาพและความคาดหวังพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๕).

<sup>๗๓</sup> นิจพร มาประเสริฐ, “จริยธรรมผู้บริหารของกลุ่มโรงแรมสยามโฮเทล”, ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๓).

<sup>๗๔</sup> รัชนิวรรณ วรรณพิรุณ, “คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๖).

**ลธิพงษ์ พิรุณ** ได้ทำการศึกษาคุณธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจังหวัดกำแพงเพชร พบว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีคุณธรรมในการบริหารงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบจำแนกตามขนาดโรงเรียน รายได้ของผู้บริหาร ระยะเวลาที่เปิดดำเนินการและสถานที่ตั้งของโรงเรียน ผลการเปรียบเทียบพบว่า ๑.คุณธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความแตกต่างกันได้แก่ด้านวิริยะ จิตตะ และวิมังสา มีเพียงด้านเดียวที่ไม่พบความแตกต่าง ได้แก่ ด้านฉันทะ ๒.คุณธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารจำแนกตามรายได้ของผู้บริหารในภาพรวม ผู้บริหารที่มีรายได้แตกต่างกันมีคุณธรรมในการบริหารไม่แตกต่างกัน ๓.คุณธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีระยะเวลาเปิดดำเนินการแตกต่างกันมีคุณธรรมในการบริหารแตกต่างกันมีเพียงด้านฉันทะด้านเดียวที่ไม่แตกต่างกัน ๔.คุณธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีสถานที่ตั้งแตกต่างกัน มีคุณธรรมในการบริหารไม่แตกต่างกัน<sup>๗๕</sup>

### ๒.๖.๓ งานวิจัยต่างประเทศ

**กูด (Eileen Goode)** ได้ทำการศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนรัฐบาล ความท้าทายต่อวิกฤตการเปลี่ยนแปลง (Site-based management in public education : a challenge for critical pragmatism) ผลการวิจัย พบว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารแบบ SBM ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน การกระจายอำนาจโรงเรียนทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และวิชาการได้รับความร่วมมือในการตัดสินใจจากผู้เกี่ยวข้อง ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคลากร การกำหนดกฎระเบียบ แนวปฏิบัติที่ชัดเจน<sup>๗๖</sup>

**ฮอย และคณะ (Hoy and Forsyth P.)** ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารกับความจงรักภักดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำการศึกษาครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ สามารถใช้พยากรณ์ความจงรักภักดีของคณะครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ แต่จากการเปรียบเทียบค่าความสัมพันธ์ปรากฏว่า พฤติกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์

<sup>๗๕</sup> ลธิพงษ์ พิรุณ, “ทำการศึกษาคุณธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจังหวัดกำแพงเพชร”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร, ๒๕๔๕).

<sup>๗๖</sup> Eileen Goode, “Sit-Based Management in public education : a challenge for critical pragmatism”, (Dissertation Abstracts International , 1994) p.816.

ทำนายได้ดีกว่าด้านมิตรสัมพันธ์ แต่ในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า พฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวที่สามารถทำนายความจงรักภักดีของผู้ใต้บังคับบัญชาได้<sup>๗๗</sup>

**แมกนุสัน (Magnuson)** ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานธุรการโรงเรียน พบว่า คุณลักษณะทางด้านส่วนตัว และวิชาชีพของผู้บริหาร มีดังนี้ ๑.คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ อารมณ์มั่นคง มีความรู้มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขันเปิดเผย เข้าใจง่าย มีความเยือกเย็น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ๒.คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความสามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ มีความรู้ในวิชาการบริหารดี มีความสามารถในการตัดสินใจดี มีความอดทนต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการวางแผนงานและการจัดหน่วยงานที่ดี มีความสนใจต่อผู้ร่วมงาน รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม<sup>๗๘</sup>

**นิโคไล (Nicolai)** ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของศึกษาธิการในทัศนะของครูใหญ่ พบว่า ๑) ครูใหญ่ส่วนมากเชื่อในพฤติกรรมทางการบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติว่า ศึกษาธิการประสานงานกับคณะกรรมการศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ศึกษาธิการมีความสามารถในการตัดสินใจและสามารถเป็นผู้นำได้ ศึกษาธิการช่วยเหลือโรงเรียน และสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการสอนได้ดี ๒) การที่ศึกษาธิการไปเยี่ยมโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนบ่อยๆ เป็นการช่วยเหลือให้มีการเรียนการสอนดีขึ้นและมีการทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างครู และผู้บริหารดีขึ้น และพฤติกรรมที่จะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพหรือไม่ในทัศนะของครูใหญ่เชื่อว่า การมีมนุษยสัมพันธ์และการตัดสินใจที่ดีย่อมส่งผลให้การบริหารงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๗๙</sup>

**แรนดอล (Randall)** ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจของหัวหน้างานในการปฏิบัติงานโครงการการศึกษาครู พบว่า ปัจจัยเชิงจิตมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจปัจจัยสุขอนามัย มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความไม่พึงพอใจ ปัจจัยเชิงจิตส่งผลในด้านความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การได้ทำตามความสามารถ ได้รับงานที่ท้าทาย และการยอมรับนับถือ ความสำคัญของ

<sup>๗๗</sup> Hoy W. Tarter, C.J. and Forsyth P, **Administration Behavior and Subordinate Loyalty**, New York : An Empirical Assesment, 1978.

<sup>๗๘</sup> Magnuson Walter C, “The Characteristic of Succesful school Business Managers”, (Dissertation Abstracts International , 1971) p.133-A.

<sup>๗๙</sup> Nicolai, Dante, “The Administrative Behavior of the Superintendent of School as Perceived by High School Principals”, (Dissertation Abstracts International, 1971), p 3214-A.

ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ นโยบายเพื่อนร่วมงานความรู้ความสามารถในงานของผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร เงื่อนไขของงาน<sup>๘๐</sup>

## ๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสารทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variable)

สภาพส่วนบุคคล ได้แก่

- เพศ
- อายุ
- การศึกษา
- ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ
- ประสบการณ์ในการสอน



ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ จำแนกออกเป็น ๔ ด้าน คือ

๑. ด้านเมตตา
๒. ด้านกรุณา
๓. ด้านมุทิตา
๔. ด้านอุเบกขา

แผนภาพที่ ๒.๑ รูปภาพ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

<sup>๘๐</sup> Randall C.M, “Job Satisfaction of Chief Administrative Officers of Teacher Education Programs”, (Dissertation Abstracts International, 1986), p 12.

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ มีลำดับขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

- ๓.๑ รูปแบบการศึกษา
- ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ๓.๑ รูปแบบการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อให้การวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ มีสาระครอบคลุมครบถ้วนเหมาะสมสำหรับนำไปพัฒนาต่อไป

#### ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ๓.๒.๑ ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๖ จำนวน ๒,๔๓๒ คน

##### ๓.๒.๒ กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มมาจากประชากร โดยหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการใช้สูตรของ R.C.Krejcie and D.W.Morgan ที่ระดับความคลาดเคลื่อน .๐๕ หรือความเชื่อมั่นร้อยละ ๙๕<sup>๑</sup>

---

<sup>๑</sup> สุวริย ศิริโกภากริมย , การวิจัยทางการศึกษา, (ลพบุรี : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๕๖), หน้า ๑๒๙-๑๓๐.

การใช้สูตรของ R.C.Krejcie and D.W.Morgan โดยมีประชากรเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษา จำนวน ๒,๔๓๒ คน จึงได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๒๓๑ คน และทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) โดยแบ่งประชากรออกเป็น ๑ กลุ่ม ตามขนาดโรงเรียน แล้วจึงแบ่งจำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ ๒๓๑ คน ออกเป็น ๑ กลุ่ม โดยแบ่งตามสัดส่วนของผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาขนาดของสถานศึกษา เพื่อมิให้การสุ่มตกไปอยู่กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือไม่กระจายให้เกินไปตามสัดส่วนของประชากรที่ควรเป็น จากนั้นจึงใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อสุ่มตัวอย่างจากผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณ รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๓.๑

**ตารางที่ ๓.๑** แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำแนกตามสถานศึกษา

| ขนาดสถานศึกษา        | จำนวนสถานศึกษา | ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูผู้สอน |               |
|----------------------|----------------|----------------------------------|---------------|
|                      |                | ประชากร                          | กลุ่มตัวอย่าง |
| ขนาดใหญ่ (< ๒๔๓๒ คน) | ๕๙             | ๒,๔๓๒                            | ๒๓๑           |
| รวม                  | ๕๙             | ๒,๔๓๒                            | ๒๓๑           |

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ตอนดังนี้

#### ๓.๓.๑ แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ เป็นการศึกษาการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด ๕ ตัวเลือก และแบบสอบถามปลายเปิด ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นแบ่งประเด็นคำถามเป็น ๔ ด้าน ดังนี้ ๑.ด้านเมตตา ๒.ด้านกรุณา ๓.ด้านมุทิตา ๔.ด้านอุเบกขา ซึ่งมีทั้งหมด ๓ ตอน

**ตอนที่ ๑** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบและประสบการณ์ในการสอน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List)

**ตอนที่ ๒** แบบสอบถามลักษณะปลายปิด (Close - ended) เรื่อง การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยใช้แบบสอบถามชนิดเลือกตอบจำแนกเป็น ๔ ด้าน คือ ๑.ด้านเมตตา ๒.ด้านกรุณา ๓.ด้านมุทิตา ๔.ด้านอุเบกขา ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (numerical Rating scale) มี ๕ ระดับ โดยกำหนดความมากน้อยของระดับการปฏิบัติ ดังนี้

- |           |                             |                 |
|-----------|-----------------------------|-----------------|
| ๕ หมายถึง | มีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ | ระดับมากที่สุด  |
| ๔ หมายถึง | มีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ | ระดับมาก        |
| ๓ หมายถึง | มีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ | ระดับปานกลาง    |
| ๒ หมายถึง | มีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ | ระดับน้อย       |
| ๑ หมายถึง | มีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ | ระดับน้อยที่สุด |

**ตอนที่ ๓** แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อศึกษาข้อมูลปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

### ๓.๓.๒ ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

๑. ศึกษา หลักการ ทฤษฎี การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จากเอกสารและผลงานการวิจัยที่เคยมีผู้ดำเนินการวิจัยเอาไว้

๒. กำหนดกรอบ แนวคิด ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

๓. กำหนดวัตถุประสงค์ ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย โดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

๔. สร้างเครื่องมือ

๕. เสนอร่างเครื่องมือการวิจัยกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

๖. นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างประชากรที่จะดำเนินการวิจัยเพื่อหาสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของเครื่องมือ

๗. ปรับปรุงแก้ไข

๘. จัดพิมพ์เครื่องมือฉบับสมบูรณ์

### ๓.๓.๓. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยจะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

๑. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้

๒. หาความเที่ยงตรง (validity) โดยนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จเสนอประธานและกรรมการที่ ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ ท่าน ประกอบด้วย

๑. พระประจวบ คมกีร์ธโม อาจารย์พิเศษวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
๒. ดร.ศุภชัย สุวรรณนิษฐ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต ๒  
จังหวัดนครสวรรค์
๓. อาจารย์ศิริโรจน์ นามเสนา อาจารย์ประจำสาขาพระพุทธศาสนา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
๔. ผศ.ดร. สุพรต บุญอ่อน ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวัดหนองขุนชาติ จังหวัดอุทัยธานี  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน  
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
๕. นางวารุณี สุขสุวานนท์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต ๒  
จังหวัดนครสวรรค์

เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถามรูปแบบของแบบสอบถามตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)<sup>๒</sup> เมื่อมีบางข้อที่ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า ๐.๕ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญจนได้ค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของแต่ละข้อ (Index of Item Objective Congruence : IOC)

๓. หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับบุคลากรครูในสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๓๐ คน ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)<sup>๓</sup> ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .๘๑๖๔

<sup>๒</sup> พิสนุ พองศรี , วิจัยทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เทียมฝ่ายการพิมพ์ , ๒๕๔๙), หน้า ๑๓๘-๑๓๙.

<sup>๓</sup> Cronbach, Lee J. **Essentials of psychological testing** (4<sup>th</sup> ed.), New York: Harper & Row, 1971, : P. 160.

๔. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

### ๓.๔ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ผู้วิจัยขอหนังสืออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

๒. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลส่งให้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ที่มีกลุ่มตัวอย่างเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลต่อไป

๓. ผู้วิจัยได้เดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง ทั้งการแจกแบบสอบถามระหว่างวันที่ ๒๐ พฤศจิกายน - ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๖

### ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

๑) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม

๒) ตรวจสอบและให้คะแนนแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน คือ

|                             |                 |                 |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|
| มีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ | บ่อยครั้งที่สุด | คาคะแนนที่ให้ ๕ |
| มีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ | บ่อยครั้ง       | คาคะแนนที่ให้ ๔ |
| มีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ | บางครั้ง        | คาคะแนนที่ให้ ๓ |
| มีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ | นานๆ ครั้ง      | คาคะแนนที่ให้ ๒ |
| มีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ | ไม่เคย          | คาคะแนนที่ให้ ๑ |

๓) นำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าเฉลี่ย และสวนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

๔) นำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้<sup>๔</sup>

| ค่าเฉลี่ย   | ระดับพฤติกรรมตามความคิดเห็น | เกณฑ์การแปลความ |
|-------------|-----------------------------|-----------------|
| ๔.๕๐ - ๕.๐๐ | บ่อยครั้งที่สุด             | มากที่สุด       |
| ๓.๕๐ - ๔.๔๙ | บ่อยครั้ง                   | มาก             |
| ๒.๕๐ - ๓.๔๙ | บางครั้ง                    | ปานกลาง         |
| ๑.๕๐ - ๒.๔๙ | นานๆ ครั้ง                  | น้อย            |
| ๑.๐๐ - ๑.๔๙ | ไม่เคย                      | น้อยที่สุด      |

๕) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

๕.๑ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ การร้อยละ

๕.๒ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

๕.๓ ทดสอบสมมติฐาน การเปรียบเทียบความคิดเห็นผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยใช้สถิติตามลักษณะของตัวแปร คือ การทดสอบที (t-test) ในกรณีตัวแปรต้นสองตัว และการทดสอบเอฟ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test / One way ANOVA) ในกรณีตัวแปรต้นตั้งแต่สามตัวขึ้นไป และเมื่อพบว่ามีความแตกต่างจึงทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยมีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD )

๕.๔ วิเคราะห์และสรุปผลแบบสอบถามปลายเปิดของพฤติกรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา และขอเสนอแนะอื่นๆ

### ๓.๕.๒ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### ๑) สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

- ตรวจสอบความสอดคล้องของแบบสอบถาม ใช้สูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ค่าความสอดคล้องของเนื้อหาตรงกับขอบข่ายของเนื้อหา

$\sum R$  คือ ผลรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

<sup>๔</sup> สีน พันธุ์พินิจ, เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์ , (กรุงเทพมหานคร : บริษัทจูนพัลลิกซ์ จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๑๙๒.

