

การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔  
ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑  
PERSONNEL ADMINISTRATION OF SCHOOLS ADMINISTRATORS  
ACCORDING TO THE FOUR SUBLIME STATE OF MIND PRINCIPLES  
IN THE EDUCATIONAL DEVELOPMENT CENTER AREA  
1-4 UNDER THE OFFICE OF KHON KEAN PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA 1

ณัฐพร ภูทองเงิน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๕



การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรมวิหาร ๔  
ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

ณัฐพร ภูทองเงิน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๕

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Personnel Administration of schools Administrators  
According to The Four Sublime State of Mind Principles  
in The Educational Development Center Area 1 – 4 Under The  
Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 1

Nattaporn Putongngern.

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

Graduate School  
MahachulalongkomrAvidyalaya University  
Bangkok, Thailand  
C.E.2012

(Copyright by Mahachulalongkomrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย  
เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสถานศึกษาเขต  
พื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑” เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา

.....  
(พระสุธีธรรมมานูวัตร, ผศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบบัณฑิตวิทยาลัย ..... ประธานกรรมการ  
(.....)

.....กรรมการ  
(พระมหาประมวล ฐานตฺโต, ดร.)

.....กรรมการ  
( ดร.ประยูร แสงใส.)

.....กรรมการ  
( ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง )

.....กรรมการ  
( ..... )

คณะกรรมการควบคุมบัณฑิตวิทยาลัย      พระมหาประมวล ฐานตฺโต, ดร.      ประธานกรรมการ  
ดร.ประยูร แสงใส      กรรมการ  
ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง      กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

.....  
(นางณัฐพร ภูทองเงิน)

**ชื่อวิทยานิพนธ์** : การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔  
ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

**ผู้วิจัย** : ญัฐพร ภูทองเงิน

**ปริญญา** : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

**คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์**

: พระมหาประมวล ฐานทตฺโต,ดร. ป.ธ.๖ พธ.บ.(ภาษาไทย),  
M.A. (Ling), M.A. Ph.D. (Pali & Bud).

: ดร.ประยูร แสงใส. ป.ธ.๔ , พ.ม., พธ.บ., P.G.Dip.In Journalism.,  
M.A. (Ed), Ph.D. (Ed).

: ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง . ศษ.ด.(การบริหารการศึกษา)

**วันสำเร็จการศึกษา** : ๑ / เมษายน / ๒๕๕๖

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ๒) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามตำแหน่งหน้าที่ และ ประสบการณ์ทำงาน ๓) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางในการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ประชากรที่ศึกษาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๔๐ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบความแตกต่าง โดยการทดสอบด้วยค่าที (t-test independent) และเอฟ (F-test) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ้ (Scheffe's) แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาวิธี

**ผลการศึกษาพบว่า** ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย= ๓.๙๐) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ใน

ระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านเมตตา (ค่าเฉลี่ย= ๓.๙๙) ด้านกรุณา (ค่าเฉลี่ย= ๓.๙๕) ด้านมุทิตา (ค่าเฉลี่ย= ๓.๘๔) ด้านอุเบกขา (ค่าเฉลี่ย= ๓.๘๔) ตามลำดับ

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มี ตำแหน่งหน้าที่ ที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านอุเบกขา ไม่แตกต่างกัน ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามประสบการณ์ความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้ง ๔ ด้านด้านอุเบกขา ไม่แตกต่าง ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

แนวทางการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ไปใช้ในการบริหารงานบุคลากรให้มากขึ้นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

**Thesis Title** : Personnel Administration of schools Administrators  
According to The Four Sublime State of Mind Principles in The  
Educational Development Center Area 1 – 4 Under The Office  
of Khon Kaen Primary Educational Service Area 1

**Researcher** : Nattaporn Putongngern

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

**Thesis Supervisory Committee**

: Phramaha Pramuan Thanadatto, Pali VI, B.A. (Thai), P.G. Dip.  
in I.P.R. (Phi. & Religion), M.A.(Ling.), M.A. (Pali & Bud.),  
Ph.D.(Pali & Bud.)

: Dr. Prayoon Saengsai Pali IV, B.A., M.A. (Ed.), P.G. Dip.  
(Journalism), Ph.D. (Ed.)

: Dr. Samrit Kangpheng, Ph.D.(Ed.)

**Data of Graduation** : 1 / April / 2013

**ABSTRACT**

The objectives of this thesis were: 1) to study the personnel administration of the administrators based on the principles of the four sublime states of mind or (Brahmavihara), 2) to do a comparative study of the personnel management of the administrators based on the principles of Brahmavihara in accordance with position and work-experience, and 3) to ascertain further suggestion and principles in applying Brahmavihara in personnel management of the administrators. The populations in this study were administrators and teachers, 240 in total. The research instrument applied in this study was questionnaire the the data analyzed with Frequency, Means, Standard Deviation (S.D.), T-test independent, F-test, and concluded with Scheffe’s method of comparison in accessing to the method and process of implementing Brahmavihara together with content analysis.

The result of the study found that the Mean and Standard Deviation (S.D.) of the attitude of the educational administrators and teachers over the personnel administration of the educational administrators based on Brahmavihara, at the whole resulted in high scale (Means = 3.90). While ascertaining in each aspect, the educational administrators' attitude resulted in high scale, categorizing from the largest to the smallest as Metta: loving-kindness (Mean = 3.99), Karuna: compassion (Mean = 3.95), Mudita: sympathetic joy (Mean = 3.84), Upekkha: equanimity (Mean = 3.84).

For the comparative approach of the personnel administration of the educational administrators based on Brahmavihara at the schools, the study found that the educational administrators and teachers, at the whole picture and in each aspect, had some different attitude and had remarkable statistical significance at .01. in which it opposed to the set hypothesis. While, examining in each aspect, the study found that there was no difference in the case of Upekkha. On the contrary, there were some differences for Metta, Karuna, and Upekkha were different and had remarkable statistical significance at .01 which agreed to the set hypothesis.

The comparative approach of the attitude over personnel administration of the educational administrators and teachers based on Brahmavihara at the schools at the Educational Development Center Area 1 – 4 under the Office of Khonkaen Primary Educational Service Area 1, the study found that ,by works-experience, the educational administrators and teachers, at the whole picture and in each aspect, had some different attitude and had remarkable statistical significance at .01. While, examining in each aspect, the study found that there was no difference in the case of Upekkha. On the contrary, there were some differences for Metta, Karuna, and Upekkha and had remarkable statistical significance at .01.

Nevertheless, the processes in applying Brahmavihara on personnel management of the educational administrators, was to promote Brahmavihara



namely Metta (loving-kindness), Karuna (compassion), Mudita (sympathetic joy) Upekkha (equanimity), and accordingly applied to them to the field work of personnel management for the further development and effective progress.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อันประกอบด้วย พระมหาประมวล ฐานทตฺโต, ดร. ดร.ประยูร แสงใส, ดร. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงแก้ไข วิทยานิพนธ์ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญประกอบไปด้วย อาจารย์วิบูลย์ โปธิชฺชา, รศ.ดร.นิตยา เปลื้องนุช, ดร.สมหวัง บุญสิทธิ์, ดร.วิทยา ทองดี, ดร.ศิริกุล นามศิริ ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องทั้ง ด้านภาษา เนื้อหา ระเบียบวิธี และเครื่องมือ ที่ใช้ในการ ดำเนินการวิจัย ช่วยแนะนำแก้ไขให้สมบูรณ์และสำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน กลุ่มสถานศึกษาที่ ๑ ถึง ๔ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารงาน บุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัย โดยได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลส่งคืน ผู้วิจัย ขอขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจ จนทำให้งานวิจัย แล้วเสร็จด้วยดี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพระอาจารย์ทุกรูป/คน คณาจารย์ หลักสูตรพุทธ ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ประสิทธิ์ประสาทวิทยากร และ ประสพการณ์ รวมถึงให้ความเมตตาเอื้อเฟื้อ ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ และเป็นกำลังใจให้แก่ ผู้วิจัยมาตลอด คุณค่าและประโยชน์ใดๆ อันจะพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาเป็น กตเวทิตาคุณ แด่มารดา บิดา รวมทั้งบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ร่วมกันสรรค์สร้าง งานวิจัยชิ้นนี้ให้แก่ผู้วิจัยจนเป็นผลสำเร็จด้วยดียิ่ง

ณัฐพร ภูทองเงิน



## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญแผนภาพ	ญ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย	๕
๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา	๕
๑.๓.๒ ขอบเขตด้านประชากร	๕
๑.๓.๓ ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	๖
๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๖
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๖
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๗
๑.๗ ประโยชน์ที่จะได้รับ	๙
<b>บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๑๐</b>
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร	๑๐
๒.๑.๑ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร	๑๐
๒.๑.๒ ความหมายของการบริหารบุคลากร	๑๘
๒.๑.๓ ขบวนการในการบริหารงานบุคลากร	๑๙
๒.๑.๔ ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา	๒๔
๒.๑.๕ การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	๓๔

๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น	๔๔
๒.๒.๑ ความหมายของความคิดเห็น	๔๔
๒.๒.๒ ความสำคัญของความคิดเห็น	๔๕
๒.๒.๓ หลักการวัดความคิดเห็น	๔๖
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการใช้หลักธรรม	๔๘
๒.๓.๑ ความหมายของพรหมวิหาร ๔	๕๑
๒.๓.๒ องค์ประกอบของพรหมวิหาร ๔	๕๒
๒.๓.๓ หลักธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	๕๙
๒.๓.๔ การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารโรงเรียน	๖๑
๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖๓
๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๖๘
<b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>๗๐</b>
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๗๐
๓.๒ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	๗๐
๓.๓ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๗๑
๓.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๗๒
๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๗๓
๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล	๗๓
๓.๗ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๗๔
<b>บทที่ ๔ ผลการศึกษา</b>	<b>๗๙</b>
๔.๑ ตอนที่ ๑ เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	๘๐
๔.๒ ตอนที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการ บริหารงานบุคลากร ของผู้บริหารต่อการบริหารงานบุคลากร สถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔	๘๑
๔.๓ ตอนที่ ๓ เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูที่มีต่อการงานบุคลากร ของผู้บริหาร	

	ณ
สถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔	๘๗
๔.๔ ตอนที่ ๔ แนวทางการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑	๘๑
<b>บทที่ ๕ สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ</b>	<b>๘๔</b>
๕.๑ อภิปรายผลการวิจัย	๘๕
๕.๒ สรุปผล	๘๘
๕.๒ ข้อเสนอแนะ	๑๐๔
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๑๐๘</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๑๑๕</b>
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	๑๑๖
ภาคผนวก ข ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม(IOC)	๑๑๘
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๒๒
ภาคผนวก ง หนังสือขออนุญาตให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	๑๓๓
ภาคผนวก จ หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	๑๓๗
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>๑๓๘</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๔.๑	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	๘๐
๔.๒	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารสถานศึกษา	๘๑
๔.๓	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร๔ ตามความคิดเห็นผู้บริหารและครูด้านเมตตา	๘๒
๔.๔	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร๔ ตามความคิดเห็นผู้บริหารและครูด้านกรุณา	๘๓
๔.๕	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร๔ ตามความคิดเห็นผู้บริหารและครูด้านมุทิตา	๘๔
๔.๖	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร๔ ตามความคิดเห็นผู้บริหารและครูด้านอุเบกขา	๘๖
๔.๗	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง	๘๗
๔.๘	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์	๘๘
๔.๙	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ด้านเมตตา เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์	๘๙
๔.๑๐	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ด้านกรุณา เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์	๙๐

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
๒.๑ ขบวนการวางแผนในการบริหารบุคลากร	๒๐
๒.๒ ระดับของจุดหมาย ระดับของแผน ระดับของผู้บริหาร	๒๒
๒.๓ กรอบแนวคิดของการวิจัย	๖๙



## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์เล่มนี้ อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับภาษาบาลีของ  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลัก โดยใช้ระบบย่อคำ ดังต่อไปนี้

### สุตตันตปิฎก

ที.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ปา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฎีกวรรค	(ภาษาไทย)
ม.มู.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มูลป้อนาสก์	(ภาษาไทย)
ม.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มัชฌิมป้อนาสก์	(ภาษาไทย)
ส.ส.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย	สคาถวรรค	(ภาษาไทย)
ส.สพ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย	สพายนวรรค	(ภาษาไทย)
อง.ทุก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตตรนิกาย	ทุกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.จตุกก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตตรนิกาย	จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ฉกก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตตรนิกาย	ฉกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.สตตก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตตรนิกาย	สัตตกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ทสก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตตรนิกาย	ทสกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.อฎฐก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตตรนิกาย	อฎฐกนิบาต	(ภาษาไทย)
ขุ.ธ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ธรรมบท	(ภาษาไทย)
ขุ.อิตติ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	อิตติวุตตกะ	(ภาษาไทย)
ขุ.ขุ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ขุททกปาฐะ	(ภาษาไทย)

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้มีหน้าที่จัดการศึกษาทุกๆ คนจะต้องถือว่า ตัวของท่านมีความรับผิดชอบต่อชาติ บ้านเมืองอยู่อย่างเต็มที่ ในอันที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เที่ยงตรง ถูกต้อง สมบูรณ์โตเต็มกำลังจะ ประมาทหรือละเลยมิได้ เพราะถ้าปฏิบัติให้ผิดพลาดบกพร่องไปด้วยประการใดๆ ผลร้ายอาจเกิดขึ้น แก่ส่วนรวมและประเทศชาติได้มากมาย<sup>๑</sup> ปัจจุบันกระแสการตื่นตัวเรื่องคุณธรรมการยึดมั่นความ ถูกต้องตั้งงามเกิดขึ้นในสังคมทุกระดับทำให้มีการนำหลักคุณธรรมหลายประการไปเป็นองค์ประกอบ สำคัญในการวางแผนพัฒนาประเทศและการควบคุมการปฏิบัติงานของภาครัฐดังปรากฏใน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ ซึ่งเป็นแผนที่กำหนดทิศทางของการพัฒนา ประเทศ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการประเทศเพื่อสร้างความเป็นธรรมในสังคมพัฒนาระบบและ กลไกการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

มีการส่งเสริมให้ประชาชนทุกระดับมีโอกาสเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างเท่าเทียม กันและสร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากร ควบคู่ไปกับปลูกจิตสำนึก ค่านิยมประชาธิปไตย และธรรมาภิบาลแก่ประชาชนทุกกลุ่ม กำหนดให้นำคุณธรรมมาเป็นหลักในการขับเคลื่อน กระบวนการพัฒนาในทุกขั้นตอนของทุกองค์การ ที่ยังคงยึดมั่นแนวความคิดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติฉบับที่ ๘ - ๑๐ โดยยังคงยึดหลักการปฏิบัติตาม “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” และ ขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในทุกภาคส่วน ทุกระดับ ยึดแนวความคิดการพัฒนาแบบ บูรณาการเป็นองค์รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มีการเชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่าง บูรณาการ ทั้งมิติตัวคน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้พร้อมเผชิญ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจก ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

---

<sup>๑</sup> สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, พระบรมราโชวาทและพระราชดำริเกี่ยวกับการศึกษา, ออนไลน์ (แหล่งที่มา : <http://www.thaihealth.or.th/healthcontent/special>, [๒๖พ.ย. ๒๕๕๒])

ขณะเดียวกันให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมในกระบวนการพัฒนาประเทศ<sup>๒</sup> การศึกษาจึงเป็นทั้งปัจจัยและเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาคนและพัฒนาประเทศ โรงเรียนจัดเป็นองค์กรหรือหน่วยงานทางการศึกษา ที่สำคัญที่สุดหน่วยงานหนึ่งที่น่านโยบายทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติความสำเร็จของการจัดการศึกษาต้องอาศัยกำลังคนที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนบริหารประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่จะบริหารบุคลากร เพราะการบริหารบุคลากรเป็นเสมือนหัวใจของการบริหารงานในองค์กรหรือหน่วยงานการบริหารงานบุคคลตามแนวทางพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ เป็นการตอบสนองต่อเจตนารมณ์ตามมาตรา ๘๑ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๔๐ ในการพัฒนาการศึกษาและกำเนิดตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ โดยยึดหลักการสำคัญ คือ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และการบริหารโดยคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล และสร้างระบบ คุณธรรมให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น ทั้งนี้มุ่งหวังว่าหากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพ มีขวัญกำลังใจที่ดีจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข<sup>๓</sup>

การปกครองครูในโรงเรียนให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนานั้นประการแรกผู้บริหารควรมีลักษณะของผู้นำและมีคุณสมบัติของการเป็นผู้บริหาร ประการที่สองก็คือการสร้างคุณธรรมและการปฏิบัติตัวให้เป็นไปตามคุณธรรมอันดีงามนั้นดังจะขอเสนอต่อไปนี้คือ ๑. ทรงไว้ซึ่งความยุติธรรม ๒. ตั้งอยู่ในพรหมวิหารสี่ ๓. ไม่ทำตัวเป็นเจ้าของขุนมูลนาย ๔. ยินดีรับฟังความคิดเห็นของครูน้อยด้วยความจริงใจ ๕. รู้จักให้กำลังใจแก่ครูน้อย ๖. พยายามส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของครู ๗. หลีกเลียงจากการใช้อารมณ์ในการทำงาน ๘. รู้จักวางตัวรู้จักว่าอะไรสมควรอะไรไม่สมควร ๙. รู้จักให้เกียรติผู้้อยกย่องในกาลและเทศะอันควร ๑๐. พยายามรักษาผลประโยชน์ของครูน้อย ๑๑. วางมาตรฐานในการทำงานให้แน่ชัด ๑๒. ผู้บริหารควรมีให้เวลาและโอกาสแก่ครูที่จะปรับปรุงตัวเอง<sup>๔</sup>

สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีอยู่ในตัวตนของแต่ละบุคคลนั้นคือคุณธรรมหรือการมีหลักธรรมที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่ หลักธรรมในการครอง

<sup>๒</sup> สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ , “ดัชนีชี้วัด: เครื่องมือของการติดตามประเมินผล”, **วารสารเศรษฐกิจและสังคม ๔๒**. หน้า ๔.

<sup>๓</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), **พุทธธรรม**, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๖๓๕.

<sup>๔</sup> พันธ หันนาคินทร์, **การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พิมพ์เนศ, ๒๕๒๖), หน้า ๑๙๖ - ๒๐๓.

ตน หลักธรรมในการครองคนและหลักธรรมในการครองงาน ซึ่งหลักธรรมบางประการตามแนวคำสอนของพุทธศาสนาจะรวมหลักธรรมที่กล่าวมาแล้วไว้อย่างครบถ้วน หลักธรรมที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมานำมาใช้ในการครองคนมีหลากหลายประการ และหลักธรรมที่มีการนำไปใช้มากที่สุดประการหนึ่งคือพรหมวิหาร ๔, พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมที่จะนำพาบุคคลไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพองค์ประกอบของพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา หมายถึง ความรักที่มีต่อบุคคลอื่นอย่างจริงใจ กรุณา หมายถึงความสงสารและเห็นใจพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อบุคคลอื่น มุทิตา หมายถึง การพลอยยินดีเมื่อบุคคลอื่นได้ดีหรือประสบความสำเร็จสมหวังและอุเบกขา หมายถึง การวางเฉยหรือปล่อยวางในสิ่งที่สุคติวิสัยที่จะช่วยเหลือได้ ซึ่ง อุทาน มีสุขสว่าง ได้กล่าวถึง หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ว่าพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมที่สำคัญในการครองคน เพราะการที่เราสามารถครองใจคนได้ย่อมจะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากจะทำให้เกิดการรวมพลังในการทำงานอย่างมหาศาล โดยหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา ความรักใคร่ ปรารณาสันติสุขแก่ชีวิต ปรุสานโลกให้ร่มเย็น กรุณา ความสงสาร ใฝ่ใจในอันที่จะรับรู้ความเดือดร้อนแทนผู้อื่นเหมือนทุกข์ของตน มุทิตา ความยินดี พลอยชื่นชมยินดี ต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยบริสุทธิ์ใจ และอุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง วางเฉย เห็นเป็นธรรมดาของโลกอย่างไรก็ดีเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทั้งพระเดชและพระคุณในการบริหารงานอย่างเหมาะสมกลมกลืน จึงจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการบริหารจัดการถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะการใช้หลักธรรมในการครองใจคนที่เรียกว่า “พรหมวิหาร ๔”<sup>๕</sup> ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนาในการบริหารงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ บางครั้งผู้บริหารสถานศึกษาอาจไม่ให้ความสำคัญต่อการใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ ส่งผลให้ครูผู้สอนขาดขวัญกำลังใจ และบางครั้งผู้บริหารไม่มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมอย่างเพียงพอก็อาจนำหลักธรรมไปปฏิบัติไม่ได้ผลเท่าที่ควร ผู้บริหารจึงต้องสร้างภาพพจน์ให้เป็นที่ศรัทธาและความเชื่อถือเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งที่จะต้องยึดถือเป็นแนวปฏิบัติคือ การมีความรัก มีความสงสาร มีความชื่นชมยินดีและมีใจเป็นกลางไม่ลำเอียงทั้งรายบุคคลและคณะบุคคล ผู้บริหารที่ดีควรใช้พระคุณมากกว่าพระเดชหรือใช้อำนาจบารมีมากกว่าอำนาจทางกฎหมายหลักธรรมในการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารเป็นสิ่งที่

<sup>๕</sup> อุทาน มีสุขสว่าง, อ้างใน พระปลัดคำภา สิมบิดา, “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๒), หน้า ๓

ความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนอย่างมาก และหลักพรหมวิหาร ๔ คือหลักธรรมหนึ่งที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยในฐานะครูที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ เชื่อว่าการดำเนินการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนบาง ภาระงานยังไม่ประสบความสำเร็จ หรือไม่บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งอาจมา จากสาเหตุความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน กล่าวคือขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครอง คนของผู้บริหาร เช่น ผู้บริหารไม่เป็นผู้รอบรู้ระเบียบและวิธีการทำงานไม่มีความแน่นอนในการพูด และการกระทำขาดความยุติธรรมทำตนเป็นเผด็จการเอาแต่ใจตัวเองอ่อนข้อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา จนเกินไปมีจุดอ่อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดูแคลนได้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อถือและหาทางขัดแย้งอยู่ เสมอผลประโยชน์หรือความสนใจที่ขัดกัน ความคิดเห็นต่างกัน การไม่นำหลักธรรมทางพุทธศาสนามา บริหารจัดการ โดยเฉพาะหลักธรรมในการครองคน หรือหลักธรรมที่ช่วยให้บุคคลมีแรงจูงใจในการ ปฏิบัติภาระหน้าที่ที่เรียกว่าพรหมวิหาร ๔

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้มุ่งศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑- ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหาร ใน กลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการจัดการศึกษา ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ ได้นำไปประกอบการวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการการศึกษาให้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหม วิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ ตามตำแหน่งหน้าที่ และ ประสบการณ์ทำงาน

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางในการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑

### ๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี หลักการที่เกี่ยวกับหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในพระพุทธศาสนาโดยอาศัยทบทวนวรรณกรรมต่าง เอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ และวิเคราะห์ข้อมูลจากทฤษฎีผู้บริหารจัดการตามแนวพระพุทธศาสนา ของ วรภัทร์ ภูเจริญ รวมถึงเอกสารที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีหลักในการปกครองบุคลากรในสถานศึกษา

#### ๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

๑.๓.๑.๑ ทฤษฎีผู้บริหารจัดการตามแนวพระพุทธศาสนา ธรรมะที่ช่วยในการนำผู้คน และเป็นผู้นำที่ดีซึ่งกล่าวถึงผู้นำจะต้องมีปัญญาฉลาดเฉลียว วิธีการคิดที่เรียกว่าโยนิโสมนสิการ อันถือเป็นธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้

๑.๓.๑.๒ หลักพรหมวิหาร ๔ ธรรมะประจำใจของผู้ประเสริฐ ผู้ประเสริฐนั้นเป็นคนมุ่งประโยชน์ผู้อื่นเป็นสำคัญไม่เห็นแก่ตัวแต่อย่างใด คือ มีความเมตตา มีความกรุณา มีความมุกิตา มีความอุเบกขา อันเป็นคุณธรรมที่สำคัญในการเป็นผู้นำที่สามารถนำมาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

#### ๑.๓.๒ ขอบเขตด้านประชากร

๑.๓.๒.๑ กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน ๔๘ คน ครู จำนวน ๔๑๑ คน

๑.๓.๒.๒ กลุ่มตัวอย่างใดก็ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ จำนวน ๔๘ โรงเรียน โดยใช้ การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan อ้างใน บุญชม ศรีสะอาด, ๒๕๔๕, หน้า ๔๓) โดยสุ่มแบบ

แบ่งชั้นภูมิ(Stratified Random Sampling) สุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ๒๔๐ คน ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน ๔๒ คน ครู จำนวน ๑๙๘ คน

### ๑.๓.๓ ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

๑.๓.๓.๑ ตัวแปรต้น ได้แก่ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตาม

๑.๑ ตำแหน่งหน้าที่

๑.๒ ประสบการณ์ทำงาน

๑.๓.๓.๒ ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ประกอบด้วยการบริหารบุคลากรของผู้บริหาร โดยได้มีการประยุกต์กับหลักพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

### ๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๔.๑ การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ เป็นอย่างไร

๑.๔.๒ ความคิดเห็นต่อการบริหารบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของครูและผู้บริหารแตกต่างกันหรือไม่

๑.๔.๓ แนวทางการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นอย่างไร

### ๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

๑.๕.๑ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ตามตำแหน่งหน้าที่ ที่ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

๑.๕.๒ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ประสบการณ์ที่ต่างมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

## ๑.๖ นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

**การบริหารงานบุคลากร** หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวข้องกับบุคลากรในสถานศึกษาร่วมทั้งใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีต่อการทำงาน เสริมสร้างหลักประกันแก่บุคลากรที่ต้องพ้นจากองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

**หลักพรหมวิหาร๔** หมายถึง หลักคำสั่งสอนทางพระพุทธศาสนาที่มีจุดมุ่งหมายในการสอนให้บุคคลมีความรักความเมตตาต่อผู้อื่น มีความสงสารเห็นใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือบุคคลอื่น รู้สึกพลอยยินดีเมื่อบุคคลอื่นได้ดี และรู้สึกปล่อยวางหรือวางเฉยเมื่อพบกับสถานการณ์ที่สุวิสัยจะแก้ไขได้หรือสุวิสัยที่จะช่วยเหลือเจือจุนได้ ซึ่งแยกออกเป็น ๔ ด้าน

**เมตตา** หมายถึง การแสดงออกถึง ความรัก ความปรารถนาดี ไม่ตรีจิต เป็นความคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วกัน

**กรุณา** หมายถึง การแสดงออกถึงความสงสาร หมายถึง การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจในภาวะที่ได้รับความเดือดร้อนเป็นทุกข์และต้องการความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง ไม่เบียดเบียนใครรวมทั้งตนเอง

**มุทิตา** หมายถึง การแสดงออกถึง ความชื่นบาน เป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี อันเป็นความคิดรู้สึกเมื่อผู้ใดบังคับบัญชา มีความก้าวหน้า มีความสุข อันเป็นความดีแท้เช่น ได้ลาภยศมาโดยบริสุทธิ์มิได้โกงหรือเบียดเบียนใคร รวมถึงดเว้นความริษยาอิจฉาผู้อื่นเพราะนึกเห็นแก่ตัว

**อุเบกขา** หมายถึง การแสดงออกถึง การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริง เมื่อตัดสินใจในเรื่องใดๆแล้ว ควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผล ถูกต้องและเที่ยงธรรม อันเป็นการรักษาความถูกต้อง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผดุงไว้ซึ่งความถูกต้อง

**การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงาน** หมายถึง ระดับพฤติกรรมการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ที่ยึดหลักธรรมอิทธิบาท ๔ คือ

**ฉันทะ** หมายถึง สนใจ โดยประเมินคุณค่าของงาน พุ่มเทพลังกายและปัญญารับผิดชอบหน้าที่

**วิริยะ** หมายถึง เต็มใจ อาศัยความพยายาม กำลังใจเข้มแข็งอดทน หนักเอาเบาสู้อย่าง



**จิตตะ** หมายถึง ตั้งใจ จิตจดจ่อต่องาน ขวนขวายด้วยความกระตือรือร้นและจริงจัง

**วิมังสา** หมายถึง เข้าใจ ตรวจสอบงานที่ทำแล้วดัดแปลงและปรับปรุงงาน ให้เหมาะสมแก่สถานที่และกาลเวลา

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑** หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งขึ้น ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ ครอบคลุมโรงเรียนในพื้นที่ อำเภอเมืองขอนแก่น อำเภอพระยืนและอำเภอบ้านฝาง

**กลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑** หมายถึงกลุ่มของหน่วยงานทางการศึกษาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ แบ่งพื้นที่ในการดูแลในเขตตำบลท่าพระ ตำบลดอนหัน อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

**กลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๒** หมายถึงกลุ่มของหน่วยงานทางการศึกษาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ แบ่งพื้นที่ในการดูแลในเขตตำบลบ้านหว้า ตำบลดอนช้าง อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

**กลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๓** หมายถึงกลุ่มของหน่วยงานทางการศึกษาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ แบ่งพื้นที่ในการดูแลในเขตตำบลบ้านทุ่ม อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

**กลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๔** หมายถึงกลุ่มของหน่วยงานทางการศึกษาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ แบ่งพื้นที่ในการดูแลในเขตตำบลสาวะถี อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ อำเภอเมืองขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑

**ครูผู้สอน** หมายถึง ครูซึ่งปฏิบัติหน้าที่การสอน ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่ง ครู ครูผู้ช่วย ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑

**ตำแหน่งหน้าที่** หมายถึง ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ อำเภอเมืองขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ แบ่งเป็น ๒ ตำแหน่ง คือ ๑) ผู้บริหาร ๒) ครูผู้สอน

**บุคลากร** หมายถึง ผู้บริหารและครูโรงเรียนในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑- ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ในปีการศึกษา ๒๕๕๕

**ประสบการณ์ในการทำงาน** หมายถึง ประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อำเภอเมืองขอนแก่น ประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ แบ่งเป็น ๓ ช่วง คือ ๑) ๑-๑๐ ปี ๒) ๑๑-๒๐ ปี ๓) มากกว่า 20 ปี

### ๑.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๗.๑ ได้ทราบการบริหารงานบุคลากร ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

๑.๗.๒ ได้ทราบผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากร ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร๔ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑-๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

๑.๗.๓ ได้ทราบแนวทางในการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ไปใช้ในการบริหาร งานบุคลากร ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑-๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาในเขตพื้นที่ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ มีประเด็นที่สำคัญได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น และแนวคิดเกี่ยวกับการใช้หลักธรรม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร

##### ๒.๑.๑ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร

ในทางทฤษฎีมีผู้ให้ความหมายของคำว่า “การบริหาร” ไว้ต่างกัน บางท่านถือว่าการบริหารเป็นขบวนการทางสังคม (Social Process) ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกในสังคมบางท่านถือว่าการบริหารงานเป็นขบวนการแก้ปัญหาอย่างหนึ่ง การมองการบริหารในแง่หนึ่งเป็นการมองดูการกระทำในการบริหารงานผู้บริหารมากกว่าที่จะแสดงถึงความหมายของการบริหาร สมาน รังสิโยภุชงค์ ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ เงิน วัสดุ สิ่งของและวิธีปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน <sup>๑</sup>

##### ๑) ทฤษฎีการจัดการยุคใหม่ (Modern Management Era)

วิวัฒนาการของการศึกษาหลักแห่งการจัดการได้ผันผ่านไปเรื่อยๆจากแต่เดิมเป็นการจัดการแบบคลาสสิกเข้าสู่ยุคพฤติกรรมศาสตร์จากนั้นก็เป็นการเน้นหนักที่การจัดการเชิงปริมาณและเมื่อไม่นานมานี้เองก็ได้ผันเข้าสู่ยุคแห่งการจัดการยุคใหม่มีการผสมผสานเอาสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ

---

<sup>๑</sup> สมาน รังสิโยภุชงค์, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๗), หน้า ๑.

องค์กรเข้าประกอบด้วยทำให้เกิดทฤษฎีระบบ (System Theory) และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theory)

**๒) ทฤษฎีระบบ (System Theory)** เป็นทัศนคติที่มองการจัดการเป็นระบบตามหน้าที่งานที่มีส่วนสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยถือว่าระบบเป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกันซึ่งต้องการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบ ๔ ส่วน ได้แก่

๑. ปัจจัยการนำเข้า (Input)
๒. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process)
๓. ปัจจัยที่ได้ออกมา (Out put) หรือที่เรียกว่า ผลผลิต
๔. การป้อนกลับ (Feedback)

**๓) ทฤษฎีระบบ** มีประโยชน์ในส่วนที่สามารถช่วยผู้บริหารให้สามารถกำหนดขอบเขตขององค์กรและสามารถจัดสร้างระบบย่อยขึ้นมาให้สอดคล้องกันเป็นระบบใหญ่และให้ระบบย่อยแต่ละระบบมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันหากระบบที่ได้ตั้งขึ้นมานั้นมีปฏิริยาต่อสิ่งแวดล้อมก็ถือว่าเป็นระบบเปิด (Open System) และหากไม่มีปฏิริยากับสิ่งแวดล้อมก็ถือว่าเป็นระบบปิด (Close System) เมื่อกาลเวลาล่วงเลยไปองค์กรก็อาจจะเจริญขึ้นถึงขีดสูงสุดหยุดนิ่งหรือเสื่อมลงไปเมื่อถึงจุดนี้องค์กรก็สามารถที่จะใช้กระบวนการป้อนกลับ (Feedback) เพื่อต่อต้านความเสื่อมได้อีก

**๔) ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory Management)** เป็นทัศนคติการจัดการซึ่งมุ่งที่การปรับปรุงพฤติกรรมจัดการตามสถานการณ์เฉพาะอย่างขององค์กรซึ่งประกอบไปด้วยเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมภายนอกและบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร ทฤษฎีนี้ถือว่าหลักการจัดการมีความเป็นสากลบรรดานักทฤษฎีเชิงสถานการณ์ได้รวบรวมหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมที่ผู้บริหารจะนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นทฤษฎีนี้เป็นการผสมผสานเอาทัศนคติการจัดการที่สำคัญ ๓ ลักษณะมาประยุกต์เป็นโครงร่างได้แก่ หลักวิทยาศาสตร์ หลักพฤติกรรมศาสตร์ และ หลักปริมาณ

**๕) ทฤษฎีการบริหารการศึกษา** มีผู้ให้คำนิยามไว้ว่า ทฤษฎี หมายถึง ชุดของแนวคิด (Concepts) คติฐานหรือข้อสันนิษฐาน (Assumption) และข้อยุติโดยทั่วไป (generalization) ที่อธิบายพฤติกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีความสัมพันธ์ต่อกัน แต่สำหรับข้อสมมติฐาน

(Hypothesis) หมายถึง การตั้งข้อกำหนดหรือข้อสมมติที่คิดหรือคาดว่าจะเป็นขึ้นมาแล้วพยายามศึกษา ค้นคว้า ทดลอง เพื่อหาข้อสรุปมาพิสูจน์ให้จงได้ว่าข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้นั้นจริงหรือไม่จริง

**๖) ทฤษฎีบรรยากาศ ของอลัน บราวน์** ได้เสนอกฤษฎีสองประการสำหรับเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของโรงเรียน ประการแรกได้แก่ กฤษฎีด้านคลินิก ประการที่สอง ได้แก่ กฤษฎีที่มุ่งความเจริญงอกงามเป็นศูนย์กลางทั้งสองกฤษฎีนี้ต่างก็ไม่ได้เป็นตัวเลือกกันและกันแต่สามารถไปด้วยกันได้โดยเรียงตามลำดับและทั้งสองกฤษฎีต่างก็จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง กฤษฎีด้านคลินิคนั้นเน้นที่ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มย่อยในโรงเรียนมุ่งดูที่ความรู้ขององค์กรต่อจากนั้นก็วิเคราะห์บรรยากาศขององค์กรกำหนดลำดับขั้นความสำคัญของการปฏิบัติการและวางแผนดำเนินการปฏิบัติสำเร็จแล้วก็มีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ในขณะที่กลุ่มมุ่งความเจริญงอกงามเป็นศูนย์กลางนั้นเน้นที่การพัฒนาของเอกัตบุคคล มองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโรงเรียนการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีทิศทางแน่ชัดและควรจะนำไปสู่ความก้าวหน้าครูอาจารย์มีศักยภาพสูงมากที่จะพัฒนาและนำเอาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์<sup>๒</sup>

### **๗) ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)**

**Frederick W. Taylor** ปัญหาคนงานทำงานไม่เต็มศักยภาพนั้นสามารถจะแก้ไขได้ด้วยการออกแบบงานและการจัดสิ่งจูงใจเสียใหม่ เสนอหลักการ ๔ ประการคือ ๑) ให้ใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์กำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อทดแทนวิธีการที่คนงานทำกันมาแบบลองผิดลองถูก ๒) ให้มีการวางแผนเพื่อทดแทนการปล่อยให้คนงานเลือกวิธีการของเขาเอง ๓) ให้คัดเลือกคนงานที่มีความสามารถแล้วให้การฝึกอบรมและพัฒนาให้มีการทำงานร่วมกัน ๔) ใช้หลักการแบ่งงานกันระหว่างผู้บริหารและคนงานเพื่อให้แต่ละฝ่ายทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมที่สุด<sup>๓</sup>

### **๘) ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)**

**Henry Fayol** พัฒนาทฤษฎีการบริหารขึ้น ๑๔ ข้อ โดยเรียกว่าทฤษฎีหลักการบริหาร ความยืดหยุ่น สามารถดัดแปลงให้เข้ากับความต้องการทั้งหมดของหลักการบริหารได้แก่

<sup>๒</sup> ปราชญา กล้าผจญ, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : มิตรภาพการพิมพ์และสตูดิโอ, ๒๕๓๗), หน้า ๗๐-๗๒,

<sup>๓</sup> วิโรจน์ สารรัตนะ, **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕.

๑. การแบ่งงาน (Division of Work) การแบ่งงานระหว่างคนงานกับผู้จัดการจะช่วยเพิ่มผลผลิตของเขา

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) เป็นสิทธิจะออกคำสั่งและใช้อำนาจเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมทำตามคำสั่ง ขณะที่ทำให้เห็นข้อแตกต่างระหว่างอำนาจหน้าที่เป็นทางการ (ได้จากตำแหน่งที่ตัวเองครองอยู่) กับ อำนาจหน้าที่ส่วนบุคคล (ตั้งอยู่บนพื้นฐานของเขาวินัยปัญหา ประสบการณ์และความสามารถส่วนบุคคล) คนในองค์กรต้องการอำนาจหน้าที่มากขึ้นแต่กลัวความรับผิดชอบการกลัวความรับผิดชอบดังกล่าวทำให้ความริเริ่มเป็นอัมพาตด้วยจะต้องดำเนินขั้นตอนพิเศษเพื่อชักจูงคนให้ยอมรับความรับผิดชอบขณะที่ใช้อำนาจหน้าที่

๓. วินัย (Discipline) วินัยมีความจำเป็นเพื่อให้การบริหารมีความราบรื่น

๔. เอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of Command) พนักงานควรได้รับคำสั่งจากหัวหน้าเพียงคนเดียวเท่านั้น คนที่มีหัวหน้ามากกว่าหนึ่งคนในเวลาเดียวกันอยู่รอดได้ยาก

๕. ความเป็นเอกภาพของคำสั่ง (Unity of Direction) เป็นความคิดเดียวและแผนการเดียวสำหรับกิจกรรมกลุ่มหนึ่งที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน เอกภาพของการบังคับบัญชาไม่อาจเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากเอกภาพของคำสั่ง

๖. ให้ผลประโยชน์ขององค์กรมีความสำคัญกว่าผลประโยชน์ของบุคคล (Subordination of Individual Interests of the General Interest) ผลประโยชน์ของพนักงานคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งไม่ควรอยู่เหนือผลประโยชน์ขององค์กร

๗. ค่าตอบแทน (Remuneration) ค่าตอบแทนของบริหารความยุติธรรมและถูกต้อง

๘. การรวมอำนาจไว้ในส่วนกลาง (Centralization) การรวมอำนาจไว้ในส่วนกลางเป็นระเบียบตามธรรมชาติในองค์กรใหญ่ๆ มีความจำเป็นในการจัดตั้งคนกลางขึ้นการมอบอำนาจให้คนกลางที่มีความริเริ่มก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้จัดการความน่าเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชาและเงื่อนไขของธุรกิจ

๙. หลักสเกลาร์ (Scalar Chain) ถ้ามีการใช้กฎขององค์กรที่เป็นทางการ การสื่อสารระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาสองคนในต่างแผนอาจต้องใช้เวลายาวนานและซับซ้อน กล่าวคือคนหนึ่งอาจส่งข้อความขึ้นไปตามสายการบังคับบัญชาแล้วรอจนถึงจุดหมายปลายทาง

**๑๐. ลำดับ (Order)** คนที่เหมาะสมควรอยู่ในที่เหมาะสม ความรู้ที่ละเอียดในข้อกำหนดของมนุษย์และทรัพยากรขององค์กรและความสมดุลที่คงที่ระหว่างข้อกำหนดเหล่านี้กับทรัพยากร

**๑๑. ความเที่ยงธรรม (Equity)** ความเที่ยงธรรมและความเสมอภาคจากการปฏิบัติคือผลลัพธ์ของการรวมกันของความเมตตาและความยุติธรรม

**๑๒. ความมั่นคงในงานของบุคลากร (Stability of Tenure of Personnel)** สนับสนุนความมั่นคงในงานของบุคลากรเพื่อประกันถึงความราบเรียบในการปฏิบัติภารกิจ ความไม่มั่นคงในงานคือเหตุผลและผลของการทำงานที่ไม่ดี

**๑๓. ความริเริ่ม (Initiative)** ความริเริ่มประกอบด้วย การคิดแผนอย่างรอบคอบและประกันถึงความสำเร็จของมันเป็นแหล่งที่ยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งในธุรกิจเพื่อสนับสนุนความริเริ่มผู้บังคับบัญชาต้องแสดงไหวพริบที่ดีให้มากและความพร้อมที่จะละทิ้งความถือดี

**๑๔. ความสามัคคีในหมู่คณะ (Esprit Dee Corps)** ความสามัคคีของบุคลากรในองค์กรด้วยทัศนคติที่จะสร้างความสำคัญของความสามัคคีในหมู่พนักงานผู้จัดการต้องแสดงบูรณาการส่วนบุคคลที่สูงนอกจากจะเป็นตัวอย่างเน้นคุณธรรมแล้วผู้จัดการไม่ควรยึดถือคติพจน์ที่ว่า แบ่งแยกแล้วปกครอง การแบ่งแยกกำลังศัตรูให้อ่อนแอเป็นเรื่องที่ฉลาดแต่การแบ่งแยกทีมของตัวเองเป็นความบาปต่อธุรกิจการพัฒนาความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรและจัดตั้งผลประโยชน์ร่วมโดยความตกลงร่วมกัน<sup>๕</sup>

### ๙) ทฤษฎีการบริหารแบบราชการ (Bureaucratic Management)

**Max Weber** การบริหารแบบราชการเป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่น่าถึงความจำเป็นของการจัดองค์การอย่างเป็นเหตุเป็นผลไม่ปล่อยให้ไปตามอำเภอใจของผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ เขาก็ตระหนักและเข้าใจดีว่าหลักการบริหารเป็นไปได้ยากในโลกแห่งความเป็นจริง แนวคิดของเขาสามารถจะนำไปใช้กับการบริหารองค์การได้ดี จากหลักการสำคัญ ๗ ประการดังนี้ คือ ๑) หลักการมีกฎและระเบียบข้อบังคับ เพื่อความคุมการตัดสินใจ ๒) หลักความไม่เป็นส่วนตัว ผู้บริหารต้องอยู่

---

<sup>๕</sup> ชาวยุชย อัจฉินสมาจาร, ทฤษฎีการบริหารตามแนวคิดของปราชญ์ตะวันตก, (กรุงเทพมหานคร : ปัญญาชน, ๒๕๕๑), หน้า ๒๓-๒๖.

ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับเพื่อให้ปลอดภัยจากการกระทำตามอำเภอใจ ๓) หลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะทาง ๔) หลักการมีโครงสร้างสายบังคับบัญชา ๕) หลักความเป็นอาชีพที่มั่นคง ๖) หลักการมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ โดยมีกฎระเบียบข้อบังคับรองรับ และ ๗) หลักความเป็นเหตุเป็นผล ในการระบวนการตัดสินใจเพื่อบรรลุจุดหมาย<sup>๕</sup>

### ๑๐) ทฤษฎีกลุ่ม (Group Theory)

บุคคลหรือสมาชิกแต่ละคนในหน่วยงานย่อมมีพฤติกรรมความต้องการส่วนตัวซึ่งแตกต่างกันเมื่อบุคคลเหล่านี้มาเข้ากลุ่มทำงานร่วมกันพฤติกรรมที่แสดงออกจะเป็นอีกลักษณะหนึ่งคือเป็นพฤติกรรมของกลุ่มมิใช่พฤติกรรมของผู้ใดผู้หนึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องศึกษารายละเอียดและเข้าใจเรื่องทฤษฎีกลุ่มและกลุ่มให้มากเพราะกลุ่มคือผู้กำหนดทิศทางของกลุ่มขึ้นเพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้ยึดถือและปฏิบัติตามกลุ่มทางสังคมนั้นแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทคือ

๑. กลุ่มออรุปรนัย เป็นกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กันเป็นแบบไม่เป็นทางการแต่แน่นแฟ้น กลุ่มออรุปรนัยอาจเกิดจากความสนใจและการรักษาผลประโยชน์ของบุคคลต่างๆ ที่มีความคิดความสนใจคล้ายกันอาจจะมีการเลือกผู้นำที่มีการปฏิบัติงานตามความต้องการของกลุ่มและกลุ่มเองจะมีการสลายตัวเมื่อสมาชิกหมดความสนใจหรือผลประโยชน์ของสมาชิกในกลุ่มได้รับการตอบสนองกลุ่มออรุปรนัยจะแทรกอยู่ในกลุ่มรูปนัยของทุกๆ หน่วยงานนั้นๆ

๒. กลุ่มรูปนัย มีลักษณะคล้ายกลุ่มออรุปรนัยแต่ต่างเฉพาะในด้านระเบียบวินัย ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มรูปนัยจะเป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับสายงานมากกว่า ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลฉะนั้นความสัมพันธ์ส่วนตัวจึงไม่แน่นแฟ้น ตัวอย่างเช่น กลุ่มนักกฎหมาย กลุ่มบุคคลที่สังกัดพรรคการเมือง

**สมปราชญ์ จอมเทศ** ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการแสดงออกของกลุ่ม ๓ ลักษณะดังนี้

๑. กลุ่มนิ่งเฉย กลุ่มนี้นิยมใช้ความนุ่มนวลมากกว่าการข่มขู่ไม่โอ้อวดตนเองเป็นผู้ที่ยอมรับสภาพความเป็นจริงขององค์การอดทนต่อความรุนแรงเพื่อรักษาความเป็นมิตรในองค์การ กลุ่ม

<sup>๕</sup> วิโรจน์ สารรัตนะ. การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, หน้า ๑๘.