โดยที่

$R = +๑$  เมื่อผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าแน่ใจว่าเนื้อหาตรงกับขอบข่ายของเนื้อหาที่มีความเหมาะสม

$R = ๐$  เมื่อผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าไม่แน่ใจว่าเนื้อหาตรงกับขอบข่ายของเนื้อหาที่มีความเหมาะสม

$R = -๑$  เมื่อผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าแน่ใจว่าเนื้อหาตรงกับขอบข่ายของเนื้อหาที่มีความเหมาะสม

- ตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach alpha coefficient) ใช้สูตรดังนี้

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  = ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม  
 $K$  = จำนวนข้อของแบบสอบถาม  
 $S_i^2$  = ผลรวมค่าความแปรปรวนของแบบสอบถามแต่ละข้อ  
 $S^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนแบบสอบถามทั้งฉบับ

๒) สถิติพรรณนา ใช้สูตรดังนี้

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ  $P$  คือ ร้อยละ  
 $\bar{X}$  คือ ค่าเฉลี่ย  
 $S.D.$  คือ ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 $N$  คือ ประชากรทั้งหมด

๓) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ใช้สูตรดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ  $\bar{X}_1, \bar{X}_2$  คือ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่ ๑ และ ๒

$S_1^2, S_2^2$  คือ ความแปรปรวนของกลุ่มประชากรที่ ๑ และ ๒

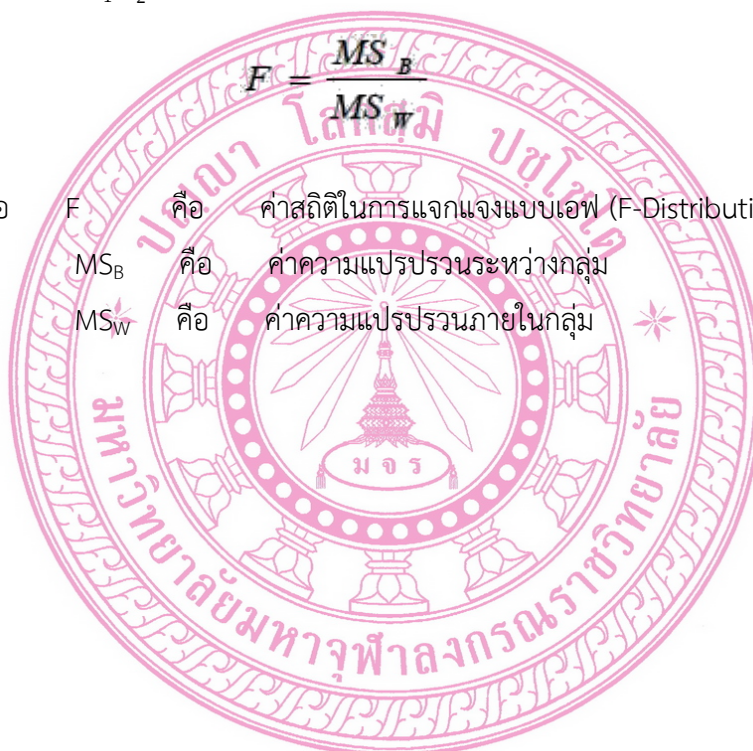
$n_1, n_2$  คือ จำนวนประชากรที่ ๑ และ ๒

$$F = \frac{MS_B}{MS_W}$$

เมื่อ F คือ ค่าสถิติในการแจกแจงแบบเอฟ (F-Distribution)

$MS_B$  คือ ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

$MS_W$  คือ ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม



## บทที่ ๔

### ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๓๑ คนมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น ๔ ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ตอนที่ ๑** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ ๒** ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

**ตอนที่ ๓** เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

**ตอนที่ ๔** ข้อมูลนำเสนอรูปแบบการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ สำหรับผลของการศึกษาในแต่ละส่วนมีสาระสำคัญและเนื้อหาสามารถประมวลทั้งในรูปของตารางและการวิเคราะห์บรรยายดังต่อไปนี้

#### ๔.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากับผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบและประสบการณ์ในการสอน ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวน และค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n= ๒๓๑)

| ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม                         |                     | จำนวน<br>(คน) | ร้อยละ |
|--------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------|
| ๑. เพศ                                                 | ชาย                 | ๔๙            | ๒๑.๒๑  |
|                                                        | หญิง                | ๑๘๒           | ๗๘.๗๙  |
|                                                        | รวม                 | ๒๓๑           | ๑๐๐.๐๐ |
| ๒. อายุ                                                | ๒๑ – ๓๐ ปี          | ๑๕            | ๖.๔๙   |
|                                                        | ๓๑ – ๔๐ ปี          | ๕๙            | ๒๕.๕๔  |
|                                                        | ๔๐ – ๕๐ ปี          | ๑๔๘           | ๖๔.๐๗  |
|                                                        | ๕๐ ปีขึ้นไป         | ๙             | ๓.๙๐   |
|                                                        | รวม                 | ๒๓๑           | ๑๐๐.๐๐ |
| ๓. ระดับการศึกษาสูงสุด (ตอบเฉพาะผู้บริหารและครูผู้สอน) |                     |               |        |
|                                                        | อนุปริญญา           | -             | -      |
|                                                        | ปริญญาตรี           | ๑๖๕           | ๗๑.๔๓  |
|                                                        | ปริญญาโท            | ๖๖            | ๒๘.๕๗  |
|                                                        | ปริญญาเอก           | -             | -      |
|                                                        | รวม                 | ๒๓๑           | ๑๐๐.๐๐ |
| ๔. ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ                             | ผู้อำนวยการโรงเรียน | ๕๐            | ๒๑.๖๕  |
|                                                        | ครูสอนในโรงเรียน    | ๑๘๑           | ๗๘.๓๕  |
|                                                        | รวม                 | ๒๓๑           | ๑๐๐.๐๐ |
| ๕. ประสบการณ์ในการสอน                                  | ๑ - ๕ ปี            | ๗             | ๓.๐๓   |
|                                                        | ๖ - ๑๐ ปี           | ๗๔            | ๓๒.๐๓  |
|                                                        | ๑๑ - ๑๕ ปี          | ๗๙            | ๓๔.๒๐  |
|                                                        | ๑๕ ปีขึ้นไป         | ๗๑            | ๓๐.๗๔  |
|                                                        | รวม                 | ๒๓๑           | ๑๐๐.๐๐ |

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิงจำนวน ๑๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๗๙ มีกลุ่มอายุ ๔๐-๕๐ ปี ตอบแบบสอบถามจำนวน ๑๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๔.๐๗ ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๑๖๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๑.๔๓ ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ส่วนมาก เป็นครูสอนในโรงเรียน จำนวน ๑๘๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๓๕ และประสบการณ์ในการสอน ๑๑-๑๕ ปี จำนวน ๗๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๒๐

#### ๔.๒ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

ผู้วิจัยได้สรุปความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษา ที่มีต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๒ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยภาพรวม

(n= ๒๓๑)

|            | หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ | ระดับความคิดเห็น |      |       |
|------------|---------------------|------------------|------|-------|
|            |                     | $\bar{X}$        | S.D  | แปลผล |
| ๑.         | ด้านเมตตา           | ๔.๑๘             | ๐.๑๒ | มาก   |
| ๒.         | ด้านกรุณา           | ๔.๑๔             | ๐.๒๒ | มาก   |
| ๓.         | ด้านมุทิตา          | ๔.๑๔             | ๐.๒๑ | มาก   |
| ๔.         | ด้านอุเบกขา         | ๔.๑๗             | ๐.๒๑ | มาก   |
| รวมทั้งหมด |                     | ๔.๑๕             | ๐.๒๒ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๑๕$ )

เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน จำแนกเป็นรายด้านที่มีระดับมากที่สุด คือ ด้านเมตตา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๑๘$ ) และด้านอุเบกขา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๑๗$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนรายด้านที่มีระดับน้อยที่สุด คือ ด้านกรุณาและด้านมุทิตา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๑๔$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๓ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ด้านเมตตา

(n = ๒๓๑)

| ด้านเมตตา                                                 | ระดับความคิดเห็น |      |       |
|-----------------------------------------------------------|------------------|------|-------|
|                                                           | $\bar{X}$        | S.D  | แปลผล |
| ๑. ช่วยเหลือครูที่เป็นโรครประจำตัว                        | ๔.๐๕             | ๐.๗๗ | มาก   |
| ๒. ไม่ใช้คำพูดประชดประชันผู้ร่วมงานในที่ประชุม            | ๔.๐๗             | ๐.๖๔ | มาก   |
| ๓. รักและห่วงใยผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ                   | ๔.๑๐             | ๐.๗๓ | มาก   |
| ๔. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมรอบข้าง                    | ๔.๑๑             | ๐.๖๙ | มาก   |
| ๕. เห็นอกเห็นใจผู้อื่นเมื่อมีเรื่องเดือดร้อน              | ๔.๑๗             | ๐.๖๐ | มาก   |
| ๖. มีอัธยาศัยดี มีน้ำใจต่อทุกคน                           | ๔.๑๐             | ๐.๗๗ | มาก   |
| ๗. ใช้คำพูดที่เหมาะสมในการตักเตือนในที่สาธารณะชน          | ๔.๒๔             | ๐.๗๐ | มาก   |
| ๘. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จก้าวหน้าในการทำงาน | ๔.๑๒             | ๐.๘๘ | มาก   |
| ๙. ไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน                                 | ๔.๓๐             | ๐.๖๙ | มาก   |
| ๑๐. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองอยู่เสมอ               | ๓.๙๕             | ๐.๘๑ | มาก   |
| ๑๑. นำโรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน                     | ๔.๒๓             | ๐.๖๘ | มาก   |
| ๑๒. มอบหมายงานตามความถนัดและขีดความสามารถของผู้ร่วมงาน    | ๔.๓๓             | ๐.๕๙ | มาก   |
| ๑๓. ขออุทิศเวลาเพื่อพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ                 | ๔.๒๔             | ๐.๖๒ | มาก   |
| ๑๔. ทำงานเต็มเวลาในการปฏิบัติหน้าที่                      | ๔.๓๘             | ๐.๕๕ | มาก   |
| ๑๕. ไม่เบียดบังเวลาของผู้ร่วมงานไปหาประโยชน์ส่วนตน        | ๔.๓๒             | ๐.๖๐ | มาก   |
| รวมทั้งหมด                                                | ๔.๑๘             | ๐.๑๒ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ ( $\bar{X} = ๔.๑๘$ )

เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อของด้านเมตตา พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำแนกเป็นรายข้อที่มีระดับมากที่สุด คือ ข้อ ๑๔. ทำงานเต็มเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๓๘$ ) ข้อ ๑๒. มอบหมายงานตามความถนัดและขีดความสามารถของผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๓๓$ ) ข้อ ๑๕. ไม่เบียดบังเวลาของผู้ร่วมงานไปหาประโยชน์ส่วนตน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๓๒$ ) ข้อ ๙. ไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๓๐$ ) ข้อ ๗. ใช้คำพูดที่เหมาะสมในการตักเตือนในที่สาธารณะชนและข้อ ๑๓. ขออุทิศเวลาเพื่อพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๒๔$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนรายข้อที่มีระดับน้อยที่สุด คือ ข้อ ๑๐. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๓.๙๕$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๔ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ด้านกรุณา

(n= ๒๓๑)

| ด้านกรุณา                                                            | ระดับความคิดเห็น |      |       |
|----------------------------------------------------------------------|------------------|------|-------|
|                                                                      | $\bar{X}$        | S.D  | แปลผล |
| ๑. ช่วยเหลือครูที่ทำผิดให้ถูกลงโทษเบาลง                              | ๔.๐๖             | ๐.๘๓ | มาก   |
| ๒. ไม่กลั่นแกล้งผู้ร่วมงานในขณะที่ปฏิบัติงาน                         | ๔.๐๖             | ๐.๖๘ | มาก   |
| ๓. จัดกิจกรรมการนิเทศภายในร่วมกับครูอย่างสม่ำเสมอ                    | ๔.๑๕             | ๐.๗๒ | มาก   |
| ๔. กระตุ้นและชักจูงให้เกิดการพัฒนาการสอน                             | ๔.๑๙             | ๐.๖๕ | มาก   |
| ๕. เสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อผู้ร่วมงาน                              | ๔.๐๘             | ๐.๖๑ | มาก   |
| ๖. ให้คำปรึกษาและแนะนำในการทำงาน                                     | ๔.๑๑             | ๐.๗๒ | มาก   |
| ๗. ร่วมแก้ไขปัญหาคือข้อบกพร่องในการทำงาน                             | ๔.๑๔             | ๐.๗๕ | มาก   |
| ๘. เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา                               | ๔.๑๖             | ๐.๘๑ | มาก   |
| ๙. สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ทันสมัยในยุคปัจจุบัน                 | ๔.๓๗             | ๐.๖๖ | มาก   |
| ๑๐. ช่วยเหลือเกื้อกูลศาสนาในทางสร้างสรรค์อย่างเหมาะสม                | ๔.๐๑             | ๐.๘๐ | มาก   |
| ๑๑. ถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่นโดยไม่ปิดบัง                             | ๔.๐๙             | ๐.๗๑ | มาก   |
| ๑๒. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแก้ไขข้อบกพร่องด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม | ๔.๒๑             | ๐.๖๒ | มาก   |
| ๑๓. ให้คำปรึกษาและแนะนำในเรื่องส่วนตัวแก่ผู้ร่วมงาน                  | ๔.๐๗             | ๐.๗๑ | มาก   |
| ๑๔. ไม่ใช้อำนาจหน้าที่บังคับให้ทำงานเกินกำลังความสามารถ              | ๔.๒๕             | ๐.๖๔ | มาก   |
| ๑๕. ไม่มอบงานส่วนตัวของผู้บริหารให้ผู้ร่วมงาน                        | ๔.๐๙             | ๐.๗๐ | มาก   |
| รวมทั้งหมด                                                           | ๔.๑๔             | ๐.๒๒ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษา มีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ ( $\bar{X} = ๔.๑๔$ )

เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อของด้านกรุณา พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษา มีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำแนกเป็นรายข้อที่มีระดับมากที่สุด คือ ข้อ ๙. สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ทันสมัยในยุคปัจจุบันมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๓๗$ )

ขอ ๑๔. ไม่ใช้อำนาจหน้าที่บังคับให้ทำงานเกินกำลังความสามารถมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๒๕$ ) ขอ ๑๒. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแก้ไขข้อบกพร่องด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๒๑$ ) ข้อ ๔. กระตุ้นและชักจูงให้เกิดการพัฒนาการสอนมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๑๙$ ) ข้อ ๓. จัดกิจกรรมการนิเทศภายในร่วมกับครูอย่างสม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๑๕$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมาก สวนรายชื่อที่มีระดับน้อยที่สุด คือ ข้อ ๑๐. ช่วยเหลือเกื้อกูลศาสนาในทางสร้างสรรค์อย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๐๑$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๕ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ด้านมุทิตา

(n = ๒๓๑)

| ด้านมุทิตา                                                                 | ระดับความคิดเห็น |      |       |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-------|
|                                                                            | $\bar{X}$        | S.D  | แปลผล |
| ๑. แสดงความยินดีกับผู้ร่วมงานที่ได้เลื่อนตำแหน่ง                           | ๔.๐๙             | ๐.๘๓ | มาก   |
| ๒. เป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน                                              | ๔.๐๗             | ๐.๖๗ | มาก   |
| ๓. รู้จักยกย่อง ชมเชยผู้ทำความดีตามความเหมาะสม                             | ๔.๑๔             | ๐.๗๓ | มาก   |
| ๔. สร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีของคณะครู                                   | ๔.๑๒             | ๐.๗๑ | มาก   |
| ๕. ชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของครูด้วยความบริสุทธิ์ใจ                       | ๔.๑๐             | ๐.๖๓ | มาก   |
| ๖. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน          | ๔.๐๘             | ๐.๗๕ | มาก   |
| ๗. มีส่วนช่วยในการเผยแพร่ผลงานที่ดีของผู้ร่วมงาน                           | ๔.๑๙             | ๐.๗๖ | มาก   |
| ๘. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานศึกษาดูงานนอกสถานที่                               | ๔.๑๐             | ๐.๘๒ | มาก   |
| ๙. จัดระบบหรือเกณฑ์การให้รางวัลผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเหมาะสม | ๔.๓๒             | ๐.๖๖ | มาก   |
| ๑๐. รักษาความลับของทางราชการ                                               | ๔.๐๔             | ๐.๗๘ | มาก   |
| ๑๑. รักษาความลับของผู้ร่วมงาน                                              | ๔.๐๔             | ๐.๗๕ | มาก   |
| ๑๒. ว่ากล่าวตักเตือนผู้ร่วมงานด้วยคำพูดที่เหมาะสม                          | ๔.๑๕             | ๐.๖๗ | มาก   |
| ๑๓. เป็นกำลังใจให้ผู้ร่วมงานเป็นวิทยากรในการอบรมให้ความรู้แก่ผู้อื่น       | ๔.๑๓             | ๐.๗๐ | มาก   |
| ๑๔. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเป็นวิทยากรในการอบรมให้ความรู้แก่ผู้อื่น          | ๔.๒๒             | ๐.๖๘ | มาก   |
| ๑๕. เอาใจใส่ ช่วยเหลือและแก้ปัญหาให้ผู้ร่วมงาน                             | ๔.๑๙             | ๐.๖๙ | มาก   |
| รวมทั้งหมด                                                                 | ๔.๑๓             | ๐.๒๑ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ ( $\bar{X} = ๔.๑๓$ )

เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อของคำถามที่พบ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำแนกเป็นรายข้อที่มีระดับมากที่สุด คือ ข้อ ๙. จัดระบบหรือเกณฑ์การให้รางวัลผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๓๒$ ) ข้อ ๑๔. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเป็นวิทยากรในการอบรมให้ความรู้แก่ผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๒๒$ ) ข้อ ๗. มีส่วนช่วยในการเผยแพร่ผลงานที่ดีของผู้ร่วมงานและข้อ ๑๕. เอาใจใส่ช่วยเหลือและแก้ปัญหาให้ผู้ร่วมงานมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๑๙$ ) ข้อ ๑๒. ว่ากล่าวตักเตือนผู้ร่วมงานด้วยคำพูดที่เหมาะสมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๑๕$ ) ข้อ ๓. รู้จักยกย่องชมเชยผู้ทำความดีตามความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๑๔$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนรายข้อที่มีระดับน้อยที่สุด คือ ข้อ ๑๐. รักษาความลับของทางราชการ ๑๑. รักษาความลับของผู้ร่วมงานมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๔.๐๔$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๖ แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ด้านอุเบกขา

(n = ๒๓๑)

| ด้านอุเบกขา                                                   | ระดับความคิดเห็น |      |       |
|---------------------------------------------------------------|------------------|------|-------|
|                                                               | $\bar{X}$        | S.D  | แปลผล |
| ๑. มอบหมายงานตามความสามารถด้วยความเที่ยงธรรม                  | ๔.๑๓             | ๐.๘๑ | มาก   |
| ๒. มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่                   | ๔.๐๙             | ๐.๖๕ | มาก   |
| ๓. ข่มใจรักษาอารมณ์ได้มั่นคง                                  | ๔.๑๔             | ๐.๗๓ | มาก   |
| ๔. ตรงต่อเวลาสม่ำเสมอ                                         | ๔.๒๔             | ๐.๖๗ | มาก   |
| ๕. มีการแบ่งงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน                        | ๔.๑๐             | ๐.๖๓ | มาก   |
| ๖. ไม่ยอมให้ใครมีอิทธิพลเหนือตน                               | ๔.๑๑             | ๐.๗๔ | มาก   |
| ๗. ตัดสินใจปัญหาของผู้ร่วมงานบนพื้นฐานของข้อมูล               | ๔.๒๔             | ๐.๗๑ | มาก   |
| ๘. ตัดสินใจในการทำงานด้วยความเป็นกลาง                         | ๔.๑๙             | ๐.๗๙ | มาก   |
| ๙. จัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค                  | ๔.๓๕             | ๐.๖๓ | มาก   |
| ๑๐. อดทนต่อปัญหาต่างๆ ในที่ทำงาน                              | ๔.๐๖             | ๐.๗๘ | มาก   |
| ๑๑. ใช้วิธีการลงโทษผู้กระทำผิดอย่างยุติธรรม                   | ๔.๐๗             | ๐.๗๔ | มาก   |
| ๑๒. รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน                       | ๔.๑๖             | ๐.๖๖ | มาก   |
| ๑๓. ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่เหมาะสม   | ๔.๑๗             | ๐.๖๘ | มาก   |
| ๑๔. ประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ | ๔.๒๓             | ๐.๖๖ | มาก   |
| ๑๕. ไม่ช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่งเป็นการส่วนตัว           | ๔.๒๒             | ๐.๖๙ | มาก   |
| รวมทั้งหมด                                                    | ๔.๑๗             | ๐.๒๑ | มาก   |

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ ( $\bar{X} = ๔.๑๗$ )

เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อของด้านอุเบกขา พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำแนกเป็นรายข้อที่มีระดับมากที่สุด คือ ข้อ ๙. จัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.35$ ) ข้อ ๔. ตรงต่อเวลาสม่ำเสมอ ข้อ ๗. ตัดสินใจปัญหาของผู้ร่วมงานบนพื้นฐานของข้อมูล มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.24$ ) ข้อ ๑๔. ประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.23$ ) ข้อ ๑๕. ไม่ช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่งเป็นการส่วนตัว มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.22$ ) ข้อ ๘. ตัดสินใจในการทำงานด้วยความเป็นกลาง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.19$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนรายข้อที่มีระดับน้อยที่สุด คือ ข้อ ๑๐. อดทนต่อปัญหาต่างๆ ในที่ทำงานมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.06$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมาก

### ๔.๓ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ เป็นการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างตัวแปรย่อยของตัวแปรต้น ได้แก่ การจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบและประสบการณ์ ในการสอน ตามสมมติฐาน ดังนี้

ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีเพศต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๗ แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำแนกตามเพศ

(n = ๒๓๑)

| พฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษา | เพศ  | n   | $\bar{X}$ | S.D. | t     | Sig. |
|----------------------------|------|-----|-----------|------|-------|------|
| ๑. ด้านเมตตา               | ชาย  | ๔๙  | ๔.๒๐      | ๐.๕๔ | ๐.๙๒๐ | .๓๕๘ |
|                            | หญิง | ๑๘๒ | ๔.๑๕      | ๐.๕๗ |       |      |
| ๒. ด้านกรุณา               | ชาย  | ๔๙  | ๔.๓๕      | ๐.๔๐ | ๐.๖๘๔ | .๔๙๕ |
|                            | หญิง | ๑๘๒ | ๔.๓๒      | ๐.๔๒ |       |      |
| ๓. ด้านมุทิตา              | ชาย  | ๔๙  | ๔.๒๖      | ๐.๕๓ | ๐.๐๕๐ | .๙๖๐ |
|                            | หญิง | ๑๘๒ | ๔.๒๖      | ๐.๕๘ |       |      |
| ๔. ด้านอุเบกขา             | ชาย  | ๔๙  | ๔.๓๐      | ๐.๕๓ | ๐.๐๗๔ | .๖๓๖ |
|                            | หญิง | ๑๘๒ | ๔.๓๓      | ๐.๕๖ |       |      |
| รวมทั้งหมด                 | ชาย  | ๔๙  | ๔.๒๘      | ๐.๓๘ | ๐.๓๗๐ | .๗๑๒ |
|                            | หญิง | ๑๘๒ | ๔.๒๖      | ๐.๓๘ |       |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน (t = ๐.๓๗๐, Sig = .๗๑๒) ซึ่งไม่แปรไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ไม่แตกต่างกันทุกด้าน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ตารางที่ ๔.๘ แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีระดับความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำแนกตามอายุ

(n = ๒๓๑)

| พฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษา | แหล่งความแปรปรวน | SS    | df  | MS   | F    | Sig. |
|----------------------------|------------------|-------|-----|------|------|------|
| ๑. ด้านเมตตา               | ระหว่างกลุ่ม     | ๐.๑๗  | ๔   | ๐.๐๔ | ๐.๐๙ | .๙๘๕ |
|                            | ภายในกลุ่ม       | ๙๖.๙๖ | ๒๒๖ | ๐.๔๓ |      |      |
|                            | รวม              | ๙๗.๑๓ | ๒๓๐ |      |      |      |
| ๒. ด้านกรุณา               | ระหว่างกลุ่ม     | ๐.๑๙  | ๔   | ๐.๐๕ | ๐.๑๐ | .๙๘๒ |
|                            | ภายในกลุ่ม       | ๙๘.๔๕ | ๒๒๖ | ๐.๔๓ |      |      |
|                            | รวม              | ๙๘.๖๔ | ๒๓๐ |      |      |      |
| ๓. ด้านมูทิตา              | ระหว่างกลุ่ม     | ๐.๙๘  | ๔   | ๐.๒๔ | ๐.๕๔ | .๗๐๖ |
|                            | ภายในกลุ่ม       | ๙๓.๑๓ | ๒๒๖ | ๐.๔๑ |      |      |
|                            | รวม              | ๙๔.๑๑ | ๒๓๐ |      |      |      |
| ๔. ด้านอุเบกขา             | ระหว่างกลุ่ม     | ๐.๘๖  | ๔   | ๐.๒๒ | ๐.๔๗ | .๗๕๖ |
|                            | ภายในกลุ่ม       | ๙๔.๑๐ | ๒๒๖ | ๐.๔๑ |      |      |
|                            | รวม              | ๙๔.๙๖ | ๒๓๐ |      |      |      |
| รวมทั้งหมด                 | ระหว่างกลุ่ม     | ๐.๔๒  | ๔   | ๐.๑๐ | ๐.๒๖ | .๙๐๔ |
|                            | ภายในกลุ่ม       | ๘๓.๒๒ | ๒๒๖ | ๐.๔๐ |      |      |
|                            | รวม              | ๘๓.๖๔ | ๒๓๐ |      |      |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีอายุต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ซึ่งไม่แปรไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีอายุต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ไม่แตกต่างกันทุกด้าน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ตารางที่ ๔.๙ แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ที่มีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำแนกตามระดับการศึกษา (n = ๒๓๑)

| พฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษา | แหล่งความแปรปรวน | SS    | df  | MS   | F    | Sig. |
|----------------------------|------------------|-------|-----|------|------|------|
| ๑. ด้านเมตตา               | ระหว่างกลุ่ม     | ๒.๔๑  | ๓   | ๐.๘๐ | ๑.๗๖ | .๑๕๗ |
|                            | ภายในกลุ่ม       | ๙๔.๗๒ | ๒๒๗ | ๐.๔๑ |      |      |
|                            | รวม              | ๙๗.๑๓ | ๒๓๐ |      |      |      |
| ๒. ด้านกรุณา               | ระหว่างกลุ่ม     | ๑.๓๕  | ๓   | ๐.๔๕ | ๐.๙๖ | .๔๑๓ |
|                            | ภายในกลุ่ม       | ๙๗.๒๙ | ๒๒๗ | ๐.๔๓ |      |      |
|                            | รวม              | ๙๘.๖๔ | ๒๓๐ |      |      |      |
| ๓. ด้านมุทิตา              | ระหว่างกลุ่ม     | ๑.๓๘  | ๓   | ๐.๔๖ | ๑.๐๓ | .๓๘๑ |
|                            | ภายในกลุ่ม       | ๙๒.๗๓ | ๒๒๗ | ๐.๔๑ |      |      |
|                            | รวม              | ๙๔.๑๑ | ๒๓๐ |      |      |      |
| ๔. ด้านอุเบกขา             | ระหว่างกลุ่ม     | ๒.๐๘  | ๓   | ๐.๖๙ | ๑.๕๕ | .๒๐๓ |
|                            | ภายในกลุ่ม       | ๙๒.๘๘ | ๒๒๗ | ๐.๔๑ |      |      |
|                            | รวม              | ๙๔.๙๖ | ๒๓๐ |      |      |      |
| รวมทั้งหมด                 | ระหว่างกลุ่ม     | ๑.๖๕  | ๓   | ๐.๕๕ | ๑.๓๙ | .๒๔๗ |
|                            | ภายในกลุ่ม       | ๘๑.๙๙ | ๒๒๗ | ๐.๔๐ |      |      |
|                            | รวม              | ๘๓.๖๔ | ๒๓๐ |      |      |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ไม่แตกต่างกันทุกด้าน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ตารางที่ ๔.๑๐ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ (n = ๒๓๑)

| พฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษา | ตำแหน่งปัจจุบัน      | N   | Mean | Std. Deviation | t      | Sig.   |
|----------------------------|----------------------|-----|------|----------------|--------|--------|
| ๑. ด้านเมตตา               | ผู้อำนวยการสถานศึกษา | ๔๙  | ๓.๙๔ | ๐.๖๓           | -๒.๐๐๑ | ๐.๐๔๔๑ |
|                            | ครูสอนในโรงเรียน     | ๑๘๒ | ๓.๙๖ | ๐.๗๒           |        |        |
| ๒. ด้านกรุณา               | ผู้อำนวยการสถานศึกษา | ๔๙  | ๔.๑๑ | ๐.๖๑           | ๐.๓๑๖  | ๐.๗๕๓  |
|                            | ครูสอนในโรงเรียน     | ๑๘๒ | ๔.๐๘ | ๐.๗๔           |        |        |
| ๓. ด้านมุทิตา              | ผู้อำนวยการสถานศึกษา | ๔๙  | ๔.๑๑ | ๐.๖๑           | ๐.๘๕๒  | ๐.๓๙๕  |
|                            | ครูสอนในโรงเรียน     | ๑๘๒ | ๔.๐๓ | ๐.๗๑           |        |        |
| ๔. ด้านอุเบกขา             | ผู้อำนวยการสถานศึกษา | ๔๙  | ๔.๑๑ | ๐.๖๓           | ๐.๔๔๖  | ๐.๖๕๖  |
|                            | ครูสอนในโรงเรียน     | ๑๘๒ | ๔.๐๗ | ๐.๗๑           |        |        |
| รวมทั้งหมด                 | ผู้อำนวยการสถานศึกษา | ๔๙  | ๔.๐๗ | ๐.๕๗           | ๐.๓๗๖  | ๐.๗๐๗  |
|                            | ครูสอนในโรงเรียน     | ๑๘๒ | ๔.๐๓ | ๐.๖๗           |        |        |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ภาพรวมไม่พบว่ามีผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ไม่แตกต่างกันทุกด้าน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ตารางที่ ๔.๑๑ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน (n = ๒๓๑)

| พฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษา | แหล่งความแปรปรวน | SS     | df  | MS   | F     | Sig. |
|----------------------------|------------------|--------|-----|------|-------|------|
| ๑. ด้านเมตตา               | ระหว่างกลุ่ม     | ๔.๘๙   | ๓   | ๑.๖๓ | ๓.๖๖* | .๐๑๓ |
|                            | ภายในกลุ่ม       | ๙๒.๒๓  | ๒๒๗ | ๐.๔๕ |       |      |
|                            | รวม              | ๙๗.๑๓  | ๒๓๐ |      |       |      |
| ๒. ด้านกรุณา               | ระหว่างกลุ่ม     | ๓.๐๘   | ๓   | ๑.๐๓ | ๒.๒๒  | .๐๘๗ |
|                            | ภายในกลุ่ม       | ๙๕.๕๗  | ๒๒๗ | ๐.๔๖ |       |      |
|                            | รวม              | ๙๘.๖๕  | ๒๓๐ |      |       |      |
| ๓. ด้านมุทิตา              | ระหว่างกลุ่ม     | ๔.๒๑   | ๓   | ๑.๔๐ | ๓.๒๓* | .๐๒๓ |
|                            | ภายในกลุ่ม       | ๘๙.๙๐  | ๒๒๗ | ๐.๔๓ |       |      |
|                            | รวม              | ๙๔.๑๑  | ๒๓๐ |      |       |      |
| ๔. ด้านอุเบกขา             | ระหว่างกลุ่ม     | ๓.๕๙   | ๓   | ๑.๒๐ | ๒.๗๑* | .๐๔๖ |
|                            | ภายในกลุ่ม       | ๙๑.๓๗  | ๒๒๗ | ๐.๔๔ |       |      |
|                            | รวม              | ๙๔.๙๖  | ๒๓๐ |      |       |      |
| รวมทั้งหมด                 | ระหว่างกลุ่ม     | ๓.๖๗   | ๓   | ๑.๒๒ | ๓.๑๗* | .๐๒๕ |
|                            | ภายในกลุ่ม       | ๙๙.๙๗  | ๒๒๗ | ๐.๔๓ |       |      |
|                            | รวม              | ๑๐๓.๖๔ | ๒๓๐ |      |       |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการสอน ที่มีระดับความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .๐๕ ซึ่งนำไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ แตกต่างกันด้านเมตตา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนด้านกรุณาไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕

ดังนั้นจึงได้ทำการเปรียบเทียบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแปดรูปโดยภาพรวมของ ด้านเมตตา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา จำแนกตามประสบการณ์ในการสอนด้วยวิธีผลตางนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๒ – ๔.๑๕

ตารางที่ ๔.๑๒ แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลตางนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) โดยภาพรวมด้านประสบการณ์ในการสอน

| ภาพรวม<br>ด้านประสบการณ์<br>ในการสอน | $\bar{X}$ | ภาพรวมด้านประสบการณ์ในการสอน |           |            |             |
|--------------------------------------|-----------|------------------------------|-----------|------------|-------------|
|                                      |           | ๑ - ๕ ปี                     | ๖ - ๑๐ ปี | ๑๑ - ๑๕ ปี | ๑๕ ปีขึ้นไป |
|                                      |           | ๔.๐๑                         | ๔.๕๘      | ๔.๕๔       | ๔.๒๗        |
| ๑ - ๕ ปี                             | ๔.๐๑      | -                            | -.๕๖๓*    | -.๕๒๗*     | -.๒๕๕       |
| ๖ - ๑๐ ปี                            | ๔.๕๘      | -                            | -         | .๐๓๖       | .๓๐๘        |
| ๑๑ - ๑๕ ปี                           | ๔.๕๔      | -                            | -         | -          | .๒๗๒        |
| ๑๕ ปีขึ้นไป                          | ๔.๒๗      | -                            | -         | -          | -           |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการสอน ๑ - ๕ ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยภาพรวมน้อยกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการสอน ๖ - ๑๐ ปี และประสบการณ์ในการสอน ๑๑ - ๑๕ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนด้านอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ตารางที่ ๔.๑๓ แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)  
โดยภาพรวมด้านประสพการณ์ในการสอน ด้านเมตตา

| ภาพรวม<br>ด้านประสพการณ์<br>ในการสอน | $\bar{X}$ | ภาพรวมด้านประสพการณ์ในการสอน |           |            |             |
|--------------------------------------|-----------|------------------------------|-----------|------------|-------------|
|                                      |           | ๑ - ๕ ปี                     | ๖ - ๑๐ ปี | ๑๑ - ๑๕ ปี | ๑๕ ปีขึ้นไป |
|                                      |           | ๓.๙๑                         | ๔.๓๐      | ๔.๖๐       | ๔.๒๗        |
| ๑ - ๕ ปี                             | ๓.๙๑      | -                            | -.๓๘๙     | -.๖๘๙**    | -.๓๕๖       |
| ๖ - ๑๐ ปี                            | ๔.๓๐      | -                            | -         | .๐๓๖       | .๐๓๓        |
| ๑๑ - ๑๕ ปี                           | ๔.๖๐      | -                            | -         | -          | .๓๓๓        |
| ๑๕ ปีขึ้นไป                          | ๔.๒๗      | -                            | -         | -          | -           |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีประสพการณ์ในการสอน ๑ - ๕ ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ด้านเมตตา น้อยกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีประสพการณ์ในการสอน ๑๑ - ๑๕ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑, ส่วนด้านอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ตารางที่ ๔.๑๔ แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)  
โดยภาพรวมด้านประสพการณ์ในการสอน ด้านมุทิตา

| ภาพรวม<br>ด้านประสพการณ์<br>ในการสอน | $\bar{X}$ | ภาพรวมด้านประสพการณ์ในการสอน |           |            |             |
|--------------------------------------|-----------|------------------------------|-----------|------------|-------------|
|                                      |           | ๑ - ๕ ปี                     | ๖ - ๑๐ ปี | ๑๑ - ๑๕ ปี | ๑๕ ปีขึ้นไป |
|                                      |           | ๔.๐๓                         | ๔.๘๕      | ๔.๔๒       | ๔.๔๐        |
| ๑ - ๕ ปี                             | ๔.๐๓      | -                            | -.๘๒๑*    | -.๓๙๔      | -.๓๗๑       |
| ๖ - ๑๐ ปี                            | ๔.๘๕      | -                            | -         | .๔๒๘       | .๔๕๐        |
| ๑๑ - ๑๕ ปี                           | ๔.๔๒      | -                            | -         | -          | .๐๒๒        |
| ๑๕ ปีขึ้นไป                          | ๔.๔๐      | -                            | -         | -          | -           |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการสอน ๑ - ๕ ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ด้านมุทิตา น้อยกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการสอน ๖ - ๑๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ที่เหลือ พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ตารางที่ ๔.๑๕ แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD) โดยภาพรวมตามประสบการณ์ในการสอน ด้านอุเบกขา

| ภาพรวม<br>ด้านประสบการณ์<br>ในการสอน | $\bar{X}$ | ภาพรวมด้านประสบการณ์ในการสอน |           |            |             |
|--------------------------------------|-----------|------------------------------|-----------|------------|-------------|
|                                      |           | ๑ - ๕ ปี                     | ๖ - ๑๐ ปี | ๑๑ - ๑๕ ปี | ๑๕ ปีขึ้นไป |
|                                      |           | ๔.๐๕                         | ๔.๕๐      | ๔.๖๒       | ๔.๒๗        |
| ๑ - ๕ ปี                             | ๔.๐๕      | -                            | -.๔๔๘     | -.๕๗๐*     | -.๒๑๔       |
| ๖ - ๑๐ ปี                            | ๔.๕๐      |                              | -         | -.๑๒๒      | .๒๓๓        |
| ๑๑ - ๑๕ ปี                           | ๔.๖๒      |                              |           | -          | .๓๕๖        |
| ๑๕ ปีขึ้นไป                          | ๔.๒๗      |                              |           |            | -           |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการสอน ๑ - ๕ ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ด้านอุเบกขา น้อยกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการสอน ๖ - ๑๐ ปี ประสบการณ์ในการสอน ๑๑ - ๑๕ ปี และประสบการณ์ในการสอน ๑๕ ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนด้านอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

#### ๔.๔ ข้อมูลปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ที่เป็กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๑๖ อุปสรรคและแนวทางแก้ไขต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

(n = ๒๓๑)

| ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข                                                                          | จำนวน / ความถี่ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>๑.ด้านเมตตา</b>                                                                                   |                 |
| - มีการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้                                                 | ๔               |
| - ผู้บริหารสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรและผู้รับบริการทางการศึกษา                                      | ๓               |
| <b>๒.ด้านกรุณา</b>                                                                                   |                 |
| - มีความกล้าตัดสินใจในการปรับปรุงการบริหารงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่สภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตร่วมกัน | ๕               |
| - มีการวางแผนการบริหารงานในอนาคตได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ                                   | ๔               |
| <b>๓.ด้านมุทิตา</b>                                                                                  |                 |
| - ผู้บริหารมีความเอาใจใส่เกี่ยวกับปัญหาและมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น               | ๔               |
| - บริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน                             | ๘               |
| <b>๔.ด้านอุเบกขา</b>                                                                                 |                 |
| - มีการบริหารการวางแผนด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ                                                  | ๔               |
| - มีความเสมอภาคในการบริหารงานในสถานศึกษา                                                             | ๔               |

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๔๒ มีปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขกับการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ดังนี้

- ด้านเมตตา ครูผู้สอนต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ จำนวน ๔ คน ผู้บริหารสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรและผู้รับบริการทางการศึกษา จำนวน ๓ คน

- ด้านกรุณา มีความกล้าตัดสินใจในการปรับปรุงการบริหารงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่สภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตร่วมกัน จำนวน ๕ คน มีการวางแผนการบริหารงานในอนาคตได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ จำนวน ๔ คน

- ด้านมุทิตา ผู้บริหารมีความเอาใจใส่เกี่ยวกับปัญหาและมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จำนวน ๔ คน บริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน จำนวน ๘ คน

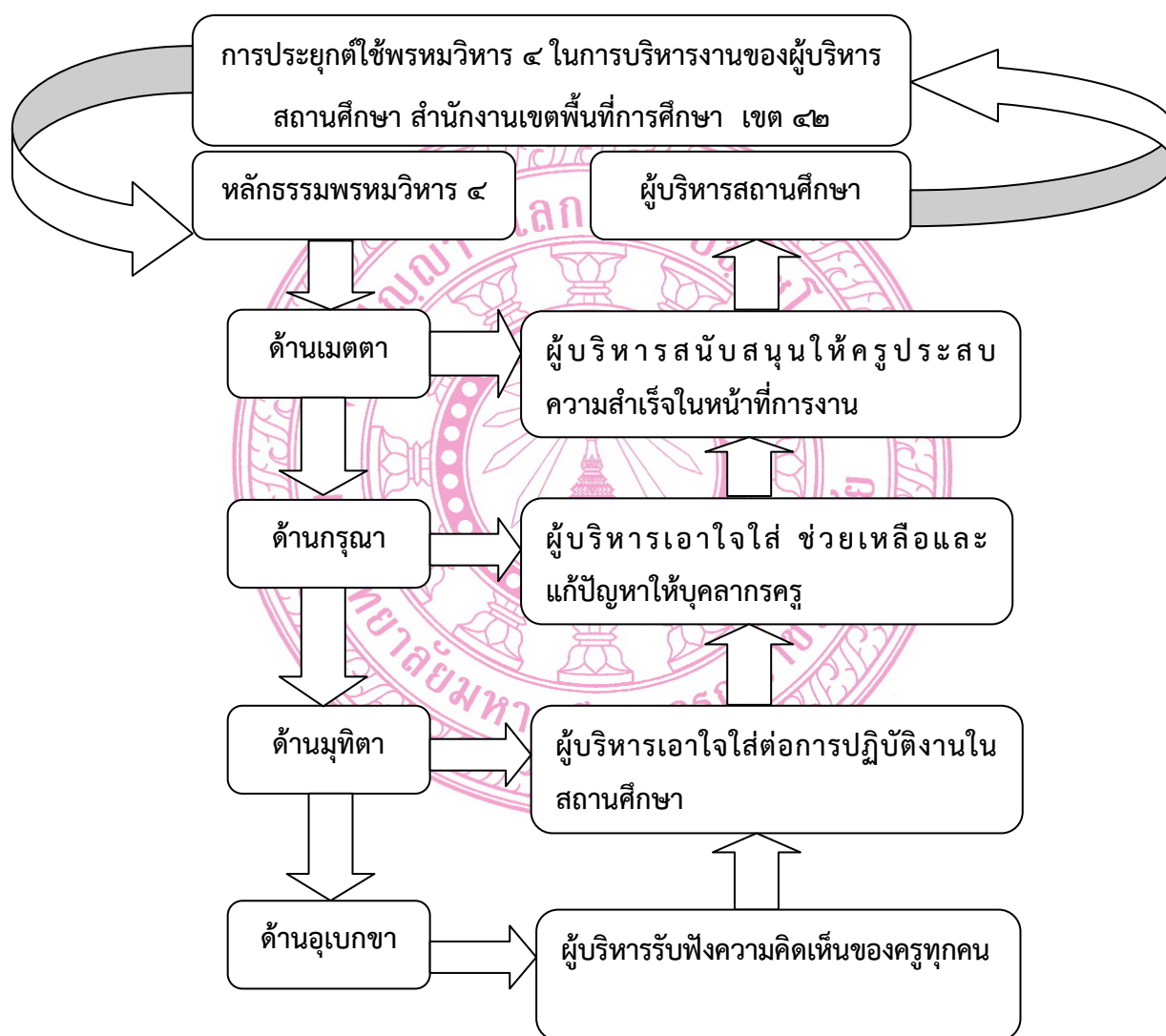
- ด้านอุเบกขา มีการบริหารการวางแผนด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ จำนวน ๔ คน มีความเสมอภาคในการบริหารงาน จำนวน ๔ คน

จากปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ควรคำนึงถึงหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา ทั้ง ๔ ด้านนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของหน่วยงานสถานศึกษาของตนเอง ซึ่งถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรในสถานศึกษา ทุกคนที่อยู่ของการของทงานล้วนมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านคุณวุฒิและวัยวุฒิ รวมไปถึงการทำงานที่แตกต่างกัน แต่สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารและข้าราชการครูทุกคนต่างคาดหวังไว้ก็คือ การได้บริหารงานในองค์กรที่ดีและมีหลักในการบริหารร่วมกันเป็นแบบอย่างผู้นำในสถานศึกษา ซึ่งสิ่งนี้มีอาจเกิดขึ้นได้หากผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้จริงในการบริหารงาน

ดังนั้น สิ่งที่เหมาะสมที่สุดก็คือ การสนับสนุนและส่งเสริมในการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ที่กล่าวมานั้นควรให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานสถานศึกษาอย่างแท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการวางแผนการบริหารงานในอนาคตได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มีการบริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน มีการบริหารการวางแผนด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ เมื่อผู้บริหาร ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ผู้บริหารงานผู้ร่วมงานจะมีความเข้าใจที่ดีอันก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะก่อให้เกิดการบริหารงานและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

## ๔.๕ สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

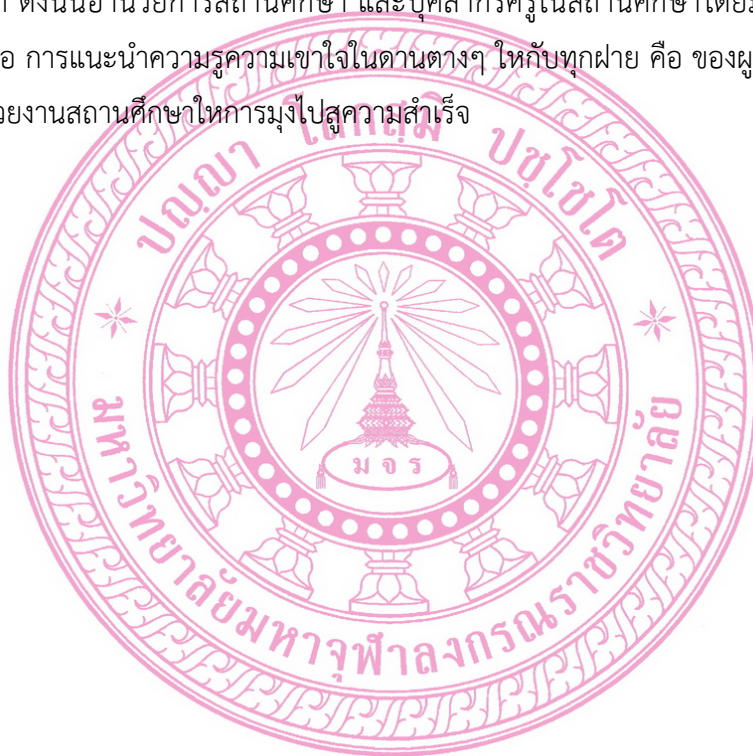
องค์ความรู้ที่ได้รับจากแนวทางการพัฒนา จากการศึกษาวิจัย เรื่อง การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๔๒



แผนภาพที่ ๔.๑ สรุปแผนงานการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานเพื่อยกระดับการบริหารงานที่ดีของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

จากแผนภาพที่ ๔.๑ พบว่า การที่ได้นำหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงพฤติกรรมของผู้บริหารในการ

บริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ **ด้านเมตตา** คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน **ด้านกรุณา** คือผู้บริหารสนับสนุนให้ครูประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน **ด้านมุทิตา** คือผู้บริหารเอาใจใส่ ช่วยเหลือและแก้ปัญหาให้บุคลากรครู **ด้านอุเบกขา** ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูทุกคนทั้งนี้ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ อันประกอบด้วย ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา ดังนั้นผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาโดยมีเป้าหมายที่สำคัญอันดับหนึ่ง คือ การแนะนำความรู้ความเข้าใจในด้านต่างๆ ให้กับทุกฝ่าย คือ ของผู้บริหารที่ต้องทำเพื่อชี้แจงหน่วยงานสถานศึกษาให้การมุ่งไปสู่ความสำเร็จ



## บทที่ ๕

### สรุปผล อภิปรายผลและขอเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยมีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ๒) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ๓) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษา โรงเรียนสตรีนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) กับประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๒๓๑ คน ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้รวบรวมมา สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ร้อยละ (Percentage) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) สำหรับหาการระดับความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับวัดการกระจายของข้อมูล ใช้การทดสอบ ค่าที (t-test), Independent Groups, One – Way ANOVA ในการวิเคราะห์ความแปรปรวนสำหรับเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และเปรียบเทียบความแตกต่าง รายคู่โดยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference LSD) จากผลการวิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและขอเสนอแนะ ดังนี้

## ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นที่สำคัญในการประยุกต์ใช้ พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยการสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

### ๕.๑.๑ ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิงจำนวน ๑๘๒ คน คิดเป็น ร้อยละ ๗๘.๗๙ มีกลุ่มอายุ ๔๐ – ๕๐ ปี ตอบแบบสอบถามจำนวน ๑๔๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๔.๐๗ ระดับ การศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๑๖๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๑.๔๓ ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ส่วนมากเป็น ครูสอนในโรงเรียน จำนวน ๑๘๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๓๕ และประสบการณ์ในการสอน ๑๑ – ๑๕ ปี จำนวน ๗๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๒๐

**๕.๑.๒ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษา ต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒**

ผลการวิจัย พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษามีความ คิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๑๕$ ) อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสรุปเป็นรายดานดังนี้

**ด้านเมตตา** พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษามีความ คิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ด้านเมตตา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๑๘$ ) เมื่อ พิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อของด้านเมตตา พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรใน สถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ อยู่ในระดับมากทุกข้อ

**ด้านกรุณา** พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษามีความ คิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ด้านกรุณา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๑๔$ ) เมื่อ พิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อของด้านกรุณา พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูใน สถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ อยู่ในระดับมากทุกข้อ

**ด้านมุทิตา** พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๑๓$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อของด้านมุทิตา พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ อยู่ในระดับมากทุกข้อ

**ด้านอุเบกขา** พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๔.๑๓$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อของด้านอุเบกขา พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ อยู่ในระดับมากทุกข้อ

**๕.๑.๓ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล**

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ เป็นการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างตัวแปรย่อยของตัวแปรต้น ได้แก่ การจำแนกตาม เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ, และประสบการณ์ในการสอน ตามสมมติฐาน ดังนี้

**เพศ** จากการศึกษาความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ในภาพรวม พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน (t = ๐.๓๗๐, Sig = .๗๑๒) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ไม่แตกต่างกันทุกด้านที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕



**ประสบการณ์ในการสอน** จากการศึกษาความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ในภาพรวมพบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการสอนที่มีระดับความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ แตกต่างกัน ด้านเมตตา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนด้านกรุณาไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕

ดังนั้นจึงได้ทำการเปรียบเทียบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นคู่โดยภาพรวมของ ด้านเมตตา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา จำแนกตามตำแหน่งด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) ดังนี้

**โดยภาพรวม** พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการสอน ๑ – ๕ ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยภาพรวมน้อยกว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการสอน ๖ - ๑๐ ปี และประสบการณ์ในการสอน ๑๑ - ๑๕ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนด้านอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

**ด้านเมตตา** พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการสอน ๑ – ๕ ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ด้านเมตตา น้อยกว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการสอน ๑๑ - ๑๕ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ส่วนด้านอื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

**ด้านมูทิตา** พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการสอน ๑ - ๕ ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ด้านมูทิตา น้อยกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการสอน ๖ - ๑๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ที่เหลือพบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

**ด้านอุเบกขา** พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการสอน ๑ - ๕ ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ด้านอุเบกขา น้อยกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการสอน ๖ - ๑๐ ปี ประสบการณ์ในการสอน ๑๑ - ๑๕ ปี และประสบการณ์ในการสอน ๑๕ ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ สอดคล้องกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ, และประสบการณ์ในการสอน การทดสอบสมมติฐานโดยตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๕.๑ สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

| ตัวแปรต้น                  | ผลการทดสอบ                               |                |
|----------------------------|------------------------------------------|----------------|
|                            | พฤติกรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา |                |
| ปัจจัยส่วนบุคคล            | ยอมรับสมมติฐาน                           | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| ๑. เพศ                     | -                                        | ✓              |
| ๒. อายุ                    | -                                        | ✓              |
| ๓. ระดับการศึกษา           | -                                        | ✓              |
| ๔. ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ | -                                        | ✓              |
| ๕. ประสบการณ์ในการสอน      | ✓                                        | -              |

**๕.๑.๔ ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขกับการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ดังนี้**

ผลการวิจัย พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔ มีปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้าน ดังนี้

- **ด้านเมตตา** ครูผู้สอนต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ จำนวน ๔ คน และผู้บริหารสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรและผู้รับบริการทางการศึกษา จำนวน ๓ คน

- **ด้านกรุณา** มีความกล้าตัดสินใจในการปรับปรุงการบริหารงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่สภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตร่วมกัน จำนวน ๕ คน และมีการวางแผนการบริหารงานในอนาคตได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ จำนวน ๔ คน

- **ด้านมุทิตา** ผู้บริหารมีความเอาใจใส่เกี่ยวกับปัญหาและมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จำนวน ๔ คน และบริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน จำนวน ๘ คน

- **ด้านอุเบกขา** มีการบริหารการวางแผนด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ จำนวน ๔ คน และมีความเสมอภาคในการบริหารงาน จำนวน ๔ คน

จากปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ควรคำนึงถึงหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา ทั้ง ๔ ด้านนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของหน่วยงานสถานศึกษาของตนเอง ซึ่งถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรในสถานศึกษา ทุกคนที่อยู่องค์การของทูลานมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านคุณวุฒิและวัยวุฒิ รวมไปถึงการทำงานที่แตกต่างกัน แต่สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารและข้าราชการครู ทุกคนต่างคาดหวังไว้ก็คือ การได้บริหารงานในองค์การที่ดีและมีหลักในการบริหารร่วมกันแบบอย่างผู้นำในสถานศึกษา ซึ่งสิ่งนี้มีอาจเกิดขึ้นได้หากผู้บริหารสถานศึกษาขาดการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปบูรณาการใช้อย่างจริงจังในการบริหารงาน

ดังนั้น สิ่งที่เหมาะสมที่สุดก็คือ การสนับสนุนและส่งเสริมในการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ที่กล่าวมานั้นควรให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานสถานศึกษาอย่างแท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการวางแผนการบริหารงานในอนาคตได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มีการบริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน มีการบริหารการวางแผนด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติและมีการ

บริหารงานโดยยึดหลักการและความถูกต้องในการบริหารงาน เมื่อผู้บริหาร ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ผู้บริหารงาน ผู้ร่วมงานจะมีความเข้าใจที่ดีอันก่อให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่ คณะก่อให้เกิดการบริหารงานและทำงานรวมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

## ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ จะกล่าวถึงความคิดเห็นผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาต่อประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจ และนำมาอภิปรายผล ดังนี้

### ๕.๒.๑ ความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษา ต่อประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านอันเนื่องมาจากผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษามีความเข้าใจในหลักธรรม พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานและการทำงาน พบว่า การใช้พรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาใช้หลักธรรมด้านเมตตาในระดับมากในการบริหารงานในสถานศึกษา โดยเฉพาะการทำงานเต็มเวลาในการปฏิบัติหน้าที่พร้อมทั้งอุทิศเวลาเพื่อพัฒนาอยู่อย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีพฤติกรรมที่แสดงออกมาเหมือนกันมุ่งเน้นให้เกิดผลประโยชน์ให้กับการทำงานและผู้ร่วมงาน เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่ง **สงวน สุทธิเลิศอรุณ** ได้กล่าวไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดี หรือพฤติกรรมที่ดี ซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคม เช่น ความเสียสละ ความมีน้ำใจ ความเกรงใจ ความรักเด็กและรักเพื่อนมนุษย์ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และเป็นไปในทิศทางเดียวกับบทสรุปที่ว่าด้วยคุณลักษณะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งกล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีเมตตาต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพยายามสร้างความเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละ ประารถนาให้เขาเป็นสุขโดยทั่วกัน พบว่า การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้านมีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

**ด้านเมตตา** สำหรับพฤติกรรมการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา ของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งผลการวิจัยมีค่าเฉลี่ยปานกลาง คือ การให้ความช่วยเหลือครูที่ป่วยเป็นโรคประจำตัวและการไม่ใช้คำพูดประชดประชันผู้ร่วมงานในที่ประชุม แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษายังให้ความสำคัญต่อหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในประเด็นของด้านเมตตาไม่เพียงพอเท่าที่ควร เนื่องจากในสภาวะปัจจุบันภาระหน้าที่ทั้งของผู้บริหารสถานศึกษา และของผู้ร่วมงานมีเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้การเสียสละเวลาให้แก่ส่วนรวมน้อยลง แต่ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสร้างระบบการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การช่วยเหลือผู้อื่นจึงน้อยลงเช่นกัน ประกอบกับเกิดความคิดเห็นแตกต่างในเรื่องของขนาดโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถจะปฏิบัติหน้าที่แทนผู้บริหารในการดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน ดังนั้นในการช่วยเหลือผู้ร่วมงานจึงมีอยู่อย่างสม่ำเสมอ ดังคำกล่าวของสมเด็จพระญาณสังวร (สุวตตมโน) วัดบวรนิเวศวิหาร ได้กล่าวไว้ในความหมายของพรหมวิหาร ๔ ว่า “เมตตาพึงมีได้อย่างเต็มเปี่ยมโดยปราศจากอุปสรรค เพราะเมตตาไม่จำเป็นต้องอาศัยทรัพย์ เมตตาเป็นเรื่องของจิตใจโดยบริสุทธิ์แท้ แม้เมื่อรู้เห็นอยู่ว่าเขาเป็นทุกข์เพียงแต่น้อมใจลงปรารถนาให้เขาเป็นสุขเท่านั้นก็เป็นการแสดงเมตตาแล้ว มิให้คับแคบเฉพาะตนและคนซึ่งเป็นที่รักในวงแคบของตนหรือจำเพาะพวกของตน แต่ให้แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่มีจำกัดไม่มีประมาณ”

ส่วนการไม่ใช้คำพูดประชดประชันผู้ร่วมงานในที่ประชุมของผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ ยังคงมีการประพฤติปฏิบัติอยู่บ้างนั้นแสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษามีแนวคิดที่นำเอาอำนาจเป็นเครื่องมือในการบริหารงานในสถานศึกษา โดยเชื่อว่าถ้าปราศจากพลังอำนาจหรืออิทธิพลแล้ว จะไม่สามารถปรุงแต่งพฤติกรรมคนหรือครองใจคนให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธารักใคร่สนใจผู้อื่น ซึ่ง Glenn A. Bassef ยังกล่าวไว้ว่า ความล้มเหลวนั้นเกิดจากการไม่มีแนวทางการบริหารที่ดี ดังนั้นหากผู้บริหารสถานศึกษายังต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จจะต้องคำนึงถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลแต่ละคนในที่ทำงาน สร้างบรรยากาศที่ดีนำทำงานขึ้นในหน่วยงานและรู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึกของตนเองให้ได้ แม้ยามที่มีปัญหาขัดแย้งในระหว่างการประชุมทำนองเดียวกัน

**ด้านกรุณา** ผลจากการศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงพฤติกรรมการใช้หลักธรรมด้านนี้ระดับมาก โดยเฉพาะการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ทันสมัยในยุคปัจจุบันทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งยินดีให้คำปรึกษาและแนะนำในเรื่องส่วนตัวแก่เพื่อนร่วมงาน ในความเป็นจริงแล้วผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้กระตุ้นและชักจูงให้ผู้ร่วมงานเกิดการใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษา หาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอและจากการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ได้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในตนเองที่จะปฏิบัติงานในสถานศึกษา โดยการเข้าช่วยเหลือด้วยความเต็มใจเสมอเพื่อจะให้งานสำเร็จทันเวลาทันเหตุการณ์

ดังนั้นกรณที่เกิดขึ้นจากการกระทำลงมือปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องคำกล่าวของ **พระราชวรมุนี** ซึ่งได้ให้ทัศนะคือ นักบริหารต้องมีความสงสารมันใจและคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้นและเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น

**ด้านมุทิตา** ผลจากการศึกษาความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ด้านมุทิตา ในการบริหารงานสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการใช้หลักธรรมด้านมุทิตาอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงานให้ปฏิบัติจะคำนึงถึงความสามารถและเป็นการกำลังใจให้เกิดผลสำเร็จ เพื่อเป็นของขวัญและกำลังใจในการทำงาน

**ด้านอุเบกขา** ผลจากการศึกษาความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา เกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา ในการบริหารงานสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีตามแนวพุทธธรรมดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องรู้จักการพัฒนาตนเอง โดยใช้หลักการทั้งในด้านทฤษฎีและการปฏิบัติจริง ทำให้พบสัจธรรมแห่งการดำเนินชีวิตและผู้บริหารสถานศึกษาพึงระลึกเสมอว่าสังคมทุกสังคมต้องการผู้นำที่ไม่เพียงแต่มีความรู้ ความสามารถหรือทักษะในการบริหารงานเท่านั้น แต่ต้องประกอบด้วยหลักธรรมของพุทธศาสนาด้วย สังคมจึงจะเจริญก้าวหน้าไปได้ด้วยดี

**๕.๒.๒ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาต่อประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล**

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาต่อประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบและประสบการณ์ในการสอน พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มี เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบและประสบการณ์ในการสอน ต่างกันมีความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาต่อประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เอนไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนด้านประสบการณ์ในการสอน พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาต่อประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ซึ่งเอนไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณา

เป็นรายด้าน พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาต่อประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ แตกต่างด้านเมตตา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนด้านกรุณาไม่แตกต่างกัน ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณาแต่ละสวนอภิปรายดังนี้

**เพศ** ที่แตกต่างกันมี ความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากการถามความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ไม่ได้แบ่งแยกชาย - หญิง จึงทำให้ความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาไม่ แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จีรวิทย์ นิยมธรรม ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ทำการศึกษาสภาพและความคาดหวังพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว” ผลการวิจัย พบว่า ความคาดหวังพฤติกรรมด้านคุณธรรมจำแนกตามเพศไม่แตกต่างกัน

**อายุ** ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต ๔๒ ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากการถามความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ไม่ได้เจาะจงช่วงอายุของแต่ละคน จึงทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ทรงเดช จันทรา ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ทำการศึกษาพฤติกรรมคุณธรรมกับพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มอายุการทำงาน ๑๖-๓๐ ปี กับกลุ่มอายุการทำงาน ๓๑ ปีขึ้นไป มีความเห็นที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

**ระดับการศึกษา** ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากการถามความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษาต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ที่แตกต่างกัน จึงทำให้ความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษามีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **กฤษฎา คงรัตน์ และคณะ** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา ๗” ผลการวิจัย พบว่า การใช้หลักธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเขตการศึกษา ๗ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่.๐๕

**ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ** ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากการถามความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ส่วนมากเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษา จึงทำให้ความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **สมปอง ชันนอย** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ ” ผลการศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นหลักธรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ ” ผลการวิจัย พบว่า ตำแหน่งครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่แตกต่างกัน

**ประสบการณ์ในการสอน** ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคลากรครูในสถานศึกษาต่อการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ทั้งนี้เนื่องจากประสบการณ์ในการสอนที่แตกต่างกันไป ทำให้ความคิดเห็นผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรครูในสถานศึกษามีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **กฤษฎา คงรัตน์ และคณะ** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเขตการศึกษา ๗” ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเขตการศึกษา ๗ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่.๐๕

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาและบุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน การดำเนินงานต่างๆ มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพมากที่สุด

๒. ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนให้ชุมชนหรือบุคลากรในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนเขามามีบทบาทในสถานศึกษามากขึ้น

#### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้ในเชิงปฏิบัติ

๑. ควรนำผลการศึกษาในครั้งนี้เป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการพัฒนาบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒. ควรนำผลการศึกษาเป็นข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนให้สอดคล้องรับกับแนวคิดการบริหารสถานศึกษา

#### ๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักพุทธธรรมหมวดอื่น ๆ และขยายขอบเขตการวิจัยไปสู่ระดับจังหวัด หรือเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

๒. ควรศึกษาหารูปแบบในการพัฒนาและส่งเสริมผู้บริหารให้มีคุณลักษณะทางจริยธรรมพรหมวิหาร ๔

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย : บาลี

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Sources)

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

มหามกุฏราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกฉบับประชาชน. พิมพ์ครั้งที่ ๑๖. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์

มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

กรมการศาสนา. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับสังคายนา เล่มที่ ๒๕. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์

การศาสนา, ๒๕๓๐.