นี้จะพยายามไม่ขัดแย้งกับกลุ่มอื่นแต่พยายามเรียกร้องความสนใจต่อตนเองทางอ้อมโดยใช้ความรู้ความสามารถและข้อโต้แย้งอย่างมีเหตุผล

๒. กลุ่มปฏิกริยา เป็นกลุ่มที่มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นใหญ่มองโลกในแง่การเสี่ยงและการต่อสู้ไม่ชอบอยู่นิ่งเฉย การทำงานด้วยความถูกต้องมากกว่าเพื่อเอาใจนายตนเอง

๓. กลุ่มไอ้อดวต บุคคลกลุ่มนี้มีนิสัยขี้ขุย ชอบสนใจเรื่องผู้อื่นมักชอบอ้างว่าคุ้นเคยหรือรู้จักผู้ใหญ่หรือมีผู้ใหญ่ช่วยเหลือ บุคคลในกลุ่มนี้เป็นคนมีความคิดริเริ่มดีมักใหญ่ใฝ่สูงแต่ขาดประสบการณ์ในการทำงานไม่รู้จักกว้างตัวในสังคม

**กิติมา ปรีดีติลล** เสนอหลักการการทำงานร่วมกลุ่มตามทฤษฎีกลุ่มดังนี้

๑. ให้แต่ละกลุ่มมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและวางแผน
๒. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
๓. ให้สมาชิกร่วมมือในการทำงาน
๔. ให้มีการประชุมหัวหน้าเป็นประจำเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและเพื่อการตัดสินใจ
๕. สมาชิกในแต่ละกลุ่มต้องมีความชำนาญในงานและหน้าที่ของตน
๖. สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
๗. ทุกคนในองค์การต้องเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกอันเกิดจากการกระทำของสมาชิก
๘. การติดต่อสื่อสารขององค์การควรมีประสิทธิภาพ
๙. ความคิดของสมาชิกทุกคนควรจะมีจุดหมายต่อองค์การ<sup>๖</sup>

**การบริหารจัดการตามแนวพุทธศาสนา** ธรรมะที่ช่วยในการนำผู้คนและเป็นผู้เป็นที่ดี

๑. ปัญญา ผู้นำจะต้องมีปัญญาฉลาดเฉลียว คำว่าปัญญาในพุทธศาสนามีทั้งที่เป็นตัวตนเป็นองค์ภาวะ ประเภทของปัญญามี ๓ ประการ ๑) ปัญญาจากการฟัง การอ่าน การสังเกต ๒) ปัญญาจากการคิดพิจารณาใคร่ครวญ ๓) ปัญญาจากการปฏิบัติและปัญญาที่เป็นวิธีการคิดที่เรียกว่า

---

<sup>๖</sup> ชัยฤกษ์ วราวิทยา, การบริหารโรงเรียนเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๖), หน้า ๕๖-๕๘.

โยนิโสมนสิการที่มี ๑๐ วิธี แต่จัดกลุ่มแล้วเป็น ๔ วิธี คือ ๑) การคิดอย่างถูกวิธี ๒) คิดอย่างมีระเบียบ ๓) คิดอย่างมีเหตุผล ๔) คิดเชิงสร้างสรรค์

๒. การมีพลัง ผู้นำจะต้องมีพลังต่างๆ ได้แก่ ๑) พลังกาย ๒) พลังโภคะทรัพย์ (ทรัพย์สินเงินทอง) พลังอำนาจ คือ ผู้ช่วยผู้เป็นหัวแรงที่เข้มแข็ง ๔) พลังชาติตระกูล และ ๕) พลังปัญญา

๓. ทศพิธราชธรรม ผู้นำควรต้องมีคุณสมบัติ ๑๐ ประการเหล่านี้คือ ๑) ทาน ๒) ศีล ๓) ปริจาคะ (การเสียสละความสุขสำราญของหวงของตน) ๔) ความซื่อตรง ๕) ความอ่อนโยน ๖) สามารถสละกิเลส ๗) ความไม่โกรธ ๘) ความไม่เบียดเบียน ๙) ความอดทน เช่น ต้องงานยาก และ ๑๐) ความมั่นคงในธรรม

๔. ราชสังคหวัตถุ ความสามารถประเภทต่างๆ ของผู้นำที่ดีคือ ๑) ความฉลาดในการบำรุงพืชพันธุ์ธัญญาหาร ๒) ความฉลาดในการบำรุงข้าราชการ ๓) ความรู้จักผูกผสานรวมใจประชาชนด้วยการส่งเสริมอาชีพ และ ๔) ความมีวาจาพูดที่มน้ำใจ

๕. สัมบุริสธรรม ๗ สามารถนำไปใช้พัฒนาชีวิตของเราให้ดีขึ้นช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์และช่วยพัฒนาสังคมได้คือ ๑) เป็นผู้รู้จักเหตุ ๒) เป็นผู้รู้จักผล ๓) เป็นผู้รู้จักตน ๔) เป็นผู้รู้จักประมาณ ๕) เป็นผู้รู้จักกาล ๖) เป็นผู้รู้จักบริษัท ๗) เป็นผู้รู้จักบุคคล

**ข้อที่ ๑-๒** เป็นพื้นฐานของการแก้ปัญหาต่างๆ ในองค์กรโดยนานาชาตินิยมใช้เครื่องมือในการบริหาร เช่น ผังก้างปลาและการทำวิจัยค้นคว้าเพื่อให้เข้าถึงต้นตอหรือสาเหตุของปัญหา

**ข้อที่ ๓** เป็นข้อที่ยากมากๆ เพราะเมื่อผู้บริหารมีอำนาจมีตำแหน่งก็มักจะหลงตนเองลืมตนเองได้ง่ายๆ ลืมว่าทำไปเพื่ออะไรเกิดมาทำไม

**ข้อที่ ๔** เป็นเรื่องของการประมาณตน หรือการคิดแบบ “จุดคุ้มทุน” คิดแบบคำนึงถึงขีดความสามารถของตนไม่ทำอะไรเกินตัวไม่ตกเป็นเหยื่อของความโลภโดยนานาชาติใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Optimization Theory ซึ่งเรียกกันในภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม

**ข้อที่ ๕** คือการรู้จักกาลหรือในทางโลกคือการรู้จักจังหวะ (Timing) เช่น จังหวะในการวางจำหน่ายจังหวะในการรุกรการถอยจังหวะในการสอนส่วนในทางบริหารนั้นใช้หลักการบริหาร ๔ Ms

---

๗ สัญญา สัญญาวิวัฒน์, การบริหารจัดการแนวพุทธ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๓๐.

ได้แก่ Man Machine Method Material สมัยนี้ทุกอย่างต้องเร็วต้องไวเวลาที่ผ่านไปนั้นมีความมากมายไม่ควรให้ผ่านไปต้องคิดต้องสร้างคุณค่าอยู่เสมอ

**ข้อที่ ๖** คือการรู้จักบริษัท องค์กรของตนเองนั่นคือเราย่อมมีข้อมูลมีสารสนเทศที่ทำให้เราเห็นความจริงในองค์กร เช่นการทำBenchmarking การทำ KPI หรือ Balance Scored Card การทำ TPM ต่างๆ นานา

**ข้อที่ ๗** ไม่มีวันล้าสมัยเพราะวิชาต่างๆ ในโลกนี้เรียนได้ไม่ยากเรื่องที่เรียนยากที่สุดคือเรียนรู้เรื่องคนหลังจากที่ทำ ISO กันเป็นแล้ว ทำ TQM ทำ TPM วางระบบ IT ได้แล้ววิชาที่สำคัญต่อมาสำหรับผู้บริหารคือเรื่องคน<sup>๘</sup>

### ๒.๑.๒ ความหมายของการบริหารบุคลากร

ในทางทฤษฎีมีผู้ให้ความหมายของคำว่า “การบริหาร” ไว้ต่างกันว่าการบริหารเป็นขบวนการทางสังคม (Social Process) ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกของสังคม

**สมพงศ์ เกษมสิน** การบริหารบุคคล แปลมาจากคำว่า Personnel Administration” บ้างมาจากคำว่า “Management of Human Resources” บ้างมาจาก “personnel Management” และมาจาก “Modern Personnel Management” บ้างก็มีส่วนคำในภาษาไทย นอกจากจะใช้คำว่า “การบริหารงานบุคคล” แล้วบางทีก็เรียกว่า การบริหารงานเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่” บ้าง “การจัดการบุคคล” บ้าง “ฝ่ายบุคลากร” บ้าง และ “ฝ่ายจัดการบุคคล” บ้าง<sup>๘</sup>

**เจริญ ไวรวัจนกุล** การบริหารบุคคล เป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การสรรหาจนถึงขั้นให้ออกจากงานเพื่อให้มีการเลือกสรรคนที่มีความสามารถเข้าทำงานและจัดคนไม่เหมาะสมออกไป<sup>๑๐</sup>

**ธงชัย สันติวงษ์** การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนและของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้าน

<sup>๘</sup> วรภัทร์ ภูเจริญ, การบริหารวิธีพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : อริยชน, ๒๕๓๗), หน้า ๕๙-๖๐.

<sup>๙</sup> สมพงศ์ เกษมสิน, ทรายละเอียดในเจริญ ไวรวัจนกุล, การบริหารบุคลากรทางการศึกษา. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองรัตน์, ๒๕๒๓), หน้า ๕

<sup>๑๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓.

บุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ<sup>๑๑</sup>

**ชัยฤกษ์ วราวิทยาร** การบริหารในสังคมไทยนั้นคือ การประสานงานผลประโยชน์ส่วนบุคคลในหน่วยงานนั้นๆ กับประโยชน์ของสถาบันเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานและยังผลให้การทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้<sup>๑๒</sup>

**ชูบุ กาญจนประกร** กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงการทำงานของคุณะบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปที่ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายร่วมกัน<sup>๑๓</sup>

**วิโรจน์ สารรัตนะ** การบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การโดยอาศัย หน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

**Fayol** การบริหาร จำแนกเป็น ๕ หน้าที่ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

**Gulick** การบริหารงาน จำแนกเป็น ๗ หน้าที่ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ (รู้จักดีในชื่อย่อ POSDCORB)<sup>๑๔</sup>

### ๒.๑.๓ ขบวนการในการบริหารบุคลากร

การที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้แก่องค์การหรือโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถนั้น ก็จะต้องมีปัจจัยเกื้อหนุนหลายประการ เช่น ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่างานนั้นหรือองค์การนั้นสามารถสนอง

<sup>๑๑</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๕), หน้า ๗.

<sup>๑๒</sup> ชัยฤกษ์ วราวิทยาร, การบริหารโรงเรียนเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๖), หน้า ๑.

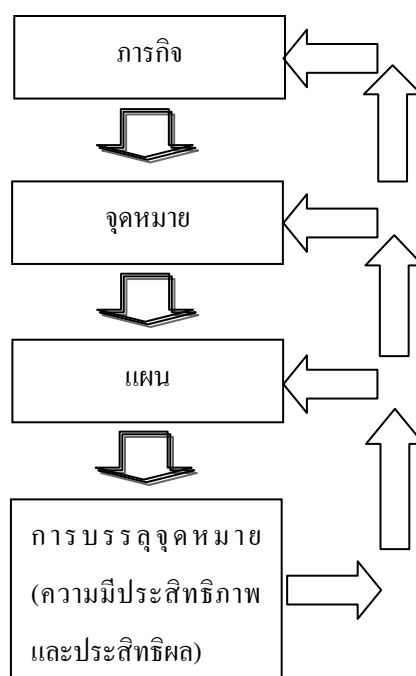
<sup>๑๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑.

<sup>๑๔</sup> วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

ความต้องการส่วนตัวของเขาได้ความต้องการส่วนตัวเหล่านี้ก็มีการได้รับการยกย่องตามฐานะการงาน และในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์การที่สามารถจะพัฒนาตัวเองให้ถึงระดับสูงสุดของชีวิตการมีรายได้เพียงพอที่จะดำรงชีพสำหรับตนและครอบครัวการมีโอกาสที่จะได้รับความสำเร็จและความก้าวหน้าในชีวิตการมีหลักประกันความมั่นคงในอนาคตที่จะได้รับความเป็นธรรมปราศจากการกลั่นแกล้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงานและมีหลักประกันอนาคตหลังจากที่ออกจากงานไปแล้ว ปัจจัยทั้งหลายเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนตั้งใจทำงานโดยปราศจากความคับแค้นใจหรือความวิตกกังวลต่อความเป็นไปในอนาคตของตัวเองขบวนการในการบริหารงานบุคลากรมีขั้นตอนต่อไปนี้

#### ๑) กระบวนการวางแผนโดยภาพรวม (Overall Planning Process)

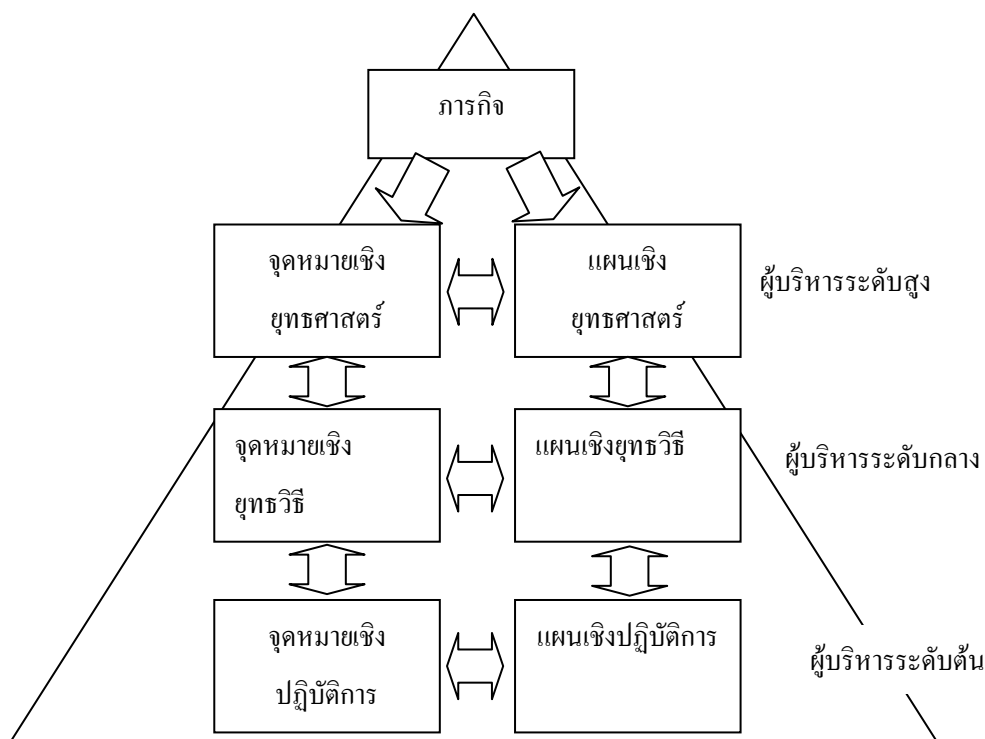
การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญประการหนึ่งนอกเหนือหน้าที่การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม การวางแผนเป็นกระบวนการของการกำหนดองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญ เริ่มจากภารกิจ ตามด้วยจุดมุ่งหมาย และแผน ที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมาย



แผนภูมิที่ ๒.๑ กระบวนการวางแผน

**๒) ภารกิจ (Mission)** เป็นข้อความประกาศอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์การและขอบข่ายงานที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การซึ่งกำหนดไว้อย่างง่ายต่อการแปลความและเข้าใจสมาชิกทุกฝ่ายในองค์การฝ่ายบริหารสามารถใช้เป็นแนวในการประเมินผลสำเร็จใช้กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความภาคภูมิใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์การและให้เป็นที่ยอมรับถึงค่านิยมและอนาคตขององค์การจากบุคคลภายนอก หากองค์การใดไม่กำหนดไว้อย่างชัดเจนอาจจะทำให้เกิดความคลุมเครือและรับรู้ถึงภารกิจที่แตกต่างกันของสมาชิกในองค์การ

**๓) จุดหมาย (Goals)** เป็นเป้าหมายแห่งอนาคตหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการให้บรรลุผลซึ่งนักวิชาการบางท่านใช้ในความหมายเดียวกับ “วัตถุประสงค์” แต่บางท่านเห็นว่าจุดหมายมีความหมายกว้างกว่าและระยะยาวกว่าวัตถุประสงค์ จุดหมายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการวางแผนที่ช่วยเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานหลายประการ เช่น เป็นสิ่งจูงใจท้าทายให้เกิดการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลแสดงความคาดหวังขององค์การให้เห็นอย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติมีทิศทางในการทำงานไม่เป็นเสมือนเรือที่เดินทางไปอย่างไร้จุดหมายปลายทางและช่วยให้การควบคุมกำกับเป็นไปอย่างสะดวกขึ้น จุดหมายมีหลายระดับโดยทั่วไปแล้วจำแนกเป็น ๓ ระดับคือ จุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) จุดหมายเชิงยุทธวิธี (Tactical Goals) และจุดหมายเชิงปฏิบัติการ (Operational Goals) ซึ่งระดับของจุดหมายจะคู่ขนานกับระดับของแผน ๓ ระดับ เช่นกัน คือ แผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Plans) แผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Plans) และแผนเชิงปฏิบัติการ (Operational Plans) ยังเกี่ยวพันกับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้นตามลำดับอีกด้วย ตามภาพประกอบ



### แผนภูมิที่ ๒.๒ ระดับของจุดหมาย ระดับของแผน ระดับของผู้บริหาร

๔) จุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) หมายถึง เป้าหมาย (Targets) เกี่ยวกับผลลัพธ์ในอนาคตที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ เป็นภาพรวมขององค์การโดยผู้บริหารระดับสูง บางครั้งเรียกว่า จุดหมายของสำนักงาน (Official Goals)

๕) จุดหมายเชิงยุทธวิธี (Tactical Goals) หมายถึง เป้าหมายเกี่ยวกับผลลัพธ์ในอนาคตที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางมีความเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้มากกว่าจุดหมายเชิงยุทธศาสตร์

๖) จุดหมายเชิงปฏิบัติการ (Operational Goals) หมายถึงเป้าหมายเกี่ยวกับผลลัพธ์ในอนาคตที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับต้นมีความเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ชัดเจนมากขึ้น

๗) ระดับของแผน (Levels Plans) ระดับของแผนจะคู่ขนานกับระดับจุดหมายขององค์การเมื่อจุดหมายมีสามระดับคือ จุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ จุดหมายเชิงยุทธวิธี และจุดหมายเชิง

ปฏิบัติการ แผนก็มีสามระดับที่คู่ขนานกัน คือ แผนเชิงยุทธศาสตร์ แผนเชิงยุทธวิธี และแผนเชิงปฏิบัติการ

**๘) แผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Plans)** พัฒนาโดยผู้บริหารระดับสูงได้รับคำปรึกษาจากคณะกรรมการอำนวยการและผู้บริหารระดับกลางมักเป็นแผนระยะยาว ๕ ปี หรือมากกว่า ๕ ปีขึ้นไป

**๙) แผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Plans)** สนับสนุนต่อการนำแผนเชิงยุทธศาสตร์มาสู่การปฏิบัติและต่อการบรรลุจุดหมายเชิงยุทธวิธีมักเป็นแผนระยะ ๑-๓ ปี มีความเฉพาะเจาะจงและเป็นรูปธรรมมากกว่าแผนเชิงยุทธศาสตร์ พัฒนาโดยผู้บริหารระดับกลางมีผู้บริหารระดับต้นมาร่วมด้วย ก่อนเสนอผู้บริหารระดับสูงพิจารณา

**๑๐) แผนเชิงปฏิบัติการ (Operational Plans)** สนับสนุนต่อการนำแผนเชิงยุทธวิธีมาปฏิบัติและต่อการบรรลุผู้บริหารระดับต้นเชื่อมโยงกับผู้บริหารระดับกลางแผนเชิงปฏิบัติการมีความสำคัญต่อการบรรลุผลตามแผนเชิงยุทธวิธีและแผนเชิงยุทธศาสตร์ หากแผนเชิงปฏิบัติการไม่บรรลุผลแผนสองระดับนั้นก็ย่อมไม่บรรลุผลด้วยเช่นกัน<sup>๑๕</sup>

#### ๑๑) หลักในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ผู้บริหารควรยึดหลักในการปฏิบัติงาน ๙ ประการ ดังต่อไปนี้คือ

๑. ให้ถือว่าผู้ร่วมงานมีความสำคัญต่องานอย่างยิ่ง
๒. สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน
๓. หมั่นหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
๔. รอบรู้ในหน้าที่การงานและเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี
๕. ปรับปรุงและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจในงานเบื้องต้นที่เขาจะต้องรับผิดชอบ โดยให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงในเรื่องที่เป็นพื้นฐานต่างๆ ของงานซึ่งเขาจะต้องเกี่ยวข้องและสิ่งสำคัญก็คือต้องให้เขาเห็นความสำคัญของงานที่เขารับผิดชอบ
๖. มอบงานให้เหมาะสมกับนิสัย ความสามารถและฤดูกาลเทศะ

<sup>๑๕</sup> วิโรจน์ สารรัตน์. การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, หน้า ๓๕-๓๘.



๗. มีความอดทนและพากเพียร

๘. มีวิธีปฏิบัติที่ดี มีขั้นตอน เช่น มีการเตรียมงาน ปรีกษาหารือ ร่วมกันวางแผน รู้จักแบ่งงานกัน มีการแนะนำ ติดตามผลงานที่ปฏิบัติทั้งในขณะที่ปฏิบัติและที่ปฏิบัติไปแล้ว มีการประเมินผลงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนมีการพิจารณาปรับปรุง แก้ไขงานให้ดียิ่งๆ ขึ้น

๙. มีหลักในการปกครองที่ดี<sup>๑๖</sup>

#### ๒.๑.๔ ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา

มุ่งเน้นภารกิจหลักในการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความรู้คู่คุณธรรมและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงเป็นเรื่องจำเป็นเพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับภารกิจหลักตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ด้วยการพัฒนาทั้งระบบซึ่งได้แก่ การพัฒนาคุณภาพของปัจจัยการผลิต การพัฒนาคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนนอกจากนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ยังกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องมีการประกันคุณภาพภายในผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารจัดการเรียนการสอนตามปกติของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอยู่ตลอดเวลาเพื่อจะได้เป็นหลักประกันว่าสถานศึกษาจะสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพเป็นไปได้ตามมาตรฐานคุณภาพเพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ตลอดจนสามารถสร้างสรรค์จรโลงสังคมให้มีความสงบและมีสันติสุข ดังนั้น การประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพจึงเป็นเรื่องใหม่ที่มีความสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ได้รับอำนาจตามกฎหมาย ในการมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจึงควรจะต้องมีความรู้ มีความเข้าใจและสามารถบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ อีกทั้งจะต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของโลกในยุคข้อมูลข่าวสารและจะต้องเป็นผู้นำครู บุคลากรในสถานศึกษารวมทั้งผู้เรียน ผู้ปกครองและประชาชนในชุมชนให้เข้าใจและตระหนักในความสำคัญของการจัด

<sup>๑๖</sup> กิติพันธ์ รุจิรกุล, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๙), หน้า ๑๐๘-๑๐๙.

การศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จะสำเร็จได้ก็ด้วยความเอาใจใส่ของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างจริงจัง โดยต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้พร้อม ๆ กับการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจให้กับครูผู้สอน ทั้งนี้เพราะการมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นความสำคัญของผู้เรียนจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้ โดยที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ลงมือทำ แนะนำครูผู้สอน โดยการสร้างความตระหนัก ในความสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ร่วมกันวางแผนปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนด้วยการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกันกำหนดเป้าหมาย คุณภาพของผู้เรียนกำหนดมาตรฐานคุณภาพ มีการวางแผนบริหารจัดการให้มีการกำหนดระบบงาน สร้างกลไกความรับผิดชอบที่ชัดเจนมีการปรึกษาหารือ เพื่อให้บุคลากรทุกคนเห็นพ้องต้องกันแล้วจึงมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคน

ขณะเดียวกันก็ร่วมกันคิดกลวิธีหรือกลยุทธ์ เพื่อหาทางพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียน เช่น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากสถานศึกษาอื่นจากผู้นำชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาครูผู้สอน และดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดระบบการประเมินผลอย่างครบวงจร พร้อมทั้งวางแผนการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้ การปฏิรูปการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญก็ย่อมจะสัมฤทธิ์ผล ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็น ผู้นำทางวิชาการอย่างมีคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การที่จะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพเช่นนี้ได้ผู้บริหารจะต้องมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง พัฒนาครู และผู้เรียน ให้ได้พัฒนาไปตามศักยภาพอย่างมีคุณภาพด้วยการเป็นผู้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บังเกิดผลสูงสุดแล้วผู้บริหารยังต้องมีบทบาทในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการจัดการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพอีกด้วย ดังนั้น ถ้าผู้บริหารไม่ตระหนักในความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และละเลยไม่สนับสนุน ส่งเสริมให้ครูได้จัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การปฏิรูปการเรียนรู้ก็จะไม่บังเกิดผลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒

ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องทำงานด้วยจิตใจที่แน่วแน่ มั่นคงโดยฝึกอุทิศตนและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและ

ปัญหานานัปการที่จะต้องเผชิญและต้องหาทางแก้ไขให้สำเร็จดังนั้น การแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับสถานภาพของผู้บริหารและแสดงให้เหมาะสมกับตำแหน่งของผู้นำสูงสุดในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็น อีกทั้งจะต้องเป็นบทบาทที่ครูผู้สอนผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมคาดหวังว่าผู้บริหารควรจะเป็นซึ่งได้แก่ ผู้บริหารควรจะเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งมีการพัฒนางานวิชาการอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นที่ยอมรับพร้อมๆ กับการเป็นนักพัฒนาคุณภาพการศึกษาผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และลึกซึ้ง ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถที่จะก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของชุมชน ของสังคม และของโลก ด้วยการพัฒนาสถานศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ เพื่อสร้างสรรค์ศรัทธา ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารให้บังเกิดแก่ทุกคนนอกจากนี้บทบาทในฐานะผู้ช่วยเหลือ เกื้อกูลผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังเป็นบทบาทที่จำเป็น ในยุคสมัยของสังคมวัตถุนิยมซึ่งให้ความสำคัญด้านวัตถุมากกว่าการเห็นความสำคัญของการพัฒนาด้านจิตใจ

ผู้บริหารที่มีจิตใจที่พร้อมจะเป็น “ผู้ให้” ย่อมเป็นผู้ที่สมควรแก่การยกย่อง สรรเสริญ ประการสำคัญ ถ้าผู้บริหารสามารถใช้ปัญญาในการกระทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการมีคุณธรรม จริยธรรม ก็จะทำให้การแสดงบทบาทต่าง ๆ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนั้น บทบาทในการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล ก็จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพเพราะตัดสินใจไม่พลาดส่วนอีกบทบาทหนึ่งที่ไม่ควรละเลยก็คือ การเป็นนักพูดที่มีศิลป์ มีศิลปะในการเจรจาต่อรองตลอดจนเป็นนักฟังที่ดี ที่พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้คนรอบข้าง อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อมีผู้รับฟังปัญหาข้อคับข้องใจผู้บริหารที่สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว และบทบาทอื่น ๆ ตามสถานการณ์ให้เหมาะสมก็ย่อมจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา<sup>๑๗</sup> โดยมีบทบาทของผู้นำในการบริหารงานไว้ ๑๗ บทบาทดังนี้

๑. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ผู้นำจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

---

<sup>๑๗</sup> วันทนา เมืองจันทร์. “บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒.” (๑๕ เม.ย. ๕๓). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.moe.go.th> [๙ กรกฎาคม ๒๕๕๕].

๒. บทบาทความเป็นผู้กระตุ้นหรือเป็นผู้นำ (Leader catalyst) ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทในการกระตุ้นจิตใจและสร้างอิทธิพลเหนือพฤติกรรมคนอื่นในองค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ

๓. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) ผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตมีความสามารถในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น

๔. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) ผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ

๕. บทบาทเป็นผู้จัดองค์กร (Organizer) ผู้นำจำเป็นต้องออกแบบขยายงานและกำหนดโครงสร้างขององค์กรใหม่ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเข้าใจพลวัตขององค์กรและพฤติกรรมขององค์กร

๖. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change manager) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพขององค์กรผู้นำจะต้องรู้ว่าเปลี่ยนอะไรเปลี่ยนอย่างไรและควรที่จะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

๗. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Co - Ordinate) ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายการสื่อสาร รู้จักนิเทศงาน เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๘. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยภาษาพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสาร และควรมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์

๙. บทบาทเป็นผู้แก้ไขความขัดแย้ง (Conflict manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ผู้จึงต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งและหาทางแก้ไขผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

๑๐. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems manager) ปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่มอาจจะไม่ใช่การขัดแย้งปัญหาจึงมีความหมายที่กว้างกว่าการขัดแย้งผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและหาทางแก้ปัญหา

๑๑. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (Systems manager) ผู้นำจะต้องมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องสามารถนำทฤษฎีทางการบริหารมาใช้ให้เกิดประโยชน์

๑๒. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instruction manager) ผู้นำจะต้องเข้าใจกระบวนการเรียนการสอน การเจริญและพัฒนาการของคน เข้าใจการสร้างและการพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจเทคโนโลยีทางการศึกษา

๑๓. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal manager) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับบุคคลไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การกระตุ้นจูงใจ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

๑๔. บทบาทเป็นผู้จัดการทรัพยากร (Recourse manager) ผู้นำต้องมีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับการเงินและงบประมาณ การจัดการวัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนการบำรุงรักษาและสนับสนุนจากภายนอก

๑๕. บทบาทเป็นผู้ประเมิน (Appraiser) ผู้นำต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

๑๖. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relation) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสารรู้จักการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

๑๗. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) ผู้นำต้องมีความสามารถในการเป็นประธานในพิธีการต่างๆ ผู้นำจึงต้องเตรียมตัวอยู่เสมอ เขาต้องสะสมความรู้ประสบการณ์ศึกษาหาคติพจน์ที่กินใจไว้ใช้พูดในโอกาสต่างๆ การแสดงตัวเป็นประธานได้ดีจะบ่งบอกประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของเขา<sup>๑๘</sup>

**พนัส หันนาคินท์** กล่าวถึง ภารกิจบางอย่างผู้บริหารโรงเรียนไม่มีอำนาจโดยตรงที่จะกระทำตามภารกิจเหล่านั้นได้ เช่น การออกคำสั่งบรรจุแต่งตั้งให้บุคคลเข้ารับราชการหรือออกคำสั่ง

---

<sup>๑๘</sup> อาคม วัดไธสง, **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๒ , (มหาวิทยาลัยทักษิณ : กลุ่มงานบริการการศึกษา, ๒๕๔๗), หน้า ๗๒-๗๕.

ให้ออกจากราชการอย่างไรก็ตามผู้บริหารโรงเรียนก็มีสิทธิที่จะมีส่วนร่วมในภารกิจเหล่านั้นและในบางเรื่องก็อาจจะเป็นภารกิจที่ต้องกระทำโดยตรง เช่น การประเมินผลงานของครูในโรงเรียนดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรจะเข้าใจภาพรวมของการบริหารงานบุคคลทั้งหมด ภารกิจที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมีดังนี้คือ

๑. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) หรือการจัดอัตรากำลังได้แก่ การที่จะกำหนดว่าในโรงเรียนมีความจำเป็นต้องใช้ครูหรือผู้ทำหน้าที่ต่างๆ เป็นจำนวนเท่าไรและจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรจึงจะสามารถให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปได้

๒. การสรรหาหรือการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) ได้แก่ การที่จะเสาะหาแหล่งบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการที่จะใช้ปฏิบัติงาน

๓. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Selection) หมายถึงการใช้วิธีการต่างๆ เพื่อเลือกบุคคลที่คิดว่ามีคุณสมบัติตามต้องการที่จะใช้ปฏิบัติงาน

๔. การนำเข้าสู่งาน (Induction) มีจุดมุ่งหมายสำคัญคือต้องการให้ผู้เข้ามาใหม่ได้รู้จักกับงานและองค์ประกอบต่างๆ ของโรงเรียนเพื่อให้การปรับตัวของผู้เข้ามาทำงานใหม่เป็นไปได้อย่างรวดเร็วอันจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

๕. การประเมินบุคลากร (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบและพิจารณาถึงผลงานที่ได้กระทำไปแล้วทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการที่จะปรับปรุงการทำงานหรือเพื่อใช้เป็นรากฐานในการพิจารณาความดีความชอบเป็นต้น

๖. การพัฒนาบุคลากร (Development) หมายถึง การหาวิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ได้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เช่น ได้รับความรู้เพิ่มขึ้นมีวิธีการทำงานดีขึ้น

๗. การตอบแทนบุคลากร (Compensation) หมายถึง การจัดหาสิ่งตอบแทนการการทำงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งอาจเป็นรูปวัตถุเช่นเงินหรือสิทธิบางอย่างก็ได้

๘. การสร้างสภาพความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร (Security) หมายถึง การกำหนดมาตรฐานต่างๆ เพื่อสร้างความรู้สึกรับประกันในอาชีพให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกมั่นคงที่จะไม่ถูกกลั่นแกล้งจากผู้มีอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาการกำหนดอายุการทำงานเป็นต้น<sup>๑๙</sup>

**พยอม วงศ์สารศรี** กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกระทำภารกิจคือ การวางแผนนโยบายและการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การวางแผนจัดกำลังครู การกำหนดคุณสมบัติ การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้กับครูในตำแหน่งต่างๆ อย่างเหมาะสม การพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง การทำความดีความชอบ การลงโทษทางวินัยด้วยความเป็นธรรม การจัดทำวงโครงการของงานต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวกับครูและนักเรียนตามลำดับความจำเป็น การแสวงหาครูเข้ามาทำงานโดยการสอบคัดเลือก และการจัดเกี่ยวกับการปฐมนิเทศและการให้มีการทดลองปฏิบัติราชการ การรวบรวมทะเบียนประวัติ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งของครูในโรงเรียน รวมทั้งการย้าย การโอนด้วย การให้มีการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อปลูกฝังความรู้ทางวิชาการ และแรงกระตุ้นให้คนทำงานต้องการปรับปรุงตนเอง การให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาครูประจำวิชาเป็นระยะ ๆ การบำรุงรักษาสุขภาพ ความปลอดภัยของครูและบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน ใช้ความยุติธรรมเป็นหลักในการปกครองบังคับบัญชา<sup>๒๐</sup>

**เพ็ญศรี วายวานนท์** ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีขอบข่ายงาน ได้แก่ การวางแผนและการดำเนินนโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล การจัดการองค์การในการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคน หรือการวางแผนพนักงาน การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การสรรหาบุคคล การทำทะเบียนประวัติ การย้ายโอน การฝึกอบรม และการพัฒนาประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การรักษาสุขภาพ และความปลอดภัยในงาน การจัดสวัสดิการ การพ้นจากงาน และ

<sup>๑๙</sup> พันส์ หันนาคินท์, การบริหารบุคลากรในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พิชเนต, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒.

<sup>๒๐</sup> พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๗), หน้า ๕.

การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ การปกครองบังคับบัญชา วินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ การพนักงานสัมพันธ์ การวิเคราะห์และวิจัย<sup>๒๑</sup>

**ธงชัย สันติวงษ์** กล่าวว่า ภารกิจของผู้บริหารทุกคน ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร<sup>๒๒</sup>

**อุทัย หิรัญโต** ให้ความหมายสรุปว่า การปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึก อบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินงานทางวินัย การให้พ้นจากตำแหน่ง ตลอดจนการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อพ้นจากงานไปแล้ว<sup>๒๓</sup>

**สุรรัตน์ ศรีอุดม** ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะหัวหน้างานและผู้นำในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนที่มีบทบาทหน้าที่ในด้านการบริหารงานบุคลากร ดังนี้ จัดโครงสร้างการบริหารงานบุคลากรใช้เป็นระบบ ปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบ การปฏิบัติงานในโรงเรียน กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ควบคุม กำกับติดตาม และนิเทศบุคลากรในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดำเนินการผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ตามลักษณะของงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการเข้ารับราชการของบุคลากรในโรงเรียน ๑) การกำหนดความต้องการบุคลากร ๒) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ๓) การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร ๔) การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร ๕) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร<sup>๒๔</sup> หน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษามี ๔ ประการ คือ

<sup>๒๑</sup> เพ็ญศรี วายวานนท์, *การจัดการทรัพยากรคน*, (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๓๓), หน้า ๔.

<sup>๒๒</sup> ธงชัย สันติวงษ์, *องค์กรและการบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๔), หน้า ๗.

<sup>๒๓</sup> อุทัย หิรัญโต, *หลักการบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : พีระพินา, ๒๕๓๒), หน้า ๔๒.

<sup>๒๔</sup> สุรรัตน์ ศรีอุดม, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น”.

*วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน, ๒๕๕๓), หน้า ๒๖-๒๗.



๑. รับผิดชอบในการทำงานทุกอย่างภายในโรงเรียน เช่น ดำเนินการศึกษาภายในโรงเรียน ให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและของทำงานราชการ องค์กรทั้งภายในและภายนอก และ ความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือ เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์โรงเรียน เช่น จะต้องเป็นตัวแทนในกิจการด้านต่างๆ ที่กระทำในนามของโรงเรียน เป็นผู้ที่ยื่นหนังสือราชการ ดังนั้น จึงมักมีคนพูดว่า และดูโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร จะดูที่ครูใหญ่ก็พอจะเอาได้

๒. เป็นผู้ริเริ่มหรือให้การแนะนำ คือ จะต้องทำหน้าที่แนะนำสั่งสอน กระตุ้นครูให้มีความคิดใหม่ ๆ สร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครูเพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุดและด้วยความหวังที่จะให้ครูเหล่านั้นพร้อมที่จะทำงานในฐานะเป็นผู้บริหารในวันข้างหน้า

๓. เป็นผู้ริเริ่มหรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น งานด้านนี้ ต้องการ เวลา ความรอบรู้ ความคิดสร้างสรรค์ โดยต้องมีการวางแผนและเตรียมการอย่างรอบคอบ อย่าให้เป็นการลองผิดลองถูก โดยเอาครูและนักเรียนเป็นที่ทดลอง ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตาม จะต้องมีการคัดค้านไม่เห็นด้วยเสมอ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพูด เพื่อให้ ผู้อื่น คล้อยตาม มีศิลปะในการเกลี้ยกล่อม

๔. เป็นผู้ตัดสินใจปัญหาในระดับสูงสุดในโรงเรียน โดยการตัดสินใจจะต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงผลได้ผลเสียอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องที่สุดเท่าที่จะทำได้ รับฟังความคิดเห็นของหลายๆ ฝ่าย และจะต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการด้วย <sup>๒๕</sup>

**แคมป์เบลล์ (Campbell)** ได้กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้าสถานศึกษาในฐานะผู้นำไว้ว่ามีบทบาท ๔ ประการ คือ

๑. หัวหน้าสถานศึกษาต้องเป็นผู้จัดรูปงานถ้าเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กครูใหญ่อาจจัดรูปงานเองทั้งหมด ส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่ผู้นำสถานศึกษาอาจมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบและมอบอำนาจให้ผู้ผู้นำนำปฏิบัติแทน แต่ไม่ว่าผู้นำจะมอบหมายงานให้ใครก็ตามผู้นำทางการศึกษาผู้นั้น จะต้องรับผิดชอบโดยจัดรูปงานให้สำเร็จลุล่วงตามภารกิจของตน

---

<sup>๒๕</sup> พันธ์ หันนาคินทร์, อ่างใน พระปลัดคำภา สิมบิดา, “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗”, **หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๒), หน้า ๑

๒. หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้สื่อความหมาย เนื่องจากต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายภายในสถานศึกษาหัวหน้าสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้สื่อสารหรือสื่อความหมายกับผู้ร่วมงานเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุตามเป้าประสงค์

๓. หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา จำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษาไม่ว่าจะเป็นการสอนการร่วมกับสมาคมวิชาชีพหรือรอบรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ๆ ทางการศึกษา

๔. หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาเพื่อให้งานทั้งหลายที่ทำอยู่สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีโดยรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ด้วยความเหมาะสม<sup>๒๖</sup>

**Minzberg** พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จะแสดงบทบาทออกมา ๑๐ บทบาทย่อย ซึ่งรวมกลุ่มได้ ๓ กลุ่มใหญ่ คือ

**ก) กลุ่มบทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล** เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและสถานะตำแหน่งแบบทางการเป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น “ศูนย์รวมประสาท” ขององค์กรประกอบด้วย

๑. บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน ประเพณี หรือพิธีการขององค์กร เช่น บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการมอบวุฒิบัตรการศึกษาแก่ผู้จบการศึกษา

๒. บทบาทเป็นผู้นำองค์กร มุ่งการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การติดต่อสื่อสารและการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

๓. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

**ข) กลุ่มบทบาทเชิงสารสนเทศ** เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางของข้อมูลข่าวสารทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่ง ประกอบด้วย

---

<sup>๒๖</sup> กิติพันธ์ รุจิรกุล, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๙), หน้า ๗๖.

๑. บทบาทเป็นผู้กำกับติดตามผล ให้ได้ข้อมูลข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

๒. บทบาทเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่ได้รับจากภายในและภายนอกให้แก่บุคลากรในองค์การ

๓. บทบาทเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์การต่อบุคคลภายนอกองค์การ

**ค) กลุ่มบทบาทเชิงตัดสินใจ** เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น “นักตัดสินใจ” อันสืบเนื่องจากบทบาทสองกลุ่มแรก ประกอบด้วย

๑. บทบาทเป็นผู้ประกอบการ มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์การอยู่เสมอ

๒. บทบาทเป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน โดยแก้ปัญหาเมื่อองค์การเผชิญสิ่งรบกวนที่ไม่คาดหวังอย่างฉับไวแต่ได้ผล

๓. บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร ให้แก่ส่วนต่างๆ ในองค์การและ

๔. บทบาทเป็นนักเจรจาต่อรอง กับบุคคลอื่นหรือองค์การอื่นเพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

### **๒.๑.๕ การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา**

การบริหารงานบุคลากรนั้น หมายถึง ขบวนการกำหนดนโยบาย จุดหมาย และวิธีการที่จะได้มาธำรงรักษา ปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคลากรส่วนใหญ่จึงขึ้นอยู่กับองค์การที่มีอำนาจเหนือโรงเรียน เช่น ครูก็มีคณะกรรมการครู (ก.ค.) ทำหน้าที่เป็นองค์การบริหารงานบุคลากร แล้วกระจายงานไปยังหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารการศึกษาในระดับต่างๆ เช่น กรม จังหวัด และอำเภอ ส่วนโรงเรียนนั้นครูใหญ่ทำหน้าที่บริหารบุคลากรในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่จะต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่ทางการได้กำหนดไว้ ส่วนอีกด้านหนึ่งนั้นครูใหญ่ทำหน้าที่ปกครองครู เพื่อให้ครูและบุคลากรต่างๆ ในโรงเรียนทำงานด้วยความสบายใจอยู่ในระเบียบวินัยและสามารถทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการได้

การปกครองที่ดีนั้นน่าจะออกผลมาในรูปแบบของการที่ครูทุกคนได้รับความร่วมมือเป็นสุขในการทำงานและในขณะเดียวกันก็อุทิศกำลังกายกำลังใจให้เกิดผลดีแก่การทำงานโดยรวม<sup>๒๗</sup> ผู้บริหารจึงจำเป็นจะต้องมีหลักในการปกครองมีหลักในการปฏิบัติงานมีหลักในการวินิจฉัยสั่งการและออกคำสั่งต้องรู้จักรักษาระเบียบวินัยรู้จักมารยาทในการเข้าสังคมรู้จักมารยาทสัมพันธ์กับบุคคลอื่นรู้จักขนบธรรมเนียมประเพณีของไทยและรู้จักการสื่อสารที่ดีที่ถูกต้องเพื่อใช้เป็นองค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี<sup>๒๘</sup> ควบคู่กับผู้บริหารต้องมีจรรยาบรรณในปกครองเพื่อเป็นหลักในการบริหารไม่ให้เกิดข้อครหาในการบริหาร ผู้บริหารในวงการศึกษา ตามลักษณะของงานและหน่วยงานที่จะต้องประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู หรือจรรยาบรรณวิชาชีพอื่น อาจแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย ได้ดังนี้

๑. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา ที่เป็นสถานศึกษา

๒. ผู้บริหารการศึกษา หมายถึง ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา ที่ไม่ใช่สถานศึกษา

นอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น หากผู้บริหารในวงการศึกษาผู้ใด เป็นข้าราชการ หรือพนักงาน หรือลูกจ้างอื่นของรัฐ จะต้องปฏิบัติตนตาม “จรรยาบรรณกลาง ของ ข้าราชการ และพนักงานหรือลูกจ้างอื่นของรัฐ” อีกด้วยจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหาร เป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างเกียรติภูมิ และศักดิ์ศรีของ ผู้บริหาร ให้ได้รับการยกย่อง เชื่อถือ ศรัทธา จากสังคมมาก จรรยาบรรณของผู้บริหารมี ดังนี้

### ๑. จรรยาบรรณต่อตนเอง

๑.๑ พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และพัฒนาตน ให้มีคุณธรรม มี สุขภาพดี ทั้งกายและจิต รวมทั้งเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการบริหารงาน

๑.๒ พึงอุทิศตนเพื่อหน้าที่ มีความเสียสละ และมีความกล้าหาญทางจริยธรรม

๑.๓ พึงมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง

### ๒. จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

๒.๑ พึงซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ

<sup>๒๗</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓๑

<sup>๒๘</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓๑

๒.๒ พึ่งใช้วิชาชีพในการบริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

๒.๓ พึ่งละเว้นการทำธุรกิจที่อาศัยอำนาจหน้าที่ของตนเพื่อประโยชน์ในกิจการนั้น

### ๓. จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

๓.๑ พึ่งซื่อสัตย์ต่อผู้รับบริการรักษาความลับและผลประโยชน์ในทางที่ถูก ของ ผู้รับบริการ

๓.๒ พึ่งละเว้นการแสวงหาผลประโยชน์อันมิชอบ และให้บริการด้วยความเสมอภาค ไม่ใช่

อภิสิทธิ์

๓.๓ พึ่งให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ บริหารงานเพื่อผลประโยชน์ของผู้รับบริการ มิใช่เพื่อ

ผลประโยชน์ของตนเอง

### ๔. จรรยาบรรณต่อบุคลากรในองค์กร

๔.๑ พึ่งมีความยุติธรรม มีใจเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติด้วยอคติ

๔.๒ พึ่งบริหารคนด้วยระบบคุณธรรม ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

๔.๓ พึ่งรักษาความสามัคคี ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยหลักการและเหตุผล

### ๕. จรรยาบรรณต่อองค์กร ชุมชน และสังคม

๕.๑ พึ่งให้ความสำคัญ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

๕.๒ พึ่งดูแลรักษาและใช้ทรัพยากรส่วนรวมขององค์กรอย่างประหยัด คุ่มค่า และมี

ประสิทธิภาพ

๕.๓ พึ่งสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน และสร้างสันติภาพ สันติสุขให้เกิดขึ้นในสังคม<sup>๒๙</sup>

### ก) ความหมายของการปกครองบังคับบัญชาในโรงเรียน

คำว่า การบังคับบัญชามักจะมีความหมายไปในเชิงการใช้อำนาจบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการลงมาซึ่งก็คงจะปฏิเสธไม่ได้ว่าไม่เป็นความจริง แต่ผู้บังคับบัญชาที่ดีนั้นจะพยายามใช้อำนาจภายใน เช่น ความเชื่อถือศรัทธาที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชามากกว่าอำนาจภายนอก การสั่งงานก็เป็นเรื่องการสร้างความเข้าใจร่วมกันที่จะทำงานมากกว่าที่จะเป็นการกำหนดภาระหน้าที่ให้ทำโดยไม่ต้องออกความคิดเห็นโต้แย้งแต่ประการใด

<sup>๒๙</sup> ครูมมหานคร. จรรยาบรรณผู้บริหาร. [บทความ]. แหล่งที่มา : <http://www.okkbkk.net/articles/๕๘๘๔๑๒/จรรยาบรรณผู้บริหาร.html>. [๓ ส.ค. ๒๕๕๕].