#### ข. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources)

##### (๑) หนังสือ :

กীরติ บุญเจือ. ชุดพื้นฐานปรัชญาจริยศาสตร์สำหรับผู้เริ่มเรียน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์

ไทยวัฒนาพานิชจำกัด, ๒๕๓๒.

แก้ว ชิตตะขบ. รวมวิชาการธรรมศึกษาชั้นตรี ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ.๒๕๔๖.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมศาสนา, ๒๕๔๗.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไข

เพิ่มเติม(ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕. กรุงเทพมหานคร : 프리ทวอนกราฟฟิค, ๒๕๔๕.

จันโนทัย กลับเมฆ. ผู้บริหารโรงเรียนยุคปฐมนิเทศการศึกษา : ขำสด, ๒๕๔๓.

ชาญชัย อัจฉริยา. ทฤษฎีการบริหารตามแนวคิดของปราชญ์ตะวันตก Theories of administration.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๑.

ชูชีพ พุทธประเสริฐ. คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร เอกสารคำสอน. เชียงราย : ภาควิชา

พื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงราย, ๒๕๓๘.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมสำหรับคนไทย : อดีตปัจจุบันและอนาคตในเอกสาร

การประชุมปฏิบัติ (รุ่นที่ ๑ ครั้งที่ ๑) เรื่อง การใช้และการผลิตผลงานวิจัยทางจิต

พฤติกรรมศาสตร์เพื่อประโยชน์แก่สังคมไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการ

การวิจัยแห่งชาติ, ๒๕๔๘.

ทิตนา แคมมณี. ปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน เรื่องยากที่ทำได้จริง. กรุงเทพมหานคร :

อัลฟ่ามิเลเนียม, ๒๕๔๙.

ทศนา แชนมณี และภาชิต ประมวลศิลป์ชัย. **ประสบการณ์และกลยุทธ์ของผู้บริหารในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร : ปกรณ์ศิลป์ พรินต์ติ้ง, ๒๕๔๗.

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์. **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร.** เพชรบูรณ์ : คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. **ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : บริษัทบพิตรการพิมพ์จำกัด, ๒๕๔๐.

นิตย สัมมาพันธ์. **การบริหารเชิงพุทธ.** พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พลินต์ติ้งเฮาส์, ๒๕๒๙.

นิพนธ์ กิณางค์. **หลักการเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, ๒๕๒๑.

ประเวศ วะสี. **“ยุทธศาสตร์ทางปัญญาและการปฏิรูปการศึกษา”.** ในรายงานการประชุมเรื่อง **วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ทางการปฏิรูปการศึกษา : วาระแห่งชาติ.** กรุงเทพมหานคร : วัฒนา พานิช, ๒๕๔๔.

พรนพ พุกกะพันธ์. **จริยธรรมทางธุรกิจ.** กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.สัมพันธ์พาณิชย์, ๒๕๔๓.

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตโต). **ทิศทางการศึกษาไทย.** พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลศัพท์.** กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). **พระในบ้าน.** กรุงเทพมหานคร : คณาจารย์การพิมพ์, ๒๕๔๑.

พระธรรมวิสุทธิมงคล (บัว ญาณสัมปันโน). **พระพุทธศาสนารักษาชาติไทย.** กรุงเทพมหานคร : ศิลสยามบรรจุ ภัณฑ์และการพิมพ์, ๒๕๔๖.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). **พุทธวิธีบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.** พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมมิก จำกัด, ๒๕๔๖.

พระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. **พุทธศาสนสุภาษิต เล่มที่ ๑.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๗.

พระเมธีธรรมาภรณ์. **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๑.

พระยาอนุมานราชธน. **ชาติ ศาสนา วัฒนธรรม.** กรุงเทพมหานคร : พรศิริการพิมพ์, ๒๕๓๓.

พิสิฐ เจริญสุข. **ปณิธาน.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๓.

พิสนุ พองศรี . วิจัยทางการศึกษา . พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์

เทียมฝ่ายการพิมพ์, ๒๕๔๙.

ภิญโญ สาร. “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธ”. วารสารศึกษาศาสตร์. กรุงเทพมหานคร :

ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๐.

เมธี ปลั่นธนานนท์. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : พัทธอักษร, ๒๕๒๒.

ยนต์ ชุมจิต. การศึกษาและความเป็นครูไทย. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๖.

ราชบัณฑิตยสถาน. หนังสือพจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพมหานคร :

อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๒๕.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ - ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน.

พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดอรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘.

วรญา ทองอุ่น. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ. สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘.

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม. คุณธรรม จริยธรรม. กรุงเทพมหานคร :

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม, ๒๕๔๘.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. วิชาการสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์ครุสภา, ๒๕๒๕.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๓.

สมบัติ ทิฆัมภ์. คุณธรรมและจริยธรรมของนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด, ๒๕๔๓.

\_\_\_\_\_.พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด,

๒๕๔๒.

ลีปนพนธ์ เกตุทัต. ปาฐกถาสมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า ครั้งที่ ๓ การศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์

กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

สุเมธ เดียววิศเรศ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ศิลปาบรรณาการ, ๒๕๒๗.

สุรัตน์ ศิลปอนันต์. ผู้นำ-ผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด, ๒๕๒๓.

สุรัฐ ศิลปะอนันต์. นักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๗.

สุรชัย ศิริโกคาภิรมย์ . การวิจัยทางการศึกษา. ลพบุรี : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์สถาบันราชภัฏเทพสตรี,

๒๕๔๖.

สิน พันธุ์พินิจ. เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์ . กรุงเทพมหานคร : บริษัทจูนพัลลิกซ์จำกัด,

๒๕๔๗.

หวน พันธุ์พันธ์. การบริหารการศึกษา : นักบริหารมืออาชีพ. นนทบุรี : พันธุ์พันธ์การพิมพ์, ๒๕๔๙.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๗.

อุทัย ธรรมเตโช. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : เจ้าพระยาการพิมพ์, ๒๕๓๑.

## (๒) บทความในอินเทอร์เน็ต :

<http://www.khondee.net/home/index.phph>. วันที่สืบค้นข้อมูลวันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๕๑.

## (๓) วิทยานิพนธ์ :

กฤษณา คงรัตน์ และคณะ. งานวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา ๗”, ๒๕๔๗.

กว้าง เสี่ยงล้ำ. “พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต ๓”. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๔๙.

จีรวิทย์ นิยมธรรม. “สภาพและความคาดหวังพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว”. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๕.

เจริญศรี พันปี. “ความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมคุณธรรมและการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๖ .

เฉลิมชัย สมท่า. การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑. วิทยานิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗.

ชาญ สีหาราช, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกาปฏิบัติงานและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเลย”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๒.

ทรงเดช จันทรา. “การศึกษาพฤติกรรมคุณธรรมกับพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น”. วิทยานิพนธ์ การบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏเลย, ๒๕๔๕.

ธวัช ตัสโต. “ความคิดเห็นของครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชุมพร”.

**วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๖.

นิจจพร มาประเสริฐ. “จริยธรรมผู้บริหารของกลุ่มโรงแรมสยามโฮเทล”. **ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๓.

รัชนีวรรณ วรรณพิรุณ. “คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๖.

วิเชียร ด้วงพริ้ม. ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. **สารนิพนธ์ ศาสตราศตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์การปกครอง).** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

วิเชียร บุญกล้า. “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๓”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๕๐.

สมชาย วรรณลู. “การใช้พรหมวิหารธรรมในการยุติข้อพิพาทในคดีอาญา : ศึกษาเฉพาะกรณีศาลจังหวัดยโสธร”. **สารนิพนธ์ปริญญาศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

สิทธิพงษ์ พิรุณ. “การศึกษาคุณธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ตามทัศนะคติของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดกำแพงเพชร”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, ๒๕๔๕ .

อรรณพ จินะวัฒน์ . “การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๙.

#### (๔) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์:

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา คู่มือปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๐.

## ๒. ภาษาอังกฤษ

Cronbach, Lee J. **Essentials of psychological testing** (4<sup>th</sup> ed.). New York: Harper & Row, 1971.

Eileen Goode. “Sit-Based Management in public education : a challenge for critical Pragmatism”. **Dissertation Abstracts International**, 1994.

Hoy W. Tarter, C.J. and Forsyth P, **Administration Behavior and Subordinate Loyalty**, New York : An Empirical Assesment, 1978.

Magnuson Walter C. “The Characteristic of Succesful school Busines Managers”. **Dissertation Abstracts International**, 1971.

Nicolai, Dante. “The Administrative Behavior of the Superintendent of School as Perceived by High School Principals”. **Dissertation Abstracts International**, 1971.

Randall C.M.. “Job Satisfaction of Chief Administrative Officers of Teacher Education Programs”. **Dissertation Abstracts International**, 1986.

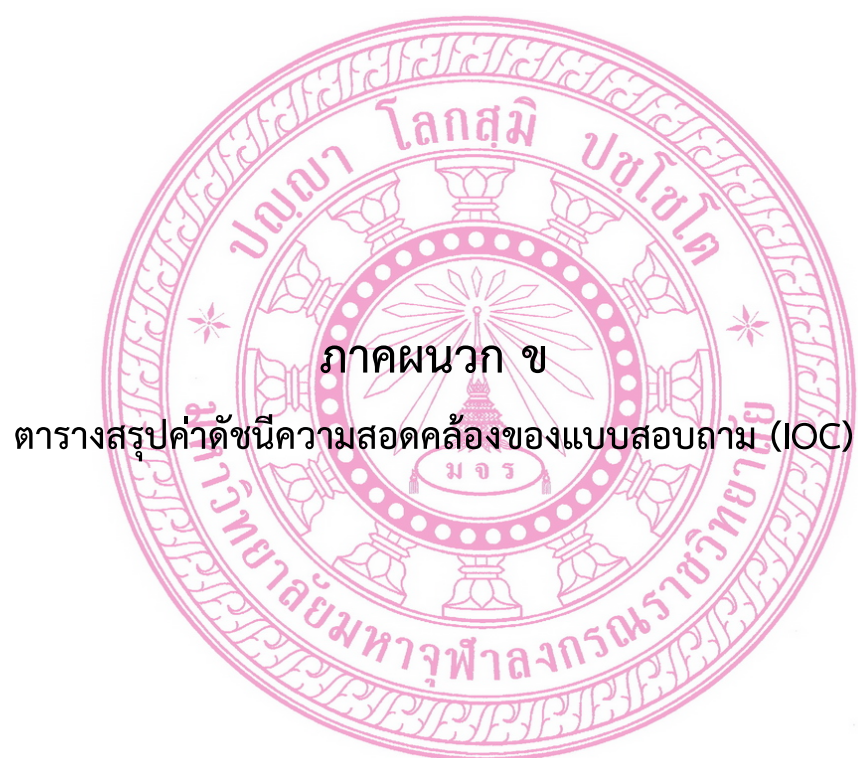


## ภาคผนวก



## รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

๑. พระประจวบ คมกีร์ธมโม อาจารย์พิเศษวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
๒. ดร.ศุภชัย สุวรรณกนิษฐ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต ๒  
จังหวัดนครสวรรค์
๓. อาจารย์ศิริโรจน์ นามเสนา อาจารย์ประจำสาขาพระพุทธศาสนา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
๔. ผศ.ดร.สุพรต บุญอ่อน ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวัดหนองขุนชาติ จังหวัดอุทัยธานี  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน  
วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
๕. นางวารุณี สุขสุวานนท์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต ๒  
จังหวัดนครสวรรค์



## ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) เพื่อการวิจัย

เรื่อง การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

| ข้อที่ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |                     |                     |                     |                     | IOC  | แปลผล  |
|--------|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------|--------|
|        | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑        | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๒ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๓ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๔ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๕ |      |        |
| ๑      | ๑                          | ๐                   | ๑                   | ๐                   | ๑                   | ๐.๗๕ | ใช้ได้ |
| ๒      | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๓      | ๑                          | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |
| ๔      | ๐                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |
| ๕      | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๖      | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๗      | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๘      | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๙      | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๑๐     | ๑                          | ๐                   | ๑                   | ๐                   | ๑                   | ๐.๖๐ | ใช้ได้ |
| ๑๑     | ๐                          | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๗๕ | ใช้ได้ |
| ๑๒     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๑๓     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๑๔     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๑๕     | ๑                          | ๑                   | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |
| ๑๖     | ๐                          | ๑                   | ๑                   | ๐                   | ๑                   | ๐.๖๐ | ใช้ได้ |
| ๑๗     | ๑                          | ๑                   | ๐                   | ๐                   | ๑                   | ๐.๖๐ | ใช้ได้ |
| ๑๘     | ๐                          | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๗๕ | ใช้ได้ |
| ๑๙     | ๐                          | ๑                   | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๖๐ | ใช้ได้ |
| ๒๐     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๒๑     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |

| ข้อที่ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |                     |                     |                     |                     | IOC  | แปลผล  |
|--------|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------|--------|
|        | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑        | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๒ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๓ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๔ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๕ |      |        |
| ๒๒     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๒๓     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๐                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |
| ๒๔     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๐                   | ๐                   | ๐.๖๐ | ใช้ได้ |
| ๒๕     | ๑                          | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๐                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๒๖     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๒๗     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๒๘     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๒๙     | ๑                          | ๐                   | ๑                   | ๐                   | ๑                   | ๐.๗๕ | ใช้ได้ |
| ๓๐     | ๐                          | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๐                   | ๐.๖๐ | ใช้ได้ |
| ๓๑     | ๑                          | ๑                   | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |
| ๓๒     | ๐                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |
| ๓๓     | ๑                          | ๑                   | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |
| ๓๔     | ๑                          | ๑                   | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |
| ๓๕     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๓๖     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๓๗     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |
| ๓๘     | ๐                          | ๑                   | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๖๐ | ใช้ได้ |
| ๓๙     | ๑                          | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๐                   | ๐.๖๐ | ใช้ได้ |
| ๔๐     | ๐                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |
| ๔๑     | ๐                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |
| ๔๒     | ๐                          | ๑                   | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๖๐ | ใช้ได้ |
| ๔๓     | ๑                          | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๐                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๔๔     | ๑                          | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๐                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๔๕     | ๐                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |
| ๔๖     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๐                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |

| ข้อที่ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |                     |                     |                     |                     | IOC  | แปลผล  |
|--------|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------|--------|
|        | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑        | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๒ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๓ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๔ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๕ |      |        |
| ๔๗     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๔๘     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๔๙     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๕๐     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |
| ๕๑     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๕๒     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๕๓     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |
| ๕๔     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๕๕     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑.๐๐ | ใช้ได้ |
| ๕๖     | ๑                          | ๐                   | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๖๐ | ใช้ได้ |
| ๕๗     | ๑                          | ๑                   | ๑                   | ๐                   | ๑                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |
| ๕๘     | ๑                          | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๐                   | ๐.๖๐ | ใช้ได้ |
| ๕๙     | ๐                          | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๑                   | ๐.๘๐ | ใช้ได้ |
| ๖๐     | ๑                          | ๐                   | ๑                   | ๑                   | ๐                   | ๐.๖๐ | ใช้ได้ |

นางสาวณัฐวรรณ ฐิตาคม

สาขา วิชาการบริหารการศึกษา รุ่น ๑

รหัส ๕๔๒๓๔๐๕๘๗๙



### ตารางสรุปค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

| ข้อ |     | Mean   | Std. Deviation | Cases |
|-----|-----|--------|----------------|-------|
| ๑.  | a๑  | ๔.๕๓๓๓ | .๕๗๑๓          | ๓๐    |
| ๒.  | a๒  | ๔.๑๐๐๐ | .๘๐๓๐          | ๓๐    |
| ๓.  | a๓  | ๔.๖๐๐๐ | .๕๖๓๒          | ๓๐    |
| ๔.  | a๔  | ๔.๒๓๓๓ | .๘๙๗๖          | ๓๐    |
| ๕.  | a๕  | ๔.๓๓๓๓ | .๕๔๖๖          | ๓๐    |
| ๖.  | a๖  | ๔.๓๓๓๓ | .๗๕๕๑          | ๓๐    |
| ๗.  | a๗  | ๔.๒๖๖๗ | .๗๒๗๖          | ๓๐    |
| ๘.  | a๘  | ๔.๕๖๖๗ | .๖๗๘๙          | ๓๐    |
| ๙.  | a๙  | ๔.๖๖๖๗ | .๖๘๑๔          | ๓๐    |
| ๑๐. | a๑๐ | ๔.๕๓๓๓ | .๖๘๑๔          | ๓๐    |
| ๑๑. | a๑๑ | ๔.๕๓๓๓ | .๕๗๑๓          | ๓๐    |
| ๑๒. | a๑๒ | ๔.๔๓๓๓ | .๕๖๘๓          | ๓๐    |
| ๑๓. | a๑๓ | ๔.๔๐๐๐ | .๖๒๑๔          | ๓๐    |
| ๑๔. | a๑๔ | ๔.๒๖๖๗ | .๖๓๙๖          | ๓๐    |
| ๑๕. | a๑๕ | ๔.๐๓๓๓ | .๖๖๘๖          | ๓๐    |
| ๑๖. | b๑๖ | ๔.๑๓๓๓ | .๘๖๐๓          | ๓๐    |
| ๑๗. | b๑๗ | ๔.๔๐๐๐ | .๗๗๐๑          | ๓๐    |
| ๑๘. | b๑๘ | ๔.๖๖๖๗ | .๔๗๙๔          | ๓๐    |
| ๑๙. | b๑๙ | ๔.๒๖๖๗ | .๘๖๘๓          | ๓๐    |
| ๒๐. | b๒๐ | ๔.๔๓๓๓ | .๕๖๘๓          | ๓๐    |
| ๒๑. | b๒๑ | ๔.๓๐๐๐ | .๗๔๙๗          | ๓๐    |
| ๒๒. | b๒๒ | ๔.๑๖๖๗ | .๘๓๓๙          | ๓๐    |
| ๒๓. | b๒๓ | ๔.๓๓๓๓ | .๘๐๒๓          | ๓๐    |
| ๒๔. | b๒๔ | ๔.๓๓๓๓ | .๗๑๑๑          | ๓๐    |

| ชื่อ |     | Mean   | Std. Deviation | Cases |
|------|-----|--------|----------------|-------|
| ๒๕   | b๒๕ | ๔.๗๐๐๐ | .๕๕๓๔๙         | ๓๐    |
| ๒๖   | b๒๖ | ๔.๔๖๖๗ | .๕๕๗๑๓         | ๓๐    |
| ๒๗   | b๒๗ | ๔.๕๐๐๐ | .๖๒๙๗          | ๓๐    |
| ๒๘   | b๒๘ | ๔.๔๐๐๐ | .๕๖๓๒          | ๓๐    |
| ๒๙   | b๒๙ | ๔.๕๓๓๓ | .๕๐๗๔          | ๓๐    |
| ๓๐   | b๓๐ | ๓.๘๐๐๐ | ๑.๑๘๖๑         | ๓๐    |
| ๓๑   | c๓๑ | ๓.๒๖๖๗ | ๑.๐๔๘๒         | ๓๐    |
| ๓๒   | c๓๒ | ๓.๓๐๐๐ | ๑.๓๙๓๓         | ๓๐    |
| ๓๓   | c๓๓ | ๒.๙๓๓๓ | ๑.๑๔๒๖         | ๓๐    |
| ๓๔   | c๓๔ | ๓.๕๓๓๓ | ๑.๐๔๑๖         | ๓๐    |
| ๓๕.  | c๓๕ | ๓.๓๐๐๐ | ๑.๐๘๗๕         | ๓๐    |
| ๓๖.  | c๓๖ | ๓.๙๓๓๓ | ๑.๒๕๗๖         | ๓๐    |
| ๓๗.  | c๓๗ | ๓.๒๖๖๗ | ๑.๑๗๒๔         | ๓๐    |
| ๓๘.  | c๓๘ | ๓.๔๐๐๐ | ๑.๐๓๗๒         | ๓๐    |
| ๓๙.  | c๓๙ | ๓.๒๖๖๗ | .๙๐๗๑          | ๓๐    |
| ๔๐.  | c๔๐ | ๓.๙๓๓๓ | .๙๘๐๒          | ๓๐    |
| ๔๑.  | c๔๑ | ๓.๓๖๖๗ | ๑.๓๕๑๔         | ๓๐    |
| ๔๒.  | c๔๒ | ๓.๓๖๖๗ | ๑.๐๙๘๐         | ๓๐    |
| ๔๓.  | c๔๓ | ๓.๙๐๐๐ | .๙๙๔๘          | ๓๐    |
| ๔๔.  | c๔๔ | ๒.๙๓๓๓ | ๑.๑๔๒๖         | ๓๐    |
| ๔๕.  | c๔๕ | ๓.๑๖๖๗ | ๑.๑๗๖๘         | ๓๐    |
| ๔๖.  | d๔๖ | ๓.๐๖๖๗ | ๑.๑๔๒๖         | ๓๐    |
| ๔๗.  | d๔๗ | ๓.๖๓๓๓ | ๑.๐๖๖๒         | ๓๐    |
| ๔๘.  | d๔๘ | ๓.๒๓๓๓ | ๑.๑๖๕๑         | ๓๐    |
| ๔๙.  | d๔๙ | ๒.๘๖๖๗ | ๑.๓๘๒๙         | ๓๐    |
| ๕๐.  | d๕๐ | ๒.๔๓๓๓ | .๘๑๗๒          | ๓๐    |

| ข้อ |     | Mean   | Std. Deviation | Cases |
|-----|-----|--------|----------------|-------|
| ๕๑. | d๕๑ | ๓.๑๐๐๐ | ๑.๔๔๖๗         | ๓๐    |
| ๕๒. | d๕๒ | ๒.๘๐๐๐ | ๑.๑๕๖๖         | ๓๐    |
| ๕๓. | d๕๓ | ๓.๓๖๖๗ | ๑.๔๔๙๙         | ๓๐    |
| ๕๔. | d๕๔ | ๓.๖๐๐๐ | ๑.๒๒๐๕         | ๓๐    |
| ๕๕. | d๕๕ | ๓.๒๖๖๗ | ๑.๒๒๙๙         | ๓๐    |
| ๕๖. | d๕๖ | ๓.๓๖๖๗ | ๑.๓๒๕๗         | ๓๐    |
| ๕๗. | d๕๗ | ๓.๓๐๐๐ | ๑.๑๗๘๘         | ๓๐    |
| ๕๘. | d๕๘ | ๓.๐๓๓๓ | ๑.๑๕๙๑         | ๓๐    |
| ๕๙. | d๕๙ | ๓.๑๖๖๗ | ๑.๐๘๕๕         | ๓๐    |
| ๖๐. | d๖๐ | ๓.๑๓๓๓ | ๑.๐๐๘๐         | ๓๐    |

Reliability Coefficients

N of Cases = ๓๐.๐

N of Items = ๖๐

Alpha = .๘๑๖๔





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

### คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น ๓ ตอน คือ
  - ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบและประสบการณ์ในการสอน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List)
  - ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒
  - ตอนที่ ๓ เป็นแบบแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒
๒. โปรดตอบคำถามให้ครบทุกข้อ
๓. ข้อมูลที่ได้จากท่านในครั้งนี้ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ จึงไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่าน โดยจะนำผลมาใช้ในการวิจัยเท่านั้น
๔. การตอบแบบสอบถามของท่านเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่จะทำการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวณัฐวรรณ จิตาคม

นิสิตปริญญาโท พุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

### ตอนที่ ๑ : สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ( ✓ ) ลงใน ☐ หน้าข้อความตามสภาพที่เป็นจริง เกี่ยวกับผู้ตอบ

แบบสอบถาม

๑. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

๒. อายุ

☐ ๒๑ - ๓๐ ปี

☐ ๓๑ - ๔๐ ปี

☐ ๔๑ - ๕๐ ปี

☐ ๕๑ ปีขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษาสูงสุด (ตอบเฉพาะผู้บริหารและครูสอน)

☐ อนุปริญญา

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

☐ อื่น .....

๔. ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ

☐ ผู้อำนวยการโรงเรียน

☐ ครูสอนในโรงเรียน

๕. ประสบการณ์ในการสอน

☐ ๑ - ๕ ปี

☐ ๖ - ๑๐ ปี

☐ ๑๑ - ๑๕ ปี

☐ ๑๕ ปีขึ้นไป

ตอนที่ ๒ : แบบสอบถามเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย( ✓ ) ลงใน ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ๕ ระดับ แต่แต่ละระดับมีความหมายดังนี้

๕ หมายถึง มีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานสถานศึกษา ระดับมากที่สุด

๔ หมายถึง มีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานสถานศึกษา ระดับมาก

๓ หมายถึง มีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานสถานศึกษา ระดับปานกลาง

๒ หมายถึง มีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานสถานศึกษา ระดับน้อย

๑ หมายถึง มีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานสถานศึกษา ระดับน้อยที่สุด

| ข้อ          | พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา                          | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|--------------|--------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
|              |                                                        | ๕               | ๔ | ๓ | ๒ | ๑ |
| ๑. ด้านเมตตา |                                                        |                 |   |   |   |   |
| ๑.๑          | ช่วยเหลือครูที่เป็นโรครประจำตัว                        |                 |   |   |   |   |
| ๑.๒          | ไม่ใช้คำพูดประชดประชันผู้ร่วมงานในที่ประชุม            |                 |   |   |   |   |
| ๑.๓          | รักและห่วงใยผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ                   |                 |   |   |   |   |
| ๑.๔          | ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมรอบข้าง                    |                 |   |   |   |   |
| ๑.๕          | เห็นอกเห็นใจผู้อื่นเมื่อมีเรื่องเดือดร้อน              |                 |   |   |   |   |
| ๑.๖          | มีอัธยาศัยดี มีน้ำใจต่อทุกคน                           |                 |   |   |   |   |
| ๑.๗          | ใช้คำพูดที่เหมาะสมในการตักเตือนในที่สาธารณะชน          |                 |   |   |   |   |
| ๑.๘          | สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จก้าวหน้าในการทำงาน |                 |   |   |   |   |
| ๑.๙          | ไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน                                 |                 |   |   |   |   |
| ๑.๑๐         | สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองอยู่เสมอ                |                 |   |   |   |   |
| ๑.๑๑         | นำโรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน                      |                 |   |   |   |   |
| ๑.๑๒         | มอบหมายงานตามความถนัดและขีดความสามารถของผู้ร่วมงาน     |                 |   |   |   |   |
| ๑.๑๓         | ขออุทิศเวลาเพื่อพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ                  |                 |   |   |   |   |
| ๑.๑๔         | ทำงานเต็มเวลาในการปฏิบัติหน้าที่                       |                 |   |   |   |   |
| ๑.๑๕         | ไม่เบียดบังเวลาของผู้ร่วมงานไปหาประโยชน์ส่วนตน         |                 |   |   |   |   |
| ๒. ด้านกรุณา |                                                        |                 |   |   |   |   |
| ๒.๑          | ช่วยเหลือครูที่ทำผิดให้ถูกลงโทษเบาลง                   |                 |   |   |   |   |
| ๒.๒          | ไม่กลั่นแกล้งผู้ร่วมงานในขณะที่ปฏิบัติงาน              |                 |   |   |   |   |
| ๒.๓          | จัดกิจกรรมการนิเทศภายในร่วมกับครูอย่างสม่ำเสมอ         |                 |   |   |   |   |
| ๒.๔          | กระตุ้นและชักจูงให้เกิดการพัฒนาการสอน                  |                 |   |   |   |   |
| ๒.๕          | เสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อผู้ร่วมงาน                   |                 |   |   |   |   |
| ๒.๖          | ให้คำปรึกษาและแนะนำในการทำงาน                          |                 |   |   |   |   |
| ๒.๗          | ร่วมแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องในการทำงาน                     |                 |   |   |   |   |
| ๒.๘          | เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา                    |                 |   |   |   |   |
| ๒.๙          | สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ทันสมัยในยุคปัจจุบัน      |                 |   |   |   |   |
| ๒.๑๐         | ช่วยเหลือเกื้อกูลศาสนาในทางสร้างสรรค์อย่างเหมาะสม      |                 |   |   |   |   |