ความหมายของการปกครองบังคับบัญชาในโรงเรียนคือความหมายประเภทที่สองกล่าวคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปเชิงสร้างสรรค์ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันก็สร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้แก่โรงเรียนอย่างเต็มที่ การที่จะทำได้เช่นนี้ผู้บริหารคงจะต้องใช้วิธีการต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรู้จักสร้างน้ำใจในการทำงาน (Morale) และการรู้จักสร้างมนุษยสัมพันธ์

### ข) คำแนะนำในการปกครองครูในโรงเรียน

การปกครองครูในโรงเรียนให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนานั้น ในประการแรก ครูใหญ่ควรจะมีลักษณะของผู้นำและมีคุณสมบัติของการเป็นครูใหญ่คือมีหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน ประการที่สองก็คือ การสร้างคุณธรรมและการปฏิบัติตัวให้เป็นไปตามคุณธรรมอันดีงาม คือ

๑. **ทรงไว้ซึ่งความยุติธรรม** ปกครองคนโดยปราศจากความลำเอียงด้วยอคติต่างๆ เช่น โลภะ โทสะ โมหะ ความยุติธรรมนั้นอาจไม่สามารถสร้างความพอใจให้แก่คนได้ทุกคนแต่ก็เป็นเครื่องประกันได้ว่าไม่มีใครได้เปรียบกันแต่ฝ่ายอาจจะเสียบ้างได้บ้างไม่มีใครที่จะมีแต่ทางได้หรือทางเสียเพียงอย่างเดียว ปัญหาในการปกครองคนมักจะเริ่มมาจากการที่ผู้น้อยเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้ใหญ่ความรู้สึกเช่นนี้จะสร้างความเข้าใจผิดหรือเป็นความจริงก็ตามเป็นสิ่งที่ครูใหญ่จะต้องรีบแก้ไขสถานการณ์นั้นให้เป็นที่เข้าใจกันให้ได้ ครูใหญ่ไม่ควรจะถือว่าเป็นการเสียเกียรติแต่อย่างใดที่จะเชิญผู้น้อยมาปรับความเข้าใจด้วยการอธิบายเหตุผลความเป็นจริงให้ฟัง

๒. **ตั้งอยู่ในพรหมวิหารสี่** คือ มีความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา แต่การใช้พรหมวิหารสี่ในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าจะไปไปในทางที่ผิดอันอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อส่วนรวม ครูใหญ่จะต้องไม่เอาฆาตผู้น้อยเมื่อผู้น้อยทำผิดจนถึงขั้นต้องลงโทษกันแล้วก็ถือว่าแล้วกันไปไม่เก็บมาเป็นอารมณ์แค้นอีกต่อไปครูใหญ่ควรมีน้ำใจนักกีฬาพอที่จะยอมรับความผิดพลาดโดยหน้าชื่นตาบานไม่พยายามแก้ตัวหรือยกความผิดพลาดไปให้คนอื่นและเมื่อประจักษ์ในความผิดพลาดนั้นแล้วก็หาทางแก้ไขต่อไปเพราะคนที่ไม่เคยทำอะไรผิดเลยนั้นยังไม่มี

๓. **ไม่ทำตัวเป็นเจ้าของขุนมูลนาย** มีความเป็นกันเองอย่างมีขอบเขตทั้งต่อครู นักเรียน และบุคคลทั่วไป มีความสุภาพอ่อนน้อมทั้งกายและวาจารู้จักใช้คำพูดที่หวานหูเป็นที่สบายใจแก่ผู้ได้ยินได้ฟังแต่ไม่ได้หมายความว่าจะเป็นคนอ่อนแอไม่กล้าแม้แต่จะพูดตักเตือนหรือตำหนิผู้กระทำความ

ผิดพลาดอย่างไรก็ตามความสามารถพูดให้คนที่ทำผิดได้สำนึกในความผิดโดยไม่เกิดความโกรธนั้นเป็นศิลปะชั้นสูงที่ทำได้ไม่ถนัดนัก ครูใหญ่ควรจะสร้างความสะดวกให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ต้องการมาติดต่อด้วยเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและเป็นการลดความรู้สึกในความเป็นเจ้าของมูลนายลงไปความสนใจในการที่จะสร้างสัมพันธภาพระหว่างครูใหญ่กับครูน้อยจะมีมากกว่าที่จะทำตัวเป็นเจ้าขุนมูลนายอันก่อให้เกิดความรู้สึกว่าครูใหญ่กับครูน้อยนั้นมีความเห็นห่างกันเกินกว่าที่จะเป็นร่วมงานกันได้แต่การปล่อยตัวไปตามความต้องการของครูน้อยแต่ฝ่ายเดียวโดยไม่ได้นึกถึงความรับผิดชอบต่อสวนรวมก็เป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์เช่นเดียวกัน

**๔. ยินดีรับฟังความคิดเห็นของครูน้อยด้วยความจริงใจ** อย่าดูหมิ่นข้อเสนอแนะต่างๆ เพราะอคติส่วนตัว เช่น ครูน้อยต่ำกว่าด้วยคุณวุฒิ หรือต่างสถาบันการศึกษา ครูใหญ่จะชี้แจงให้ครูน้อยฟังหากว่าสิ่งที่ครูน้อยเสนอแนะนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำได้ เช่น ขัดต่อระเบียบของทางราชการอย่างขัดแย้งหรือมีขีดจำกัดด้วยประการต่างๆ โดยปกติครูน้อยย่อมมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าครูใหญ่หรือมีวุฒิทางการงานต่ำกว่าเมื่อเป็นเช่นนี้ครูใหญ่จะต้องมองในแง่ดีกล่าวคือครูน้อยยังมีโอกาสที่จะเรียนรู้อีกมากครูใหญ่จึงควรจะเป็นผู้แนะนำวิธีการทำงานการคิดตัดสินใจตลอดจนระเบียบต่างๆ ที่จะต้องเดินตามบางที่ข้อเสนอของครูน้อยอาจจะไม่รอบคอบพอเพราะความด้อยในประสบการณ์ครูใหญ่ก็ควรจะเป็นผู้ชี้ให้เห็นข้อบกพร่องเหล่านั้นเพื่อความเจริญของครูน้อยวันหน้าด้วย

**๕. รู้จักให้กำลังใจแก่ครูน้อย** เป็นความจริงอย่างหนึ่งที่ว่าครูน้อยโดยเฉพาะที่เพิ่งจบการศึกษามาใหม่ๆ มักจะมีความต้องการที่จะทำงานตามแนวความคิดที่ได้ศึกษามาและมักจะพบเสมอว่าทฤษฎีที่เรียนมานั้นไม่ตรงต่อแนวทางปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงจึงมักจะผิดหวังอันนำไปสู่ความท้อใจและในที่สุดก็จะกลายเป็นคนเฉื่อยชาต่อการทำงาน สภาพเช่นนี้หากปล่อยไปก็กลายเป็นการทำลายความพยายามที่จะทำงานให้ก้าวหน้าต่อไปอย่างน่าเสียดาย ครูใหญ่จึงต้องเป็นผู้คอยให้กำลังใจและกระตุ้นครูน้อยอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงานหรือความพยายามที่จะก้าวหน้าต่อไปในอาชีพของตนเองครูใหญ่ควรจะให้ชี้ให้เห็นว่าสิ่งที่ทำไม่ได้เพราะเหตุผลบางอย่างนั้นไม่ได้หมายความว่าทำไม่ได้ตลอดไปความคิดริเริ่มที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้นคงมีอยู่แต่จะเป็นความคิดของใครนั้นเป็นสิ่งที่ครูใหญ่ควรจะให้กำลังใจแก่ครูน้อยเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาเหล่านั้นให้ลุล่วงไปได้

**๖. ความพยายามส่งเสริมความก้าวหน้าของครูน้อย** ครูใหญ่จะต้องนึกถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมโดยเฉพาะการศึกษาของนักเรียนด้วยการที่ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของครูนั้นเป็นสิ่งที่ดีแต่ครูก็ควรจะต้องตระหนักในภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตัวเองควบคู่กันไป การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของครูน้อยนั้นนอกจากจะสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อแล้วการสอนรู้จักการทำงานทางด้านบริหารและงานธุรการก็จะเป็นเครื่องช่วยก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอีกส่วนหนึ่งเช่นกัน เพราะเป็นการศึกษาจากประสบการณ์ตรงและเป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถออกมาให้ประจักษ์ด้วย

**๗. หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ในการทำงาน** พยายามใช้เหตุผลให้มากที่สุดจริงอยู่ตราบไต่ที่ยังเป็นบุคลุณอยู่ตราบไต่การมีอารมณ์ก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้นแต่บุคคลที่ทำหน้าที่หัวหน้างานนั้นจะต้องรู้จักเก็บกดอารมณ์อันไม่พึงปรารถนาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้การใช้อารมณ์ปกครองตนนั้นมีแต่ทางเสียและเป็นการทำลายชื่อเสียงเกียรติคุณของผู้บริหารเป็นอย่างมาก ครูใหญ่ควรจะต้องมีใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสไม่แสดงความขุ่นมัวให้ปรากฏออกมานอกหน้า ตามความพึงเพยที่ว่า “น้ำขุ่นไว้ใน น้ำใสไว้นอก” คุณสมบัติอีกอย่างหนึ่งที่ครูใหญ่ควรจะมีก็คือการมีอารมณ์ขันซึ่งจะช่วยแก้ไขความรู้สึกขุ่นมัวของครูน้อยได้มากการรู้จักโอภาปราศรัยโต้ถามทุกข์สุขของผู้น้อยก็เป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งที่ผู้ใหญ่ไม่ควรจะมองข้ามไป

**๘. รู้จักวางตัว** รู้จักว่าอะไรสมควรอะไรไม่สมควร การทำอะไรให้พอดีนั้นเป็นสิ่งที่ยากถ้าครูใหญ่ปรึกษาหาหรือครูน้อยเกินไปก็กลายเป็นคนไม่มีความคิดของตนเอง ถ้าปรึกษาน้อยเกินไปก็กลายเป็นนักเผด็จการ ไม่ฟังเสียงของครูน้อย ถ้าครูใหญ่ทำงานโดยไม่เห็นแก่หน้าใคร เขาคือคนไม่มีหัวใจ ถ้าทำงานโดยคำนึงถึงจิตใจครูน้อยเกินไปเขาคือผู้อ่อนแอไม่รักขาระเบียบ ทางสองแพร่งนี้เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้นวิจารณ์ญาณอันถ่องแท้ของครูใหญ่เท่านั้นที่จะเป็นเครื่องบอกได้ว่าครูใหญ่ควรจะยืนอยู่ ณ จุดไหน ในระหว่างทางสองแพร่งอันพึงหลีกเลี่ยงทั้งสองทางนี้

**๙. รู้จักให้เกียรติผู้ย่อย** ยกย่องในกาลและเทศะอันควร หลักการโดยทั่วไปมีอยู่ว่าเมื่อเราให้เกียรติเขา เขาก็ยอมให้เกียรติเราอย่างไรก็ตามเราอาจจะพบคนที่ให้เกียรติแล้วลืมนตัวก็มีในกรณีที่พบคนเช่นนี้ก็คงจะต้องหาทางให้เขารู้จักตัวเองและให้รู้จักรักษาเกียรติที่ครูใหญ่ยกย่องนั้นด้วยการกระทำที่สมศักดิ์ศรีแห่งเกียรติยศนั้น ครูใหญ่จะต้องไม่กระทำการใดๆ ที่เป็นการฉีกหน้าครูน้อย โดยเฉพาะต่อหน้านักเรียน เช่น การเรียกนักเรียนออกจากห้องเรียนในขณะที่ครูกำลังสอนอยู่โดย



ไม่ได้ของอนุญาตจากครูผู้สอนเสียก่อนการตำหนิครูต่อหน้าคนอื่นนั้นเป็นการทำลายเกียรติของครูน้อยอย่างหนักในฐานะที่เป็นผู้อยู่ในอาชีพเดียวกันจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าถ้าเราไม่ให้เกียรติกันแล้วจะหวังให้คนนอกวงการมาให้เกียรติพวกเราได้อย่างไร

**๑๐. พยายามรักษาผลประโยชน์ของครูน้อย** ไม่ว่าผลประโยชน์นั้นจะเป็นด้านเงินทองหรือชื่อเสียงเกียรติคุณก็ตามทั้งนี้เพราะทุกคนย่อมจะรักษาผลประโยชน์ของตัวเองอยู่เสมอโดยเฉพาะผลประโยชน์อันพึงมีพึงได้ในบางครั้งครูน้อยไม่ทราบว่าตัวเองมีสิทธิที่จะได้รับผลประโยชน์อะไรบ้างครูใหญ่จะต้องช่วยดูแลไม่ให้เสียผลประโยชน์อันชอบธรรมนั้น ครูใหญ่จะต้องรู้จักการเสียสละให้แก่ครูน้อยในโอกาสอันควรการเสียสละนี้ไม่หมายถึงเสียสละทรัพย์เท่านั้นแต่ยังหมายรวมถึงเวลา ความคิด และกำลังงานอีกด้วยการเสียสละเหล่านี้เป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีกับคณะครูก่อให้เกิดความรู้สึกรวมพวกรวมหมู่และกำลังใจที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคณะครูทั้งโรงเรียนแสดงถึงความเอาใจใส่ที่ครูใหญ่มีต่อความเป็นอยู่ของครูน้อยการไปเยี่ยมลูกที่เพิ่งเกิดใหม่ของครูน้อยพร้อมด้วยของขวัญเล็กๆ น้อยๆ จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันเกินกว่าค่าของเงินที่ต้องเสียไป

**๑๑. วางมาตรฐานในการทำงานให้แน่ชัด** สิ่งที่เป็นเป้าหมายในการทำงานคืออะไรนโยบายของโรงเรียนคืออะไรเมื่อคณะครูเห็นจุดหมายปลายทางของการทำงานเหมือนกันแล้วการที่จะเดินไปในทิศทางเดียวกันก็ง่ายขึ้นและเป็นความสบายใจของคณะครูที่จะทำงานภายใต้ความแน่นอนไม่หวั่นไหวไปด้วยความโลเลในอารมณ์ของครูใหญ่ที่เกิดขึ้นจากเหตุต่างๆ เช่น

๑๑.๑ ครูใหญ่ปล่อยให้ภรรยาเข้ามายุ่งเกี่ยวกับการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเมื่อภรรยาเป็นครูน้อยอยู่ในโรงเรียน

๑๑.๒ ครูใหญ่โสดมีความพึงใจครูน้อยในฐานะคู่สาวถึงแม้จะพยายามทำงานด้วยความเที่ยงธรรมเพียงใดก็อดที่จะมีข้อครหาไม่ได้ในกรณีนี้เห็นจะต้องพยายามนึกถึงคำพังเพยแบบตลาดที่ว่า “สมภารยอมไม่กินไก่อัด” ไว้ให้ดี

๑๑.๓ ครูใหญ่เป็นหนี้ครูน้อยในโรงเรียนทำให้วิถีทางแห่งการทำงานมักจะต้องเปลี่ยนไปหากไปกระทบกระเทือนความเป็นไปหรือผลประโยชน์ของครูน้อยผู้เป็นเจ้านั้นนั้นเข้า

**๑๒. ให้โอกาส** ครูใหญ่ควรจะให้เวลาและโอกาสแก่ครูที่จะปรับปรุงตัวเองทั้งด้านอาชีพและด้านส่วนตัวภายใต้การแนะนำและดูแลของครูใหญ่คนแต่ละคนใช้เวลาไม่เท่ากันในการที่จะบรรลุถึงวุฒิภาวะดังนั้นครูใหญ่จึงต้องพยายามใจเย็นให้เวลาและความอดทนที่จะช่วยให้ครูน้อยได้บรรลุถึง

ขีดความสามารถตามที่ต้องการครูใหญ่ควรจะมีครูน้อยในแง่ดีไว้ก่อนหาจุดด้อยและจุดเด่นของแต่ละคนเพื่อปรับปรุงและส่งเสริมให้เขาได้ประสบความสำเร็จในชีวิตและการงานอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จของส่วนรวมด้วย<sup>๓๐</sup>

### ค) หลักในการวินิจฉัยสั่งการและออกคำสั่ง

**อรุณ รักรธรรม** การวินิจฉัยสั่งการ ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

**พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๒๕** ให้ความหมายของคำว่า วินิจฉัยว่า หมายถึง “ตัดสิน, ชี้ขาด, ไตร่ตรอง, ใคร่ครวญ”

**กิตติพันธ์ รุจิรกุล** กล่าวถึง วินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การพิจารณาตัดสินเพื่อให้ปฏิบัติตามแนวทางที่ได้วางไว้ เป็นภาระหน้าที่อันสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารและเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องใช้เพราะเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นกับผู้บริหารอยู่เสมอถ้าวินิจฉัยสั่งการหรือออกคำสั่งผิดยอมก่อให้เกิดโทษอย่างมหันต์และเนื่องจากการวินิจฉัยสั่งการเป็นเรื่องที่มีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมในเรื่องของนโยบายการบริหารงานและกิจการอื่นๆ นักบริหารหรือผู้นำจึงจำเป็นต้องมีหลักการเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณาไตร่ตรองหลักการดังกล่าวสำหรับการวินิจฉัยสั่งการและออกคำสั่งมีอยู่ ๓ ประการ คือ

๑. จะต้องทราบสถานการณ์และขอเท็จจริงให้แน่ชัดเสียก่อนโดยเฉพาะต้องทราบจุดมุ่งหมายที่แน่นอนจึงจะวินิจฉัย

๒. ในการวินิจฉัยนั้นจะต้องคำนึงถึงคุณประโยชน์สำหรับส่วนรวมให้มากที่สุด

๓. หลักจากวินิจฉัยแล้วถ้าจะสั่งการหรือออกคำสั่งมีสิ่งที่จะต้องคำนึง ๒ ประการ ได้แก่

๓.๑ มีความชัดเจนแจ่มแจ้งและเข้าใจได้ง่ายสามารถตีความหมายได้คือ ใช้ภาษาง่ายๆ ไม่ใช้ศัพท์ทางวิชาการหรือทับศัพท์มากเกินไป เป็นต้น

<sup>๓๐</sup> พันส์ หันนาคินท์. หลักการบริหารโรงเรียน. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วิวัฒนาการ จำกัด. ๒๕๒๔). หน้า ๑๓๑-๑๓๖.

๓.๒ มีความกะทัดรัด ไม่เยิ่นเย้อยืดยาว จนผู้รับคำสั่งเกิดความเบื่อหน่าย  
สับสน หรือสรุปใจความไม่ได้ตลอดจนทำให้เกิดการหลงลืมได้ง่าย<sup>๓๑</sup>

#### ง) หลักในการปกครอง

วิทยา เทพยา ได้สรุปหลักในการปกครองที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารควรยึดถือปฏิบัติ  
มีจำนวน ๒๐ ข้อดังนี้

๑. ไม่แผ่ดีจการ
๒. ไม่ยึดมั่นในตนเองจนเกินไป
๓. ไม่พูดจารุนแรง หยาบคาย และไม่ว่ากล่าวผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น
๔. ไม่เชื่อคนง่าย
๕. ไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา
๖. ไม่นินทาลูกน้อง
๗. ไม่หาประโยชน์ทางมิชอบ
๘. มีเหตุผลดีและมีใจเป็นธรรม
๙. มีพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา
๑๐. มีอารมณ์ดี ไม่วุ่นวาย ฉุนเฉียว หรือโกรธง่าย
๑๑. มีความรอบรู้ในหน้าที่เป็นอย่างดี
๑๒. ให้ความสนิทสนมเป็นกันเอง
๑๓. คอยช่วยเหลือดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
๑๔. เคารพเหตุผลของเพื่อนร่วมงาน
๑๕. รู้จักปรับความเข้าใจซึ่งกันและกัน
๑๖. รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว และรู้จักแสดงความเข้มแข็งในโอกาสอันควร
๑๗. รู้จักให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
๑๘. รู้จักให้อภัยและไม่อาฆาตผู้ใต้บังคับบัญชา

---

<sup>๓๑</sup> กิติพันธ์ รุจิรกุล, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๙),  
หน้า ๑๐๙.

๑๙. ประพฤติและปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี

๒๐. พิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความละเอียดและรอบคอบ มีหลักการ วิธีการ มีเหตุผลที่ดี ยุติธรรม ตลอดจนเป็นที่น่าเชื่อถือได้<sup>๓๒</sup>

#### จ) หลักการในการครองใจ

การครองใจคนเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีงามกับคนทั้งหลายอาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการผูกมิตรนั่นเองการผูกมิตรหรือการสร้างความสัมพันธ์นี้ไม่ใช่การประจบสอพลอ เพราะการผูกมิตรหรือสร้างความสัมพันธ์นี้เป็นเพียงทำให้บุคคลที่เราติดต่อด้วยเกิดความพอใจในอันที่จะให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ทำด้วยความสุจริตใจ ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ๑๕ ประการ คือ

๑. ยกย่องผู้อื่น โดยแสดงให้เห็นว่าเขามีความสำคัญ

๒. สร้างความเป็นกันเอง โดยไม่ถือตัว แบ่งชั้นวรรณะ หรือเหยียดหยามผู้อื่น

๓. มีวาจาเอก โดยพูดจาด้วยความสุภาพ นุ่มนวล พูดอย่างมีเยื่อใย โต้แย้ง ด้วยอาการสุภาพพร้อมทั้งคำพูดที่สุภาพด้วย

๔. ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น โดยจะต้องอดทนรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแสดงความคิดเห็นและชมเชยแนวคิดของเขาแต่ต้องไม่ลืมที่จะพิจารณาแนวคิดนั้นๆ อย่างรอบคอบก่อนที่จะนำไปใช้ปฏิบัติจริง

๕. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้าในทางที่ควร โดยให้โอกาสและให้การสนับสนุนทั้งในด้านหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัว

๖. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นโดยอำนวยความสะดวกให้ เป็นต้น

๗. เป็นผู้มีอารมณ์ขันแต่อย่าขันโดยหัวเราะเยาะผู้อื่น ตลกให้สุภาพ เว้นระยะการเล่าเรื่องตลกขบขันบ้าง ไม่ใช่เล่าติดต่อกันเป็นระยะเวลายาว

๘. เป็นผู้มีแต่ความร่าเริงแจ่มใส โดยพยายามหลีกเลี่ยงการทะเลาะวิวาท หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์สร้างบรรยากาศโดยการร้องหรือฟังเพลง เล่นหรือฟังดนตรี ยิ้มด้วยไม่ตรีจิตจากใจจริง

๙. รู้จักยอมรับความผิดของตนเองเมื่อเป็นฝ่ายผิด

<sup>๓๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๗-๑๐๘.

๑๐. ฟังผู้อื่นให้มากๆ และพยายามพูดให้น้อยๆ
๑๑. พร้อมและว่างเสมอที่จะพบกับผู้อื่น ทั้งในด้านการงานและการสังสรรค์
๑๒. พยายามคล้อยตามความคิดเห็นของผู้อื่นอยู่เสมอ โดยการไม่ขัดคอ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
๑๓. ทำตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ เช่น รักษาความลับได้
๑๔. หลีกเลี่ยงการอิจฉาริษยาผู้อื่น
๑๕. หลีกเลี่ยงการเป็นคนเห็นแก่ตัว
- ทั้ง ๑๕ ประการนี้เป็นหลักในการครองใจคนซึ่งในทางปฏิบัติแล้วควรเดินทางสายกลางไม่มากหรือน้อยจนเกินไปควรเก็บตัวอยู่หลังฉากโดยให้เกียรติยศแก่ผู้อื่นหากให้ผู้อื่นนำเอาแนวทางการคิดของเราไปปฏิบัติและเมื่อพลาดพลั้งอะไรลงไปก็ยอมรับในความผิดนั้นและอย่าทำอะไรให้เด่นจนเกินไป ดังภาษิตของไทยที่ว่า “ที่จริงคนเขาอยากเห็นเราทำดี แต่ถ้าเด่นขึ้นทุกทีเขาหมั่นไส้ จึงทำดีแต่อย่าเด่นจะเป็นภัย ไม่มีใครเขาอยากเห็นเราเด่นเกิน”<sup>๓๓</sup>

## ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

### ๒.๒.๑ ความหมายของความคิดเห็น

**พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต)** ไต่ถั่วไวว่า<sup>๓๔</sup> ความเห็น (ทิฏฐิ) หมายความว่า ความรวมถึง ความเชื่อถือ ลัทธิ ทฤษฎี ความเข้าใจตามนัยเหตุผล ข้อที่เข้ากับความเข้าใจของตน หลักการที่เห็นสมควร ข้อที่ถูกต้อง ข้อที่เชิดชูเอาไวความไฝ่นิยม หรือที่ปัจจุบันเรียกกันว่าค่านิยม รวมไปถึง อุดมการณ์ แนวทัศนะในการมองโลกและชีวิต ที่เรียกกันว่าโลกทัศน์และชีวทัศน์ต่างๆ ตลอดจนทัศนคติพื้นฐานที่สืบเนื่องมาจากความเก็บความเข้าใจและความไฝ่นิยมเหล่านั้น ถ้าจะจัดเข้าเป็นพวกๆ ก็คงมี ๒ ระดับ คือ ความเห็น ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณค่าว่า ดี ไม่ดี ควรจะเป็น ไม่ควรจะเป็น เป็นต้น

<sup>๓๓</sup> กิติพันธ์ รุจิรกุล, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๙), หน้า ๙๙-๑๐๐.

<sup>๓๔</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พุทธธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๗๓๕-๗๓๖.

ราชบัณฑิตยสถาน<sup>๓๕</sup> ได้ให้ความหมายว่า ความคิดเห็น คือสิ่งที่นี้กรู้ในใจ ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในใจ ก่อให้เกิดการแสวงหาความรู้ต่อไป หรือสติปัญญาที่จะคิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างถูกต้องสมควร

โคเลสนิค (Kolesnik) ได้กล่าวไว้ว่า ความเห็นเป็นการออกแบบซึ่งการตัดสินใจจากการประเมินค่า หรือทัศนเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะความเชื่อถือ ลัทธิ ทฤษฎี ความเข้าใจตามนัย เหตุผล ข้อที่เข้ากับความเข้าใจของตน หลักการที่ เห็นสมควร ข้อที่ถูกต้อง ข้อที่เชิดชูเอาไวความฝืนนิยม หรือที่ปัจจุบันเรียกกันว่าค่านิยม รวมไปถึง อุดมการณ์ แนวทัศนะในการมองโลกและชีวิต ที่เรียกกันว่าโลกทัศน์และชีวิตทัศน์ต่างๆ ตลอดจนทัศนคติพื้นฐานที่สืบเนื่องจากความเก็บความเข้าใจและความฝืนนิยมเหล่านั้น ถ้าจะจัดเข้าเป็นพวกๆ ก็คงมี ๒ ระดับ คือ ความเห็น ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณค่าว่า ดี ไม่ดี ควรจะเป็น ไม่ควรจะเป็น เป็นต้น<sup>๓๖</sup>

อีแซค (Isaak)<sup>๓๗</sup> ได้กล่าวไว้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางคำพูดหรือคำตอบที่บุคคลใดแสดงออกต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยเฉพาะจากคำถามที่ได้รับต่างๆไป โดยปกติแล้วความคิดเห็นจะแตกต่างจากทัศนคติ คือความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ ขณะที่ทัศนคติจะเป็นเรื่องต่างๆ ไป ซึ่งจะมีความหมายที่กว้าง

### ๒.๒.๒ ความสำคัญของความคิดเห็น

จิตรจางง สุภาพ<sup>๓๘</sup> ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความคิดเห็นว่า ความคิดเห็นมี อิทธิพลครอบงำและมีบทบาทกำหนดวิถีชีวิตและสังคมของมนุษย์เป็นอย่างมาก สามารถนำชีวิต สังคม หรือมนุษยชาติทั้งหมดไปสู่ความเจริญงอกงามหลุดพ้น หรือนำไปสู่ความเสื่อม ความ พินาศก็ได้ ดังจะมองเห็นในชีวิตของบุคคลที่รู้ (ความเห็น) เป็นตัวชักจูงและกำหนดวิถีชีวิตทั้งในด้านรับเข้า และด้านแสดงออกกล่าวคือ จะมองเห็นโลกและชีวิตเป็นอย่างไร และจะปฏิบัติต่อโลกและชีวิตนั้นอย่างไร

<sup>๓๕</sup> ราชบัณฑิตยสถาน พจนานุกรม, ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๒๔, (กรุงเทพมหานคร : สิริวัฒนาอินเตอร์พริ้น, ๒๕๔๖), หน้า ๒๓๑.

<sup>๓๖</sup> Kolesnik, W.L., Education Psychology Industry, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1970), p .320.

เริ่มตั้งแต่การแปลความหมายของประสบการณ์ที่รับเข้ามาใหม่อย่างไร จะตีค่าจะตัดสิน วินิจฉัยอย่างไร จะหันไปหาหรือเลือกรับสิ่งใด สอนใด ในแง่ใด จะเห็นด้วยหรือไม่ จะอยู่ฝ่ายใดและชักนำแนวความคิด การพูด การกระทำ ที่จะ สนองตอบได้ แสดง ปฏิกริยาออกไปเองว่าจะเอาอย่างไรพูดหรือทำอย่างไรกับบุคคล สิ่งของ สภาพแวดล้อม หรือ สถานการณ์นั้นๆ พรอมทั้งสร้างเหตุผลประกอบสำหรับการที่จะพูดจะทำเช่นนั้น

ผู้วิจัยได้สรุปความสำคัญของความคิดเห็นว่า การออกสำรวจความคิดเห็นเป็น การศึกษาความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งแต่ละบุคคลจะแสดงออก ความเชื่อและ ความรู้สึกใดๆ<sup>๓๖</sup> ออกมาโดยการพูดหรือการ เขียนเป็นต้น การสำรวจความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ ต่อการบริหารงานด้านต่างๆ เพราะจะทำให้การบริหารงาน เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถ้าจะให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริงแล้วก็คงจะได้รับความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจึงจะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### ๒.๒.๓ หลักการวัดความคิดเห็น

ในเรื่องของการวัดความคิดเห็นนั้นได้มีผู้ให้หลักการไว้แตกต่างกัน ดังนี้

**จิตรจางง สุภาพ**<sup>๓๗</sup> ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของความคิดที่ดี ความคิดที่ดีจนถึงขั้นเกิดปัญญา ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ คือ การใช้ความคิดถูกวิธี การรู้จักคิด การคิดเป็น การคิดที่มีระบบระเบียบ กล่าวโดยรวมๆ ก็คือ หมายถึง การรู้จักมอง รู้จักพิจารณาสิ่งหลาย ตามที่สิ่งนั้นๆ มันเป็นเรื่องของมัน คิดหาเหตุผล ค้นหาต้นตอหรือต้นเค้า สืบสาวให้ตลอดสาย และแยกแยะสิ่งนั้นๆ หรือปัญหา นั้น ออกให้เห็นตามสภาวะและตามความสัมพันธ์สืบทอดแห่งเหตุปัจจัยโดยไมเอา ตัณหา อุปาทานของตนเข้าไปเกี่ยวข้อง

**เบส จอห์น**<sup>๓๘</sup> ได้กล่าวไว้ว่า ในการที่ผู้ใดจะแสดงความคิดเห็นออกมานั้นวิธีการที่จะใช้โดยทั่วไป คือ วิธีการตอบแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามได้เสนอแนะว่า วิธีที่ง่ายที่สุดที่จะบอก

<sup>๓๖</sup> Isaak, A.C., Scope and Methods of Political science : An Introduction to the Methodology of Political Inquiry, (Illinois : The Dorsey Press, 1981), p. 203.

<sup>๓๗</sup> จิตรจางง สุภาพ, **ทฤษฎีชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์พลชัย, ๒๕๔๔), หน้า ๒๓๙.

ความคิดเห็นคือ การแสดงออกให้เห็น ร้อยละของคำตอบในแต่ละข้อความ เพราะจะทำให้เห็นว่าคุณภาพความคิดเห็นจะออกมาในลักษณะใด และจะทำได้ตามข้อคิดเห็นเหล่านั้น

**วิเชียร เกตุสิงค์**<sup>๓๗</sup> ได้กล่าวถึงหลักการวัดความคิดเห็นว่า การใช้แบบสอบถามสำหรับ วัดความคิดเห็นจะต้อง ระบุให้ผู้ตอบตอบ ตอบว่าเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย กับข้อความที่กำหนดให้ แบบสอบถามประเภทนี้นิยมสร้างตามแนวคิดของลิเคอร์ท ซึ่งแบ่งน้ำหนักความคิดเห็นเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยไม่เห็นด้วยและไม่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง สวนการให้คะแนนขึ้นอยู่กับใจความว่าจะเป็นปฏิฐาน (Positive) หรือนิเสธ (Negative) นอกจากนี้ ในการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นนั้น สิ่งที่มีอิทธิพลที่ทำให้ความคิดเห็น แตกต่างกันไปประกอบด้วย

๑. การอบรมของครอบครัว อิทธิพลของครอบครัวมีมากกว่าปัจจัยอื่นๆ เพราะครอบครัวเป็นสถาบันสังคมแห่งแรกของบุคคล

๒. กลุ่มและสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลเมื่ออยู่ในกลุ่มใดหรือสังคมใดก็จะมี ความคิดเห็นทางเดียวกันและสังคมอื่นๆ กลุ่มเป็นส่วนผลักดันให้บุคคลมีการเรียนรู้

๓. วัฒนธรรม ประเพณี บุคคลเมื่อได้ รับอิทธิพลจากวัฒนธรรม ประเพณีย่อมปฏิบัติไปตาม วัฒนธรรมและประเพณี และมักจะมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมและประเพณีของตนไปในทางที่ดี

๔. การศึกษา ระดับการศึกษามีอิทธิพลมาก ต่อการแสดงความคิดเห็นเพราะเป็นการ จัดประสบการณ์ให้กับบุคคล

๕. สื่อมวลชนได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลมากต่อการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของบุคคล เพราะเป็นสื่อในการสร้างความคิดเห็นด้านบวกและด้านลบได้

จากหลักการดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้ว่า การวัดความคิดเห็นนั้นสามารถที่จะวัดออกมาได้โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งมีทั้งแบบเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย กับแบบข้อความกำหนดให้

<sup>๓๙</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๓๙.

<sup>๔๐</sup> Best, J.W., *Research in Education*, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc, 1977), P 169.

<sup>๓๗</sup> วิเชียร เกตุสิงค์, *หลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย*, (กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้น, ๒๕๒๔), หน้า ๙๔-๙๗.



โดยนิยมสร้างตามแนวคิดของลิเคอร์ท์ ซึ่งแบ่งน้ำหนักความคิดเห็นเป็น ๕ ระดับได้แก่ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

### ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการใช้หลักธรรม

หลักการปกครองโดยทั่วไปตามแนวพระพุทธศาสนาอาจกำหนดได้เป็น ๒ อย่าง คือ หลักนิเคราะห์ และหลักประเคราะห์ **หลักแรก** เป็นหลักการเกี่ยวกับการใช้อำนาจปกครองเพื่อทำการปราบปรามผู้ประพฤตินิชอบโดยการลงโทษตามควรแก่ความผิด หลักการนี้ตรงกับคติโบราณของเราที่เรียกว่าการใช้ “พระเดช” เพื่อให้เกิดความสงบสุขในสังคม **หลักที่สอง** เป็นหลักการเกี่ยวกับการส่งเสริมยกย่องให้เกียรติให้กำลังใจหรือให้การบำรุงขวัญแก่ผู้ประพฤตินิชอบโดยกรให้บำเหน็จรางวัลเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ หรือประกาศเชิดชูเกียรติให้ปรากฏตามควรแก่ความดีความชอบ หลักการนี้ตรงกับคติโบราณเราที่เรียกว่า การใช้ “พระคุณ” เพื่อให้เกิดความร่มเย็นเป็นสุขในสังคม หลักนิเคราะห์ หลักประเคราะห์ หรือหลักพระเดช หลักพระคุณนี้ จำเป็นต้องนำมาใช้ในการปกครอง และต้องใช้ให้ถูกต้องจึงจะเกิดผลดีผู้มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองจะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่ปล่อยปละละเลย<sup>๓๘</sup>

สังคมที่ไม่มีระเบียบวินัยไม่มีเมตตาปราณีต่อกันไม่มีความรักความปรารถนาดีต่อกันไม่มีการสงเคราะห์อนุเคราะห์กันไม่มีความซื่อสัตย์ต่อกันไม่มีการเคารพบูชาคนดีไม่ยกย่องคนดี ฯลฯ สังคมเช่นนี้คือสังคมที่ไม่มีธรรมสังคมที่ขาดผู้ปกครองโดยธรรมนับเป็นสังคมธรรมในสังคมธรรมนี้จะหาความเป็นธรรมได้อย่างไรจะหาความสงบสุขได้อย่างไร ผู้ปกครองที่ปราศจากหิริโอตตปปะ ไม่มีความเกลียดบาป ไม่มีความกลัวบาป ไม่มีสัจจะ ไม่มีเมตตากรุณา ไม่มีความเป็นธรรมอยู่ในใจ ไม่มีขันติโสรจจะ ฯลฯ ผู้ปกครองที่มีลักษณะเช่นนี้ จัดเป็นผู้ปกครองไม่มีธรรมเมื่อผู้ปกครองไม่มีธรรมเราจะไปหาความเป็นธรรมจากเขาได้อย่างไรและผู้ปกครองไม่มีธรรมนั้นจะเป็นผู้นำสังคมไปสู่สันติสุขได้อย่างไรจะควรเป็นที่เคารพนับถือของหมู่คณะได้อย่างไร<sup>๓๙</sup> อุดมการณ์ของการปกครองตามแนวทางพระพุทธศาสนานั้น คือ ความเป็นธรรมในสังคม ดังนั้น การปกครองจึงจำต้องยึดธรรมเป็นหลัก มี

<sup>๓๘</sup> พิชุร มลิวัลย์, **หลักธรรมสำหรับการปกครอง**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๒๘), หน้า ๑๑.

<sup>๓๙</sup> เรื่องเดียวกัน หน้า ๒๑-๒๒.

ธรรมเป็นเครื่องควบคุมหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาที่ควรนำมาเป็นหลักกำกับการปกครองนั้น คือ อธิปไตย ๓ ก็เป็นหลักสำคัญที่ควรยึดถือเป็นแนวทางในการปกครองหากการปกครองได้ดำเนินไปตามหลักธรรม คือ อธิปไตย ๓ แล้วย่อมเป็นที่หวังได้ว่าการปกครองนั้นจะก่อให้เกิดความเป็นธรรมในสังคมสมประสงค์

**อธิปไตย** หมายถึง ความเป็นใหญ่ความสำคัญยิ่งใหญ่มี ๓ อย่าง คือ อัตตาทิปไตย ความถือตนเป็นใหญ่ ถือตนเป็นสำคัญยิ่งใหญ่ โลกาทิปไตย ความถือชาวโลกเป็นใหญ่ และธัมมาธิปไตย ความถือธรรมเป็นใหญ่ถือธรรมเป็นสำคัญยิ่งใหญ่

**อัตตาทิปไตย** ถือตนเป็นใหญ่นั้น หมายความว่า ในการปกครองต้องสำรวจดูตนเองก่อน เมื่อพบว่าตนเองบกพร่องอะไรต้องรีบแก้ไขต้องรีบปรับปรุงตนเองให้ดีกว่าก่อนจึงจะปกครองคนอื่นได้ เช่นเมื่อประสงค์จะให้หมู่คณะมีระเบียบวินัยตนเองก็ต้องเป็นคนมีระเบียบวินัยต้องการให้หมู่คณะมีความซื่อสัตย์ตนเองก็ต้องเป็นคนซื่อสัตย์สุจริตต้องการให้สังคมมีศีลธรรมตนเองก็ต้องเป็นคนมีศีลธรรมโดยถือว่าผู้ที่ตนจะต้องปกครองคนแรกนั้นคือตนเองเมื่อปกครองตนเองไม่ได้ก็ปกครองคนอื่นไม่ได้ถืออย่างนี้ชื่อว่าถืออัตตาทิปไตยถูกต้อง ถ้าถือตนเองเป็นผู้มีอำนาจยิ่งใหญ่ใครจะมาว่ากล่าวตักเตือนไม่ได้ไม่ยอมฟังเสียงใครทั้งสิ้นคิดจะใช้อำนาจปกครองอย่างไรก็ใช้ตามใจชอบโดยเห็นว่าตนเองเป็นคนสำคัญที่สุดที่จะบันดาลให้สังคมเป็นอะไรก็ได้ถืออย่างนี้ชื่อว่าถืออัตตาทิปไตยโดยไม่ถูกต้อง ดังนั้นผู้ประสงค์จะถืออัตตาทิปไตยเป็นแนวทางในการปกครอง จึงจำต้องมีสติ ต้องใช้สติให้มาก เพื่อจะได้ไม่ประมาท จะได้ไม่หลงผิด ไม่ถือผิดและปฏิบัติผิด

**โลกาทิปไตย** ถือโลกเป็นใหญ่ หมายความว่า ในการปกครองหมู่คณะนั้นเมื่อตนเองยังมีข้อบกพร่องอยู่ยังไม่ได้แก้ไขปรับปรุงหรือแก้ไขปรับปรุงยังไม่ได้ก็ต้องสำนึกกว่าในโลกที่ชาวโลกอาศัยอยู่นี้ย่อมจะมีคนดี คนสามารถ คนมีสติปัญญาอยู่เป็นอันมากมีเทพดาอารักษ์อาศัยอยู่เป็นอันมากซึ่งเรามองไม่เห็นท่านเหล่านั้นย่อมจะรู้ว่าใครทำอะไรผิดทำอะไรถูกใครทำดีหรือทำชั่ว ถ้าตนเองมัวประมาทอยู่ ไม่รีบแก้ไขไม่รีบปรับปรุงตนเองให้ดีให้มีความรู้ความสามารถเมื่อปกครองหมู่คณะก็จะดำเนินไปอย่างผิดๆ พลาดๆ เพราะตนเองก็ยังปกครองไม่ได้จะไปปกครองคนอื่นให้ได้อย่างไร ท่านผู้รู้ทั้งหลายเทพดาอารักษ์ทั้งหลายได้เห็นการกระทำของตนแล้วก็จะตำหนิตีเตยนได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้วการปกครองก็จะไม่สัมฤทธิ์ผลครั้งสำนึกถึงข้อที่ตนจะถูกท่านผู้รู้ตำหนิ ถูกเทพดาอารักษ์ตีเตยนได้แล้วรีบปรับปรุงตนเองให้ได้เพื่อจะได้เป็นแบบอย่างเป็นแบบฉบับที่ดีของหมู่คณะการปกครองหรือการทำอะไร