| ข้อ           | พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา                                           | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
|               |                                                                         | ๕               | ๔ | ๓ | ๒ | ๑ |
| ๒. ด้านกรรณา  |                                                                         |                 |   |   |   |   |
| ๒.๑๑          | ถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่นโดยไม่ปิดบัง                                    |                 |   |   |   |   |
| ๒.๑๒          | ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแก้ไขข้อบกพร่องด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม        |                 |   |   |   |   |
| ๒.๑๓          | ให้คำปรึกษาและแนะนำในเรื่องส่วนตัวแก่ผู้ร่วมงาน                         |                 |   |   |   |   |
| ๒.๑๔          | ไม่ใช้อำนาจหน้าที่บังคับให้ทำงานเกินกำลังความสามารถ                     |                 |   |   |   |   |
| ๒.๑๕          | ไม่มอบงานส่วนตัวของผู้บริหารให้ผู้ร่วมงาน                               |                 |   |   |   |   |
| ๓. ด้านมูทิตา |                                                                         |                 |   |   |   |   |
| ๓.๑           | แสดงความยินดีกับผู้ร่วมงานที่ได้เลื่อนตำแหน่ง                           |                 |   |   |   |   |
| ๓.๒           | เป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน                                              |                 |   |   |   |   |
| ๓.๓           | รู้จักยกย่อง ชมเชยผู้ทำความดีตามความเหมาะสม                             |                 |   |   |   |   |
| ๓.๔           | สร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีของคณะครู                                   |                 |   |   |   |   |
| ๓.๕           | ชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของครูด้วยความบริสุทธิ์ใจ                       |                 |   |   |   |   |
| ๓.๖           | ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน          |                 |   |   |   |   |
| ๓.๗           | มีส่วนช่วยในการเผยแพร่ผลงานที่ดีของผู้ร่วมงาน                           |                 |   |   |   |   |
| ๓.๘           | สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานศึกษาดูงานนอกสถานที่                               |                 |   |   |   |   |
| ๓.๙           | จัดระบบหรือเกณฑ์การให้รางวัลผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเหมาะสม |                 |   |   |   |   |
| ๓.๑๐          | รักษาความลับของทางราชการ                                                |                 |   |   |   |   |
| ๓.๑๑          | รักษาความลับของผู้ร่วมงาน                                               |                 |   |   |   |   |
| ๓.๑๒          | ว่ากล่าวตักเตือนผู้ร่วมงานด้วยคำพูดที่เหมาะสม                           |                 |   |   |   |   |
| ๓.๑๓          | เป็นกำลังใจให้ผู้ร่วมงานเป็นวิทยากรในการอบรมให้ความรู้แก่ผู้อื่น        |                 |   |   |   |   |
| ๓.๑๔          | สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเป็นวิทยากรในการอบรมให้ความรู้แก่ผู้อื่น           |                 |   |   |   |   |
| ๓.๑๕          | เอาใจใส่ ช่วยเหลือและแก้ปัญหาให้ผู้ร่วมงาน                              |                 |   |   |   |   |

| ข้อ            | พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา                             | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |
|----------------|-----------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
|                |                                                           | ๕               | ๔ | ๓ | ๒ | ๑ |
| ๔. ด้านอุเบกขา |                                                           |                 |   |   |   |   |
| ๔.๑            | มอบหมายงานตามความสามารถด้วยความเที่ยงธรรม                 |                 |   |   |   |   |
| ๔.๒            | มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่                  |                 |   |   |   |   |
| ๔.๓            | ข่มใจรักษาอารมณ์ได้มั่นคง                                 |                 |   |   |   |   |
| ๔.๔            | ตรงต่อเวลาสม่ำเสมอ                                        |                 |   |   |   |   |
| ๔.๕            | มีการแบ่งงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน                       |                 |   |   |   |   |
| ๔.๖            | ไม่ยอมให้ใครมีอิทธิพลเหนือตน                              |                 |   |   |   |   |
| ๔.๗            | ตัดสินใจปัญหาของผู้ร่วมงานบนพื้นฐานของข้อมูล              |                 |   |   |   |   |
| ๔.๘            | ตัดสินใจในการทำงานด้วยความเป็นกลาง                        |                 |   |   |   |   |
| ๔.๙            | จัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค                 |                 |   |   |   |   |
| ๔.๑๐           | อดทนต่อปัญหาต่างๆ ในที่ทำงาน                              |                 |   |   |   |   |
| ๔.๑๑           | ใช้วิธีการลงโทษผู้กระทำผิดอย่างยุติธรรม                   |                 |   |   |   |   |
| ๔.๑๒           | รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน                       |                 |   |   |   |   |
| ๔.๑๓           | ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่เหมาะสม   |                 |   |   |   |   |
| ๔.๑๔           | ประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ |                 |   |   |   |   |
| ๔.๑๕           | ไม่ช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่งเป็นการส่วนตัว           |                 |   |   |   |   |

ตอนที่ ๓ : ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

๓.๑ ด้านเมตตา (ความรักความปรารถนาดีต่อกัน)

ปัญหา/อุปสรรค.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

๓.๒ ด้านกรุณา (ความสงสารเมื่อเห็นผู้อื่นประสบทุกข์)

ปัญหา/อุปสรรค.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

๓.๓ ด้านมูทิตา (ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี)

ปัญหา/อุปสรรค.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

## ๓.๔ ด้านอุเบกขา (ความวางใจเป็นกลาง)

ปัญหา/อุปสรรค.....

.....

.....

.....

.....

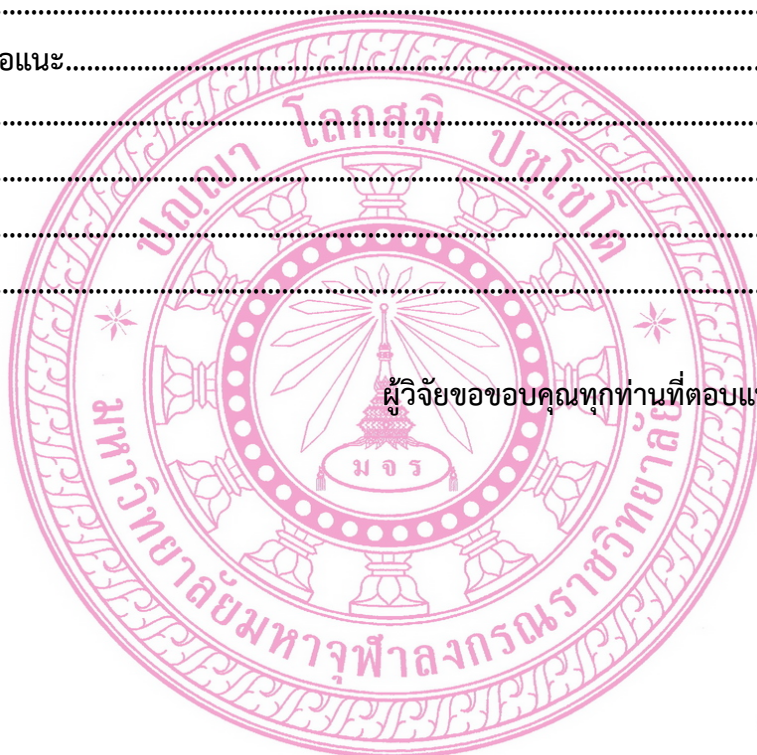
ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....



ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ตอบแบบสอบถาม



ที่ ศธ ๖๑๑๕.๒(๔)/๐๑๐๙



๑๐๘

ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้ตรวจเครื่องมือการทำวิจัย

เรียน พระประจวบ คมกีร์ธโม อาจารย์พิเศษวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด  
๒. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางสาวณัฐวรรณ จิตาคม นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พธ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เลขประจำตัว ๕๔๒๓๔๐๕๘๗๙ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๔๒” โดยมี ดร. อติศัย กอวัฒนา เป็นประธานคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ขณะนี้การจัดทำวิทยานิพนธ์อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้การวิจัย สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยที่แนบมาพร้อมนี้ เพื่อให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือการวิจัยให้มีความสมบูรณ์และถูกต้องยิ่งขึ้น

ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

พระประจวบ คมกีร์ธโม  
ผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย  
๓ มีนาคม

เรียนมาด้วยความนับถือ

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๙



ที่ ศธ ๖๑๑๕.๒(๔)/๐๑๐๙

ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์เครื่องมือการทำวิจัย  
เรียน ดร.ศุภชัย สุวรรณภินันท์ ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต ๒  
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑ แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด  
๒. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวณัฐวรรณ ฐิตาคม นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พธ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เลขประจำตัว ๕๔๒๓๔๐๕๘๗๙ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๔๒” โดยมี ดร.อดิศักดิ์ กอวัฒนา เป็นประธานคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ขณะนี้การจัดทำวิทยานิพนธ์อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้วิจัย สำนักงาน ศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยที่แนบมาพร้อมนี้ เพื่อให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือการวิจัยให้มีความสมบูรณ์ และถูกต้องยิ่งขึ้น

ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติและขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(ดร. ศุภชัย สุวรรณภินันท์)  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดจิกลาด

4 มี.ค. 2557

เรียนมาด้วยความนับถือ

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา  
โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐,  
โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๙



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๑๕.๒(๔)/๐๑๐๙ วันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือการทำวิจัย

เจริญพร อาจารย์ศิริโรจน์ นามเสนา อาจารย์ประจำสาขาวิชาพระพุทธศาสนา

ด้วย นางสาวณัฐวรรณ ฐิตาคม นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พธ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เลขประจำตัว ๕๔๒๓๔๐๕๘๗๙ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๔๒” โดยมี ดร.อดิศักดิ์ ก่อวัฒนา เป็นประธานคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ขณะนี้การจัดทำวิทยานิพนธ์อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้การวิจัย สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยที่แนบมาพร้อมนี้ เพื่อให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือการวิจัยให้มีความสมบูรณ์และถูกต้องยิ่งขึ้น ทั้งนี้ได้แนบบแบบสอบถามและโครงร่างวิทยานิพนธ์ตามแนบกับหนังสือฉบับนี้แล้ว

ฉะนั้น จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

มจร.นส.

ดร.เมธี

(เลขที่ ๖๑๑๕.๒(๔)/๐๑๐๙)



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๑๕.๒(๕)/๐๑๐๙ วันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือการทำวิจัย

เจริญพร ผศ.ดร. สุพรต บุญอ่อน อาจารย์ประจำวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ด้วย นางสาวณัฐวรรณ ฐิตาคม นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พธ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เลขประจำตัว ๕๔๒๓๔๐๕๘๗๙ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๔๒” โดยมี ดร.อดิศักดิ์ กอวัฒนา เป็นประธานคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ขณะนี้การจัดทำวิทยานิพนธ์อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้การวิจัย สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยที่แนบมาพร้อมนี้ เพื่อให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือการวิจัยให้มีความสมบูรณ์และถูกต้องยิ่งขึ้น ทั้งนี้ได้แนบบแบบสอบถามและโครงร่างวิทยานิพนธ์ตามแนบกับหนังสือฉบับนี้แล้ว

ฉะนั้น จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

นางอรรณี ใจเย็น

๕๖๖-๐๑-๙๗๗๓ ม.๗๐๖๔)

๓ มี.ค. ๕๗



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ โทร ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

ที่ ศธ ๖๑๑๕.๒(๔)/๐๑๐๙

วันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือการทำวิจัย

เรียน นางวราณี สุขสุวรรณนท์ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต ๑

ด้วย นางสาวณัฐวรรณ ฐิตาคม นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พธ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เลขประจำตัว ๕๔๒๓๔๐๕๘๗๙ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๔๒” โดยมี ดร.อดิศักดิ์ กอวัฒนา เป็นประธานคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ขณะนี้การจัดทำวิทยานิพนธ์อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้การวิจัย สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยที่แนบมาพร้อมนี้ เพื่อให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือการวิจัยให้มีความสมบูรณ์และถูกต้องยิ่งขึ้น ทั้งนี้ได้แนบบแบบสอบถามและโครงร่างวิทยานิพนธ์ตามแนบกับหนังสือฉบับนี้แล้ว

ฉะนั้น จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

- ทราย  
- ฉันทิณี ผู้ใช้เอกสาร

ที่ ศธ ๖๑๑๕.๒(๔)/๐๑๒๘



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มจร วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
จังหวัดนครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๓ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลตัวอย่าง (Try out)

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีนครสวรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวณัฐวรรณ รุติตามคม นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พธ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เลขประจำตัว ๕๔๒๓๔๐๕๔๗๙ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๔๒” ขณะนี้การจัดทำวิทยานิพนธ์อยู่ในขั้นตอนเก็บข้อมูลตัวอย่าง (Try out) ประกอบการวิจัย

ฉะนั้น เจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บข้อมูลตัวอย่าง (Try out) จากท่าน และบุคลากร ในโรงเรียนของท่าน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออัญมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ขอ ผู้อำนวยการ

เพื่อโปรด... ศิริวรรณ2. เห็นควร... สมศักดิ์ นิตยารัตน์( อาจารย์ )

10 มี.ค.๕๗

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๔๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๔๙๙๙

| แจ้ง                                     |
|------------------------------------------|
| <input type="radio"/> ทั่วไป             |
| <input type="radio"/> งบประมาณ           |
| <input type="radio"/> บุคคล              |
| <input checked="" type="radio"/> วิชาการ |
| <input type="radio"/> กิจกรรมพิเศษ       |
| <input type="radio"/> อื่นๆ.....         |

ทราบ

1. วธว

2. \_\_\_\_\_

3. วธว

(นายบุญช่วย เพชรกลิ่นกุล)

รองผู้อำนวยการ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีนครสวรรค์

ที่ ศธ ๖๑๑๕.๒(๔)/๐๑๙๐



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๔๒  
เลขที่..... 8488  
วันที่..... ๒๕๕๗  
โรงเรียน.....  
จังหวัด.....  
อำเภอ.....  
ตำบล.....  
โรงเรียน.....

๖ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๔๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย ตัวอย่างแบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวณัฐวรรณ ฐิตาคม นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พธ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เลขประจำตัว ๕๔๒๓๔๐๕๘๗๙ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต ๔๒” ในการศึกษาครั้งนี้ นิสิตมีความประสงค์จักเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและบุคลากรในเขตปกครองของท่าน

ฉะนั้น จึงเจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตจากท่าน ได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผอ. สพท. ๔๒  
ณ วันที่ ๑๑ มี.ค. ๕๗  
ณ โรงเรียน.....  
อำเภอ.....  
จังหวัด.....

ขอเจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

(นางสาวจิราภรณ์ แสงทอง)  
ผู้อำนวยการกลุ่มอำนาจการ

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๙

- ดำเนินการ / แจ้ง  
- ลงนามแล้ว  
๑๓ มี.ค. ๕๗  
(นายประสพชัย ขาญบุญญกรณ)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ปฏิบัติราชการแทน

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒



ที่ ศธ ๐๔๒๗๒/สศส

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒  
ถนนนครสวรรค์-พิษณุโลก นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๑๓ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัด สพม.๔๒ (จังหวัดนครสวรรค์) ทุกโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ตัวอย่างแบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ แจ้งว่า นางสาวณัฐวรรณ ชูตาคม นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พธ.ม.) สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒” และในการศึกษาครั้งนี้ นิสิตมีความประสงค์ขอ จัดเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นการอนุเคราะห์ขอได้พิจารณาอนุญาตให้นิสิตได้จัดเก็บข้อมูลเพื่อ การวิจัยซึ่งเป็นประโยชน์ในการบริหารงานและการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อทราบและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายประสพชัย ขาวบุญญกรณ์)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒ ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔๒

กลุ่มอำนาจการ

โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๕๖๒๒-๐๒๓๑

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ : นางสาว ญัฐวรรณ ฐิตาคม

เกิด : วันที่ ๒ เดือน เมษายน พุทธศักราช ๒๕๒๘

สถานที่เกิด : ณ บ้านเลขที่ ๑๑๔/๑๑ หมู่ ๑๐ ตำบลวัดไทร อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์

การศึกษา : พุทธศักราช ๒๕๔๐ สำเร็จการศึกษาระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖  
โรงเรียนลาซาลโชติรวี

พุทธศักราช ๒๕๔๕ สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖  
โรงเรียนโพธิสารศึกษา

พุทธศักราช ๒๕๕๐ สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

พุทธศักราช ๒๕๕๒ สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ประสบการณ์การทำงาน :

พุทธศักราช ๒๕๕๑ สถาบันกวดวิชาเคมีวรรณสรณ์ (เคมี อ.อุ๋)

พุทธศักราช ๒๕๕๔ บริษัทนวัตกรรมและเทคโนโลยีการเรียนรู้ จำกัด

ปีที่เข้าศึกษา : พ.ศ.๒๕๕๔

ปีที่สำเร็จการศึกษา : พ.ศ.๒๕๕๗

ที่อยู่ปัจจุบัน : บ้านเลขที่ ๑๑๔/๑๑ หมู่ ๑๐ ตำบลวัดไทร อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์

E-mail : titakom\_oil @ hotmail.com