ด้วยคำนึงถึงข้อที่ท่านผู้รู้หรือเทพดาอารักษ์ที่มีอยู่ในโลกจะตำหนิได้อย่างนี้เชื่อถือว่าโลกเป็นใหญ่ถือได้  
 อย่างนี้ เชื่อว่าถือโลกาธิปไตยถูกต้อง ถ้าถือว่าชาวโลกจะดีจะชั่วอย่างไรสังคมจะเป็นอย่างไรหมู่คณะจะ  
 เป็นอย่างไรก็ให้เป็นไปตามนั้นไม่ยอมหาทางปรับปรุงแก้ไขทั้งตนเองและหมู่คณะสังคมจะพิกลพิการ  
 อย่างไรการปกครองก็คล้ายตามอย่างนั้น ดำเนินการให้สอดคล้องตามนั้นหมู่คณะจะมีค่านิยมแล้ว  
 อย่างไร การปกครองก็อนุโลมตามค่านิยมนั้น ถ้าถืออย่างนี้เชื่อถือว่าถือโลกาธิปไตยไม่ถูกต้อง ดังนั้น ผู้  
 ประสงค์จะถือโลกาธิปไตยเป็นแนวทางในการปกครองจะต้องมีปัญหาคุ้มครองตนใช้การพินิจพิจารณา  
 ให้มาก เพื่อจะได้ไม่ประมาท ไม่หลงผิดและปฏิบัติผิด

**ธัมมาธิปไตย** ถือธรรมเป็นใหญ่ หมายความว่า ในการปกครองจะต้องคำนึงธรรมเสมอโดย  
 สำนึกว่าธรรมเป็นคำสอนของพระพุทธเจ้าพระองค์ตรัสไว้ถูกต้องดีแล้วสมบูรณ์บริบูรณ์ดีแล้วไม่มีส่วน  
 ไตขาดตกบกพร่องเมื่อประพฤติปฏิบัติตามธรรมก็จะคุ้มครองให้เด็ดขาดปลอดภัยสามารถช่วยให้เรา  
 พันทุกข์ได้การกระทำใดๆ ถ้าเป็นไปโดยชอบธรรมแล้วการกระทำนั้นๆ ย่อมไม่ผิดพลาดและธรรมนั้น  
 ย่อมอำนวยผลเป็นประโยชน์เป็นความสุขเป็นความปลอดภัยเฉพาะแก่ผู้ปฏิบัติตามเท่านั้น  
 เปรียบเสมือนยากินแก้โรค ผู้ใดปฏิบัติตามผู้นั้นก็ย่อมได้รับผลแห่งการปฏิบัติเอง ดังที่พระพุทธองค์  
 ตรัสไว้ว่า “ธรรมย่อมรักษาผู้ประพฤติธรรม ธรรมที่บุคคลประพฤติปฏิบัติตามถูกต้องดีแล้วย่อมนำมา  
 ซึ่งความสุขแก่ผู้ประพฤติ นี้คืออานิสงส์ในธรรมที่ประพฤติตามถูกต้องดีแล้ว”

เมื่อสำนึกอย่างนี้แล้วรู้อย่างนี้แล้วตนเองก็ประพฤติตามธรรม เคารพธรรม สักการะธรรม  
 ถือธรรมเป็นธงชัยนำการปฏิบัติสิ่งใดที่เป็นความชั่ว เป็นความทุจริต ผิดศีล ผิดธรรม ก็เลิก ละเว้น  
 สิ่งนั้นเสีย สิ่งใดเป็นความดี เป็นความสุจริต เป็นสิ่งที่ชอบธรรม ไม่ผิดศีลไม่ผิดธรรม ก็ประพฤติปฏิบัติ  
 ตามสิ่งนั้นทำได้อย่างนี้ย่อมจะเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นผู้ควรปกครองหมู่คณะ ควรเป็นผู้นำสังคม การ  
 ปกครองหรือการกระทำใดด้วยนึกถึงธรรม เคารพธรรมเสมอ ดังกล่าวนี้เชื่อถือว่าถือธัมมาธิปไตยถูกต้อง  
 ถ้าถือว่าธรรมเป็นของประเสริฐเป็นของศักดิ์สิทธิ์ย่อมจะบันดาลให้ได้สิ่งที่ตนไม่ต้องทำอะไรปล่อยชีวิต  
 ให้เป็นไปตามแต่ธรรมจะบันดาลขอฝากชีวิตไว้กับธรรม ธรรมจะคุ้มครองเสมอเพราะธรรมเป็นกุศล  
 เช่น เมตตา ย่อมเป็นเครื่องค้ำจุนชาวโลก เราอยู่เฉยๆ เมตตาก็จะค้ำจุนคุ้มครองเราเอง โดยไม่ต้อง  
 เจริญเมตตาภาวนา ไม่ต้องปลูกฝังเมตตาให้มีในใจให้เสียเวลา ถืออย่างนี้เชื่อถือว่าถือธัมมาธิปไตยไม่

ถูกต้อง ดังนั้น ผู้ประสงค์จะถือธัมมาธิปไตยเป็นแนวทางในการปกครองจะต้องมีความสำนึกถึงธรรม และประพฤติกกรรมให้ถูกต้องเสมอ<sup>๔๐</sup>

กิตต์ นิรันต์พานิช (ครูเฒ่าเกาะช้าง) นำหลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้าที่มีมานานกว่าสองพันห้าร้อยปีแล้วผสมผสานกับแนวคิดของท่านผู้รู้และประสบการณ์กิจกรรมต่างๆ หรือการบริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จได้ก็เพราะใช้อิทธิบาทสี่ ใช้พรหมวิหารสี่ ในการบริหารคนเป็นทีม ให้คนมีหัวใจอดทนและศัลหาใช้การจัดการวางแผนที่ดีทั้งระยะสั้น กลาง ยาว ตามเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวง<sup>๔๑</sup>

### ๒.๓.๑ ความหมายของพรหมวิหาร ๔

มีผู้ให้ความหมายไว้มากมายผู้วิจัยขอนำเสนอดังต่อไปนี้

พระคันธสาราภิวงศ์ คำว่า พรหมวิหาร แปลตามศัพท์ว่า ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ<sup>๔๒</sup>

พระราชวรมุณี (ประยูรท์ ปยุตโต) ให้ความหมายพรหมวิหาร ๔ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ, ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, หลักความประพฤติอันประเสริฐบริสุทธิ์, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตอย่างหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ<sup>๔๓</sup>

<sup>๔๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๕-๒๙.

<sup>๔๑</sup> กิตต์ นิรันต์พานิช, จากใจให้คุณครูและนักบริหารทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เพรส มีเดีย จำกัด, ๒๕๒๕๔), หน้า ๙๘.

<sup>๔๒</sup> พระคันธสาราภิวงศ์, คุณธรรมของคนดีและพรหมวิหาร ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘-๓๗

<sup>๔๓</sup> พระราชวรมุณี (ประยูรท์ ปยุตโต) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลคำศัพท์, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๘), หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

**กิตต์ นิรันดร์พานิช** พรหมวิหาร วิหาร แปลว่า ที่อยู่ พรหม แปลว่า ประเสริฐ คำว่า คำว่า พรหมวิหาร หมายความว่า เอาใจจับอยู่ในอารมณ์แห่งความประเสริฐหรือเอาใจไปขังไว้ในความดีที่สุดซึ่งมีคุณธรรม ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา โดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ<sup>๔๔</sup>

**บุรุษชัย จงกลณี** พรหมวิหาร คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่ กว้างขวางดุจพระพรหม ๔ อย่าง<sup>๔๕</sup>

**กรมการศาสนา** พรหมวิหาร ความหมาย คุณสมบัติประจำใจสำหรับผู้ใหญ่โดยมุ่งธรรมสูงส่งดุจพรหม<sup>๔๖</sup>

**กระทรวงศึกษาธิการ** พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมเครื่องเป็นอยู่ของผู้เป็นใหญ่ ผู้ประเสริฐ ผู้เป็นครู<sup>๔๗</sup>

### ๒.๓.๒ องค์ประกอบของพรหมวิหาร ๔

**พรหมวิหาร** ธรรมข้อนี้มีตรัสไว้ในพระสูตรจำนวนมาก คำว่า พรหมวิหาร แปลตามศัพท์ว่า ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ คำว่า ผู้ประเสริฐในที่นี้คือผู้ยอมเสียสละเพื่อบุคคลอื่นเราทุกคนนั้นมีความอ่อนแออยู่อย่างหนึ่งนั่นคือความเห็นแก่ตัวนี้ เป็นความอ่อนแอของคนธรรมดาของทุกคน ดังนั้น คนส่วนใหญ่จึงแสวงหาและทำเพื่อตัวเองคนที่ทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อตัวเองนั้นจัดว่าเป็นคนธรรมดาสามัญไม่ใช่ผู้ประเสริฐ ผู้ประเสริฐนั้นเป็นคนมุ่งประโยชน์ผู้อื่นเป็นสำคัญไม่เห็นแก่ตัวแต่อย่างใด ๑) เมตตา ความปรารถนาดีมีไมตรีจิตโดยไม่หวังผลตอบแทน ๒) กรุณา ความสงสารเมื่อเห็นผู้อื่นประสบทุกข์ และตั้งใจอนุเคราะห์ให้พ้นจากทุกข์ที่ได้รับอยู่ ๓) มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่น

<sup>๔๔</sup> กิตต์ นิรันดร์พานิช, จากใจให้คุณครูและนักบริหารทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เพรส มีเดีย จำกัด, ๒๕๒๕๔), หน้า ๖๐-๖๑.

<sup>๔๕</sup> บุรุษชัย จงกลณี, คุณธรรมของนักบริหาร, (มหาวิทยาลัยขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์, ๒๕๒๘), หน้า ๓๘.

<sup>๔๖</sup> กรมศาสนา, คู่มือการศึกษานักธรรมและธรรมศึกษาชั้นตรี, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๘), หน้า ๒๑.

<sup>๔๗</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, การพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาตามระบบคุณธรรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๘), หน้า ๓๒.

ดีกว่าตน ๔) อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อตนไม่อาจช่วยเหลือบุคคลอื่นด้วยความเมตตาหรือกรุณาที่ไม่กระวนกระวายเร่าร้อนใจ คำนึงถึงผลกรรมว่าเหล่าสัตว์มีกรรมเป็นสมบัติของตน

**๑) เมตตา** ลักษณะของเมตตา คือความเป็นไปด้วยอาการเกื้อกูล หมายความว่าเมตตาที่มีสภาพต้องการที่จะบำเพ็ญประโยชน์แก่บุคคลอื่นโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ เมื่อปีติมารดาที่มีจิตผูกพันในบุตรธิดาญาติพี่น้องมีจิตผูกพันในญาติของตนหรือมิตรสหายมีจิตผูกพันในเพื่อน ต่างคิดว่าเป็นลูกหลานญาติพี่น้อง หรือมิตรสหายของเรา แล้วจึงช่วยเหลือเกื้อกูลความรู้สึกเช่นนี้ไม่ใช่เมตตาในพรหมวิหาร แต่เป็นความผูกพันซึ่งจัดว่าเป็นกิเลสอย่างหนึ่งในกรณีตรงกันข้าม เมตตาที่แท้จริงจะต้องมีความปรารถนาดีโดยไม่หวังผลตอบแทนไม่เลือกบุคคลว่าเป็นคนที่รู้จักหรือไม่รู้จักหรือชัง เมตตานี้เป็นธรรมที่พระพุทธเจ้าทั้งหลายเจริญอยู่เป็นนิตยพระองค์มีพระเมตตาเปี่ยมล้นในเหล่าสัตว์ถ้วนหน้าเสมอเหมือนกันทรงมีพระเมตตาในพระเวททัตผู้คิดร้ายพระองค์เหมือนในราหูลุมุมารราชโอรส ความเมตตาของพระพุทธเจ้านั้นเสมอภาคกันหมดไม่จำกัดบุคคล

**ก. เมตตาทางกาย** คือ การช่วยเหลือผู้อื่นทางกายเมื่อเห็นว่าบุคคลอื่นจำเป็นจะต้องได้รับความช่วยเหลือจากเราแม้เขาจะไม่เอ่ยปากขอร้องเราก็พยายามช่วยเหลือทางกายซึ่งอาจจะเป็นการชวนชวยทางร่างกายโดยยอมเสียสละเวลาส่วนตัวของตนหรือบริจาคทรัพย์ช่วยเหลือบุคคลเหล่านั้น เมตตาเช่นนี้จัดว่าเป็นเมตตาทางกาย

**ข. เมตตาทางวาจา** คือ การพูดคำไพเราะอ่อนหวานสละสลวยน่าฟังทำให้บุคคลอื่นเมื่อได้ยินแล้วจะรำลึกถึงคำนั้นตลอดกาลอันยาวนานการพูดคำไพเราะอ่อนหวานเช่นนี้จัดว่าเป็นเมตตาทางวาจา

**ข. เมตตาทางใจ** คือ การแผ่ความปรารถนาดีของตนไปยังบุคคลอื่นการแผ่เมตตาเช่นนี้มีจุดประสงค์เพื่อเสริมสร้างบุญบารมีของตนหรือเป็นการแผ่เมตตาเพื่อเจริญญาณอันเป็นเหตุให้ไปเกิดในพรหมโลกก็จัดว่าเป็นเมตตาทางใจ

ผู้มีเมตตาทางกาย วาจา ใจ จะมีความสุขเสมอเพราะเขาไม่มีศัตรูไม่มีความชุนชองหมองใจเมื่อเขามีความสุขใจด้วยอำนาจของเมตตาครอบข้างที่อยู่ใกล้ชิดกับเขาก็พลอยมีความสุขใจไปด้วยผู้มีเมตตาย่อมจะไม่กล่าวคำเสียดสีให้ร้ายคนอื่นไม่กระทำการมออย่างใดอย่างหนึ่งที่เบียดเบียนผู้อื่นเมื่อเป็นเช่นนั้นความบาดหมางกันในสังคมก็จะไม่เกิดขึ้นเพราะต่างก็มีเมตตาไม่ตรีจิตต่อกันและ

กันรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา คิดว่าเรารักสุขเกลียดทุกข์ฉันใดคนอื่นก็รักสุขเกลียดทุกข์ฉันนั้น หากมวลมนุษยเอาใจเขามาใส่ใจเราเช่นนี้สังคมก็จะมีแต่ความสงบสุข

**๒) กรุณา** ลักษณะของกรุณา คือ ความเป็นไปด้วยอาการขจัดความทุกข์นั้นคือความสงสารอนุเคราะห์ผู้ที่ประสบความเดือดร้อน กรุณา หมายความว่า กรุณาเป็นสภาวะที่ทำให้สัตว์บุรุษเกิดใจหวั่นไหว คือ เกิดความสงสารไม่อาจจะนิ่งนอนใจอยากจะอนุเคราะห์ผู้อื่นให้พ้นทุกข์เมื่อเราพบเห็นคนอ่อนแอถูกเบียดเบียนอยู่หรือพบเห็นสัตว์เดียรัจฉานเบียดเบียนกันหรือว่าพบเห็นคนเบียดเบียนสัตว์เดียรัจฉานที่ไร้กำลังต่อสู้เรามากเกิดความสงสารที่จะช่วยเหลือผู้ประสบทุกข์ความรู้สึกเช่นนี้เรียกว่า กรุณา กรุณานี้เป็นธรรมสำคัญมากถ้ามวลมนุษยขาดความกรุณาสงสารกันสังคมมนุษย์ก็จะปราศจากความสุขมนุษย์จะขาดคุณธรรมมีแต่ความเห็นแก่ตัวส่วนสังคมที่รู้จักสงสารกันโอบอ้อมอารีช่วยเหลือกันและกันก็จะอยู่เป็นสุขบุคคลที่รู้จักสงสารช่วยเหลือผู้อื่นในยามยากนั้นย่อมจะได้รับผลทันตาในปัจจุบัน คือ ไม่ว่าเขาจะไปที่ใดหรืออยู่ที่ไหนเมื่อต้องการความช่วยเหลือก็มีบุคคลใดบุคคลหนึ่งมาช่วยเหลือให้พ้นจากอุปสรรคขัดข้องนั้นๆ การเจริญกรุณานั้นเหมือนกับการเจริญเมตตา คือ เจริญทางกาย ทางวาจา และทางใจ ทางกายก็เป็นการอนุเคราะห์บุคคลอื่นด้วยวัตถุสิ่งของหรือชวนช่วยจัดแจง ทางวาจาก็เป็นการแนะนำปลอบโยนทางใจก็เป็นความสงสารเห็นใจ

**๓) มุทิตา** ลักษณะของมุทิตา คือ ความชื่นชม หมายความว่า พลอยยินดีในความสุขหรือความสำเร็จของคนอื่น มุทิตาเป็นธรรมที่พึงเจริญในเมื่อเราเห็นคนอื่นดีกว่าตน ต่างจากกรุณาที่เจริญเมื่อเห็นคนอื่นมีทุกข์ต่ำกว่าตนในเชิงปฏิบัติจริงๆ มุทิตานี้ทำได้ยากกว่ากรุณาบางคนมีเมตตาปรารถนาดีมีความกรุณาสงสารแต่เจริญมุทิตาไม่ได้เพราะเราทุกคนมีอนุสัยกิเลสคือ ความริษยานองเนื่องอยู่ในกระแสจิต น้อยคนนักที่จะกำจัดความริษยานั้นได้ จะต้องฝึกฝนไปเรื่อยๆ จึงจะบรรเทาลงได้การฝึกฝนนั้นก็ต้องประกอบด้วยโยนิโสมนสิการ คือความเข้าใจด้วยเหตุผลว่า ความริษยาไม่ก่อให้เกิดคุณใดๆ ผู้มีความริษยาจะได้รับผลคือขาดบริวารไม่มีคนติดสอยห้อยตามแต่ผู้ที่เจริญมุทิตาโดยกำจัดความริษยาได้ย่อมจะได้รับอานิสงส์คือมีบริวารมีมิตรสหายห้อมล้อมความริษยานั้นเป็นธรรมก่อให้เกิดโทษในปัจจุบันและภพต่อไปไม่ว่าเกิดกับผู้ใดก็ทำให้ผู้นั้นตกต่ำไปตลอด การเจริญมุทิตานั้นเหมือนกับการเจริญเมตตาและกรุณา คือ เจริญทางกาย ทางวาจา และทางใจ ทางกายก็เป็นการช่วยเหลือผู้อื่นที่ประสบความสำเร็จแล้วให้ได้รับความสำเร็จยิ่งขึ้นไปทางวาจาก็เป็นการแนะนำบุคคลนั้นในหนทางที่ดีทางใจก็เป็นความพลอยยินดีกับความสำเร็จของผู้นั้น

๔) อุเบกขา ลักษณะของอุเบกขา คือ ความเป็นไปโดยอาการวางเฉยในเหล่าสัตว์ กล่าวคือ เมื่อเราไม่อาจช่วยเหลือผู้อื่นได้ก็พึงวางใจเป็นกลางยอมรับความจริงว่าเป็นกรรมเก่าของเขา ไม่มีใครบังคับบุคคลเหล่านั้นให้เป็นไปในอำนาจของตนเพราะเหล่าสัตว์มีกรรมเป็นสมบัติของตนจึงต้องเป็นไปตามกรรมทำไว้ แม้พระพุทธเจ้าก็สักแต่แนะนำข้อปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนกรรมดีแต่พระองค์ไม่อาจจะลบล้างกรรมเก่าของเราได้ กรรมเก่าที่เป็นกรรมดีหรือกรรมชั่วนั้นติดตามทุกคนอยู่เสมอเหมือนเงาตามตัวเราไม่อาจรู้ว่าบาปกรรมในอดีตจะส่งผลเมื่อใด เพื่อให้บาปกรรมนั้นมีกำลังอ่อนส่งผลในปัจจุบันไม่ได้เราจึงต้องทำกรรมดีให้มีอยู่เสมอกรรมดีที่ทำในปัจจุบันชาตินี้จะช่วยอุปลักษณ์กำจัดกรรมฝ่ายดีในอดีตให้ส่งผลและขัดขวางบาปกรรมในอดีต<sup>๔๘</sup>

พระคันธสาราภิวังศ์ คำว่า พรหมวิหาร แปลตามศัพท์ว่า ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ มี ๔ ประการ ๑) เมตตา หมายความว่า เมตตา มีสภาพต้องการที่จะบำเพ็ญประโยชน์แก่บุคคลอื่น โดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ๒) กรุณา หมายความว่า กรุณา เป็นสภาวะที่ทำให้สัตว์บุรุษเกิดใจหวั่นไหว คือ เกิดความสงสารไม่อาจจะนิ่งนอนใจอยากจะอนุเคราะห์ผู้อื่นให้พ้นทุกข์ ๓) มุทิตา หมายความว่า พลอยยินดีในความสุขหรือความสำเร็จของคนอื่น ๔) อุเบกขา หมายความว่า เราไม่อาจช่วยเหลือผู้อื่นได้ก็พึงวางใจเป็นกลางยอมรับความจริงว่าเป็นกรรมเก่าของเขา<sup>๔๙</sup>

พรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา<sup>๕๐</sup> พรหมวิหาร คือธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ เป็นธรรมประจำใจและปฏิบัติตนต่อเพื่อนมนุษย์โดยชอบ ๑) เมตตา ความรัก ปรรณนาดี อยากให้เขามีสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า ๒) กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ ๓) มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้น ๔) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรม ดุจตราชั่ง ไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดี

<sup>๔๘</sup> พระคันธสาราภิวังศ์ **คุณธรรมของคนดีและพรหมวิหาร ๔**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘-๓๗.

<sup>๔๙</sup> เรื่อง เดียวกัน, หน้า ๑๘-๓๗

<sup>๕๐</sup> อัง.ปญจก.(บาลี) ๒๒/๑๙๒/๒๕๒.



หรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนเองได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน<sup>๕๑</sup>

**กิตต์ นรินทร์พานิช** (ครูเฒ่าเกาะช้าง) พรหมวิหาร วิหาร แปลว่า ที่อยู่ พรหม แปลว่า ประเสริฐ คำว่า คำว่า พรหมวิหาร หมายความว่า เอาใจจับอยู่ในอารมณ์แห่งความประเสริฐหรือเอาใจไปขังไว้ในความดีที่สุดซึ่งมีคุณธรรม ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา โดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ๑) **เมตตา** แปลว่า ความรัก หมายถึง รักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดี ความสุขที่เรามีเรารักผู้อื่นเสมอด้วยรักตนเอง ๒) **กรุณา** แปลว่า ความสงสาร หมายถึง ความปรานี ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ซึ่งบอกทางให้พ้นทุกข์ ๓) **มุทิตา** แปลว่า มีจิตอ่อนโยน หมายถึง จิตที่ไม่มีความอิจฉาริษยาเจือปนมีอารมณ์สดชื่นแจ่มใสตลอดเวลา ๔) **อุเบกขา** แปลว่า ความวางเฉย นั่นคือ มีการวางเฉยต่ออารมณ์ที่มากระทบความวางเฉยในพรหมวิหารนี้ หมายถึง เฉยโดยธรรมคือทรงความยุติธรรมไม่ลำเอียงต่อผู้ใดผู้หนึ่งใช้อธิบาท ๔ บาทแห่งความสำเร็จ มีฉันทะ ความพอใจในการงานที่ตนทำอยู่ มีวิริยะ ความเพียรไม่ทอดทิ้งงาน จิตตะ เอาใจใส่จ่อจ้องในงาน วิมังสา ตรวจสอบข้อบกพร่องของงาน รู้จักคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็นมีความคิดสร้างสรรค์รู้จักเสริมเติมแต่งตัดต่อลำดับงานก่อนหลัง บริหารเวลาได้อย่างเหมาะสมจะประสบความสำเร็จโดยเห็นดเห็นน้อยน้อยลงรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่รักษาและพัฒนามูลค่าของทรัพย์สิน<sup>๕๒</sup>

**บุรุษชัย จงกลณี** คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพระพรหม ๔ อย่าง ต่อไปนี้ ๑) เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดีไม่มีตรีต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข ๒) กรุณา ความสงสาร คือ อยากรช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ไข้ใจที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง ๓) มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจแจ่มชื่นเบิกบานเมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จองงามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย ๔) อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ มอง

<sup>๕๑</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒๔.

<sup>๕๒</sup> กิตต์ นรินทร์พานิช, **จากใจให้คุณครูและนักบริหารทั่วไป**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เพรส มีเดีย จำกัด, ๒๕๒๕๔), หน้า ๖๐-๖๑.

ตามเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอมั่นคงเที่ยงตรงจุดตราซึ่งมองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม<sup>๕๓</sup>

**กรมการศาสนา** พรหมวิหาร ความหมาย คุณสมบัติประจำใจสำหรับผู้ใหญ่โดยมุ่งธรรมสูงส่งดุจพรหม ๑) เมตตา ความรักใคร่ ปราบปรามานตีสุขแก่ทุกชีวิต ประสานโลกให้อบอุ่นร่มเย็น ๒) กรุณา ความสงสารใฝ่ใจในอันจะรับรู้ความเดือนร้อนแทนคนอื่นเหมือนทุกข์ของตน ๓) มุทิตา ความยินดี พลอยชื่นชมยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยบริสุทธิ์ใจ ๔) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง ปลงใจวางเฉย เห็นเป็นธรรมดาของโลก<sup>๕๔</sup>

**กระทรวงศึกษาธิการ** เป็นธรรมเครื่องเป็นอยู่ของผู้เป็นใหญ่ ผู้ประเสริฐ ผู้เป็นครูคน ดังนี้ ๑) **ความเมตตา** ความเมตตาเป็นความรักใคร่ เยื่อใย ที่ปรารถนาจะให้ผู้อื่น สัตว์อื่นมีความสุข ความรักใคร่นี้มี ๒ ประเภท ๒) **ความรักประเภทแรก** คือ รักอย่างมีกิเลสด้วยอำนาจกามตัณหา เป็นความรักในทางชู้สาวที่ปรารถนาจะเอาและครอบครองเป็นเจ้าของด้วยอำนาจของราคะเมื่อไม่ได้ก็ ผิดหวัง เสียใจ หรือคิดทำลายให้พินาศไป ๓) **ความรักประเภทสอง** คือ เป็นรักในเมตตาเป็นความรักใคร่ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขเป็นความรักที่บริสุทธิ์มิได้เจือด้วยความใคร่ในราคะมิใช้รักด้วยความพอใจเพื่อพึงได้รับอามิส ลาภสักการ และเป็นความรักที่ปรารถนาจะให้มิใช่จะเอาไม่ปรารถนาที่ครอบครองเป็นเจ้าของความรักในเมตตาจึงมีลักษณะชุ่มเย็นเหมือนน้ำที่อาบขโลมให้ใจดวงอื่นคลาย ความเร่าร้อนและสงบเย็นลงได้จิตใจยอมผ่อนใสชื่นบานทั้งผู้ให้และผู้รับ สิ่งที่ตรงข้ามกับเมตตา คือ ราคะ ได้แก่ ความกำหนดยินดีในกามและพยาบาท คือความอาฆาตปองร้ายซึ่งมีแต่จะทำให้จิตใจ กระวนกระวาย เร่าร้อน ถูกแผดเผาด้วยไฟแห่งความอาฆาตแค้นและพิษแห่งความกำหนดยินดี

**ความกรุณา** คือ ความสงสารเป็นความปรารถนาที่จะช่วยผู้อื่นสัตว์อื่นให้พ้นจากความทุกข์ความเดือดร้อนมีความเห็นอกเห็นใจคนและสัตว์อื่นที่ตกทุกข์ได้ยากและประสงค์จะปลดเปลื้องทุกข์ให้แก่คนและสัตว์เหล่านั้น สิ่งที่ตรงข้ามกับความกรุณา คือ ความโทมนัส หมายถึง ความไม่สบายใจ ความเศร้าใจที่ไม่อาจช่วยเหลือผู้ประสบความทุกข์ยากให้พ้นจากทุกข์ได้ และวิหิงสา

<sup>๕๓</sup> บุญชัย จงกลณี, **คุณธรรมของนักบริหาร**, (มหาวิทยาลัยขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์, ๒๕๒๘), หน้า ๓๘-๓๙.

<sup>๕๔</sup> กรมการศาสนา, **คู่มือการศึกษานักธรรมและธรรมศึกษาชั้นตรี**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๘), หน้า ๒๑-๒๒.

คือ ความเปียดเปียนเป็นความมั่งร้ายทำลายผู้อื่นสัตว์อื่นให้ได้รับความทุกข์ยากความกรุณา เป็นเรื่องของจิตที่คิดสงสารเมื่อเห็นชีวิตของผู้อื่น สัตว์อื่น ประสบกับความทุกข์ยากก็เกิดความรู้สึกห่วงหวั่นใจจนไม่อาจนิ่งเฉยไม่อาจนั่งดูตายและไม่อาจทนอยู่ต่อไปได้จนต้องลงมือหาทางช่วยเหลือในทันทีทันใดเพื่อให้ชีวิตของผู้อื่นนั้นพ้นจากความทุกข์ความเดือดร้อนความกรุณาจึงเป็นคุณธรรมสำคัญที่ทำให้คนเกิดความเสียสละยอมสละความสุขส่วนตัวเพื่อเข้าไปให้ความช่วยเหลือและทำให้เกิดความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ไปยังผู้อื่นได้และจิตที่มีความกรุณานี้เองที่ทำให้คนเกิดความมีน้ำใจที่คิดจะช่วยเหลือเกื้อกูลกันอันเป็นการช่วยเยียวยาและบรรเทาความทุกข์ยากของคนในสังคมทั้งยังช่วยสร้างความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นในสังคมนั้น

**มุกิตา** คือ การพลอยยินดีชื่นชมโสมนัสเมื่อผู้อื่น สัตว์อื่น ได้ดีมีความสุขสำหรับผู้เป็นครูแล้ว คือ ความยินดี ปลื้มใจในความสำเร็จของผู้เป็นศิษย์จึงเป็นสิ่งที่ยังความชุ่มชื่นใจในผลสำเร็จของงานให้แก่ผู้ที่เป็นครู

สิ่งที่ตรงข้ามกับมุกิตา คือ ความโสมนัสที่เจือด้วยกามคุณและความริษยา คือความไม่ยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น ความอิจฉาริษยานั้นส่งผลให้มีแต่การทำลายโลกให้เร่าร้อนและแหลกลาญ ไม่เป็นสุข ทำลายทั้งตนเองและผู้อื่นให้พินาศย่อยยับ ผู้ที่ขาดมุกิตาจะหาความสุขมิได้ เพราะใจจะเร่าร้อนหงุดหงิดด้วยอำนาจของความอิจฉาและริษยาและมองไม่เห็นความดีความเจริญทั้งของตนเองและผู้อื่นจึงไม่อาจมีความสุขที่แท้จริงทั้งที่มีทรัพย์สมบัติและความพร้อมตรงข้ามกับผู้ที่มีมุกิตาแม้จะมีความยากจนแต่ใจที่มีมุกิตาก็ทำให้ชีวิตมีความสุขสมบูรณ์ได้

**อุเบกขา** คือ ความวางเฉยด้วยปัญญาในความวิบัติของคนและสัตว์ทั้งหลายเพราะเหตุที่ไม่อาจเข้าไปให้ความช่วยเหลือคนและสัตว์เหล่านั้นได้จึงวางเฉยไม่ตีใจเสียใจไปกับสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นโดยพิจารณาด้วยปัญญาว่าเป็นกรรมที่เขาทำของเขาเป็นอย่างนี้ไม่ใช่หน้าที่เราที่จะเข้าไปแก้ไขใครทำอย่างไรไว้ก็ยอมได้รับผลอย่างนั้นแต่การพิจารณาถึงเหตุดังกล่าวนั้นต้องเป็นไปโดยไม่มีอคติใดๆ

สิ่งที่ตรงข้ามกับอุเบกขา คือ โมหะ หมายถึง ความหลงกับราคะ หมายถึง ความยินดี และปฏิฆะ ความยินดีร้าย อันทำให้ใจมีคมัวเศร้าหมองด้วยความไม่รู้และความเข้าไปยินดียินดีใน ความวิบัติขัดข้องของคนและสัตว์<sup>๕๕</sup>

### ๒.๓.๓ หลักธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชดำรัสต่างๆ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า คุณธรรมนั้นจะต้องครอบคลุมหน้าที่และภารกิจของผู้บริหาร ๓ ประการคือ ครอบตน ครอบคน และ ครอบงาน ตอนหนึ่งพระราชทานแก่ผู้เข้าเฝ้าในวโรกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา เมื่อวันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๒๗ เป็นข้อความที่ครอบคลุมมีเฉพาะที่จำเป็นและสำคัญในการใช้ปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารได้ เป็นอย่างดี พระบรมราชาวาทมีข้อความที่พระองค์ทรงตรัสไว้ว่าให้มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีอคติ ทำงานด้วยความตั้งใจที่ดีใช้หลักวิชาการให้ถูกต้องและเมื่อนำพระราชดำรัสมาวิเคราะห์ดูก็สามารถ แบ่งออกได้เป็น ๓ ข้อใหญ่ๆ ซึ่งสามารถใช้เป็นคุณธรรมของผู้บริหารเพื่อการประพฤติปฏิบัติในการ ครอบตน ครอบคน และครอบงาน ได้เป็นอย่างดีนั้นคือ ๑. ให้มีความซื่อสัตย์สุจริต ๒. ให้มีความ ยุติธรรม ๓. ให้ทำงานด้วยความตั้งใจที่ดีและใช้หลักวิชาการให้ถูกต้อง ซึ่งพอนำแนวทางบางข้อมา วางเป็นแนวทางเพื่อการปฏิบัติร่วมกันดังนี้

#### ๑. ความซื่อสัตย์สุจริต (ครอบตน)

๑.๑ ไม่เห็นแก่ได้ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว

๑.๒ ไม่พูดปด ไม่ยุยงให้แตกร้าง ไม่พูดคำหยาบ ไม่พูดเหลวไหล

๑.๓ เว้นสิ่งเสพติด มีสติสัมปชัญญะ

๑.๔ มีความละเอียดและเกรงกลัวต่อการกระทำความชั่ว

๑.๕ รับผิดชอบต่อตนเอง ต่อส่วนรวม ต่อหน้าที่และการกระทำ

๑.๖ คำหนึ่งถึงฐานะและเศรษฐกิจ คิดก่อนจ่าย ใช้เท่าที่จ่ายจริง

๑.๗ ไม่ใช้จ่ายสุรุ่ยสุร่ายฟุ่มเฟือย หรือตระหนี่ถี่เหนียวจนเกินไป

<sup>๕๕</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, การพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาตามระบบคุณธรรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๘), หน้า ๓๒.

- ๑.๘ มีความเป็นอยู่อย่างเรียบง่าย
- ๑.๙ มีความพอดีในการบริโภค และเว้นการฟุ้งสั่ที่เกินความสามารถ
- ๑.๑๐ เพิ่มพูนทรัพย์ด้วยการเก็บและนำไปทำให้เกิดประโยชน์
- ๑.๑๑ รู้จักใช้ ดูแลรักษา และบูรณทรัพย์ทั้งของตนและของส่วนรวม
- ๑.๑๒ วางแผนใช้จ่ายให้รอบคอบ มีสัดส่วนออมไว้ตามสมควร
- ๑.๑๓ มีความกตัญญูทเวทึ
- ๑.๑๔ เชื่อกฎแห่งกรรม เช่น ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว
- ๑.๑๕ ละชั่ว ประพฤติดี ทำจิตใจให้ผ่องใส
- ๑.๑๖ ใช้เวลาวางให้เป็นประโยชน์
- ๑.๑๗ มีความอดทน อดกลั้
- ๑.๑๘ มีความประพฤติในความสัมพันธ์ทางครอบครัวและเพศ
- ๑.๑๙ จัดงานโดยใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น

## ๒. ความยุติธรรม (ครองคน)

- ๒.๑ รู้จักสิทธิหน้าที่ และละเว้นการใช้อิทธิทธิ
- ๒.๒ รับบริการและให้บริการตามลำดับก่อนหลัง
- ๒.๓ สนับสนุนและส่งเสริมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติตามกฎหมาย
- ๒.๔ ไม่แก้ปัญหาคด้วยวิธีรุนแรงหรือไม่ชอบด้วยระเบียบวินัย
- ๒.๕ ทำหน้าที่พลเมืองดี โดยแจ้งต่อเจ้าหน้าที่ เมื่อรู้เห็นการกระทำผิดระเบียบวินัย

## และกฎหมาย

- ๒.๖ รับผิดชอบและปฏิบัติตามระเบียบวินัยและกฎหมายในฐานะเจ้าหน้าที่
  - ๒.๗ ไม่เบียดเบียน ประทุษร้ายต่อคนและสัตว์
  - ๒.๘ มีเมตตากรุณา
  - ๒.๙ สร้างเสริมความสามัคคีของคนในชาติ
- ## ๓. ทำงานด้วยความตั้งใจที่ดีและใช้หลักวิชาการที่ถูกต้อง (ครองงาน)
- ๓.๑ ปฏิบัติงานให้สำเร็จเรียบร้อย ไม่คั่งค้าง
  - ๓.๒ ศึกษาความรู้ยู่เป็นนิจ

- ๓.๓ ฝึกฝนตนให้มีความสามารถและชำนาญ
- ๓.๔ ใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เต็มที่ก่อนที่จะขอความร่วมมือจากผู้อื่น
- ๓.๕ มีความเข้มแข็งอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหาที่บัง
- ๓.๖ คิดชอบ ทำชอบ และแก้ปัญหาได้
- ๓.๗ ใช้ทรัพยากรและเวลาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด<sup>๕๖</sup>

**พรหมวิหาร ๔** ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพระพรหม ๔ อย่าง ต่อไปนี้ **เมตตา ความรัก** คือ ความปรารถนาดีมีไมตรีต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข **กรุณา ความสงสาร** คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์โศกเศร้าที่พลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ที่บัง **มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี** เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจแช่มชื่นเบิกบานเมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จองกามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย **อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง** คือ มองตามเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอมั่นคงเที่ยงตรงดุจตราขึงมองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม<sup>๕๗</sup>

#### ๒.๓.๔ การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนหรือองค์กรสำคัญมากที่สุดอยู่ที่คนเราต้องการให้คนที่เราฝึกฝนจนมีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และชำนาญงานอยู่กับเรานานๆนั้นจะทำองค์กรของเรานั้นคงก้าวหน้ามีหลักการบริหารมีหัวหน้าดีมีคุณธรรมผู้นำที่ดีจึงต้องมีภาวะผู้นำคือ มีความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจและสามารถดำเนินการต่างๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ผู้นำจึงต้องมีความรอบรู้เก่งทั้งเรื่องคนทั้งเรื่องงานที่เรียกว่า “ต้องเก่งคิด เก่งคน เก่งงาน” นอกจากนั้นผู้นำต้องมีคุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานผู้นำที่มีอำนาจมากมายในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหากผู้นำขาดซึ่งคุณธรรมแล้ว

<sup>๕๖</sup> บุญชัย จงกลณี, **คุณธรรมของนักบริหาร**, (มหาวิทยาลัยขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์, ๒๕๒๘), หน้า ๖๑-๖๔.

<sup>๕๗</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๘-๓๙.

ย่อมจะสั่งการลงโทษหรือให้คุณประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษไม่ควรทำเพราะเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญและกำลังใจลูกน้องที่ทุ่มเททำงาน คุณธรรมในการเป็นภาวะผู้นำประกอบด้วย

พรหมวิหาร ๔ มีความยุติธรรมต้องไม่ลำเอียงมีความเที่ยงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น แบ่งงาน มอบหมายให้เหมาะสมมิใช่ให้งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอหรือเอาอกเอาใจ ปราศจาก อคติ หรือความลำเอียง เช่น ลำเอียงเพราะความรัก ความกลัว หรือ ความไม่รู้ มีปิยวาจา สร้างความรู้สึกดี ๆ แก่ลูกน้องรู้จักสร้างพระเดชและพระคุณอันจะเป็นสิ่งที่สร้างความรักและสร้างความศรัทธาแก่ลูกน้อง บุคคลที่เป็นหัวหน้างานสิ่งที่ไม่ได้เสียคือ ต้องทำงานร่วมกับลูกน้องไม่ใช่แค่เพียงวางแผนและเข้ามาควบคุมดูแลงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้นหัวหน้างานต้องทำหน้าที่บริหารคน เงิน และงานให้เป็น การบริหารคนในองค์กรให้เกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงานและเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันรวมทั้งมีแรงจูงใจในการทำงานโดยมีเคล็ดลับดังนี้เอาใจเขามาใส่ใจเราสิ่งที่บอกเป็นเสียงเดียวกันคือถ้าหัวหน้างานอยากจะบริหารลูกน้องได้ดีต้อง “ต้องเอาใจลูกน้องมาใส่ใจเรา” เราต้องเข้าใจเขากำลังคิดอะไรรู้สึกอย่างไร ให้เกียรติและให้การยอมรับ ให้ความเป็นธรรมรับฟังอย่างเข้าใจให้ความจริงใจ<sup>๕๕</sup> หลักธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าจนถึงแม้ว่าจะมีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาลนับถึงปัจจุบันเป็นเวลา ๒๕๔๐กว่าปีแล้ว แต่ทุกหลักธรรมยังคงทันสมัยอยู่เสมอสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิตและแนวทางในการบริหารงานได้เป็นอย่างดีที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะหลักธรรมดังกล่าวเป็นความจริงที่สามารถพิสูจน์ได้ที่เรียกว่า “สัจธรรม” ปฏิบัติให้เห็นผลได้อย่างแท้จริงอยู่ที่เราจะนำหลักธรรมข้อใดมาใช้ให้เหมาะสมกับตัวเรามากที่สุดสำหรับนักบริหารก็มีหลักธรรมสำหรับยึดถือและปฏิบัติอย่างมากมายซึ่งได้นำเสนอไว้บ้างเรื่องที่สำคัญดังต่อไปนี้

**พรหมวิหาร ๔** เป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่ (ผู้บังคับบัญชา) ที่ควรถือปฏิบัติเป็นนิตย มี ๔ ประการ คือ

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้ผู้อื่นมีความสุข
๒. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์

---

<sup>๕๕</sup> กิตต์ นิรันต์พานิช, จากใจให้คุณครูและนักบริหารทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เพรส มีเดีย จำกัด, ๒๕๒๕๔), หน้า ๙๖.

๓. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข

๔. อุเบกขา วางตนเป็นกลาง ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงวิบัติ มีทุกข์

การบริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องสร้างความสมดุลในวิธีปฏิบัติต่อลูกน้องตามหลักพรหมวิหาร ๔ คือต้องมีความสมดุลระหว่าง เมตตา กรุณา มุทิตา ที่ให้กับลูกน้องด้านหนึ่ง กับ อุเบกขา คือความเป็นกลางไม่ยอมให้ลูกน้องละเมิดกฎเกณฑ์กติกาในงาน อีกด้านหนึ่ง การเมตตากรุณา ลูกน้องมากเกินไปจนทำให้เสียหลักกติกาการทำงาน หรือการยึดแต่หลักกติกาการทำงาน โดยเคร่งครัดอย่างเดียวชนิดปราศจากความเมตตากรุณาต่อลูกน้อง ล้วนแล้วแต่ทำให้เสียสมดุลที่ส่งผลให้งานเสียหายทั้งนั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้าที่ดีต้องไม่ทำ คำอธิบายพรหมวิหาร ๔

สรุปได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนา ที่มีการกล่าวถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ความสุขเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งกายและใจ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความทุกข์ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไม่มีจิตใจริษยา ความริษยา การวางใจเป็นกลางเพราะพิจารณาเห็นว่า ใครทำดียอมได้ดี ใครทำชั่วยอมได้ชั่ว ตามกฎแห่งกรรม ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีที่ควรนำมาปฏิบัติในการบริหารโรงเรียน เพื่อทำให้เกิดผลดีแก่เพื่อนร่วมงานและสถานศึกษาและประเทศชาติต่อไป

## ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิสิทธิ์ มณี ไต่ศึกษาไว้ใน ภาวะผู้นำกับการบริหาร ผลการวิจัย พบว่า พระราช ปรียัติวิมล ซึ่งเป็นกรณีศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๘ องค์ประกอบ ดังนี้ ๑) การสร้างบารมี ๒) การสร้างวิสัยทัศน์และปลูกฝังค่านิยม ๓) การสร้างแรงบันดาลใจ ๔) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ๕) การยึดอุดมการณ์และพรหมวิหารที่ ๖) ความมีมนุษยสัมพันธ์ ๗) การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม ๘) การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม สวนแนวคิด ในการบริหารที่ค้นพบจากการศึกษา พบว่า มี ๗ คุณลักษณะ ได้แก่ ๑) การส่งเสริมสรรหา และพัฒนาบุคลากร ๒) การตั้งกองทุนการศึกษา ๓) การ



จัดหาวัสดุอุปกรณ์ ๔) การกระจายอำนาจและการให้อิสระในการทำงาน ๕) การมุ่งเน้นปฏิบัติและ การทำระบบให้ง่าย ๖) การทำงานที่มีคลื่น ความถี่เดียวกัน ๗) การจัดสวัสดิการ<sup>๕๙</sup>

**มุกดา อนุกานนท์** ได้เสนอปริญญาานิพนธ์เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมตามหลักพรหมวิหาร ธรรม ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๗ พบว่า ๑. คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ธรรม ๔ ตามการรับรู้ของผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมูทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ๒. ผลการเปรียบเทียบคุณธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ตามการรับรู้ของผู้สอนจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของโรงเรียน ทั้งโดยรวมและรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>๖๐</sup>

**พระจำปี ชินดา** ได้เสนอปริญญาานิพนธ์เรื่อง การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการ บริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี พบว่า การใช้หลัก พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ๑. ด้านเมตตา ๒. ด้านมูทิตา ๓. ด้านอุเบกขา ๔. ด้าน กรุณา ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อ จำแนกตามเพศในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามอายุในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทำการทดสอบรายคู่ในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีอายุ ต่ำกว่า ๔๐ ปี แตกต่างกันอายุระหว่าง ๔๐-๕๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และแตกต่าง กับกลุ่มที่มีอายุมากกว่า ๕๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เมื่อจำแนกตามบทบาทที่ เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาและจำแนกตามวุฒิการศึกษาในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทำการทดสอบรายคู่ในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่เป็นครูผู้สอนแตกต่าง

<sup>๕๙</sup> วิสิทธิ์ มณี, ภาวะผู้นำกับการบริหาร, **วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกริก, ๒๕๔๗), บทคัดย่อ.

<sup>๖๐</sup> มุกดา อนุกานนท์ “การศึกษาพฤติกรรมตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๗”, **งานนิพนธ์ ปริญญาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

กับกลุ่มที่เป็นนักเรียนในระดับช่วงชั้นที่ ๓-๔ และแตกต่างกันกับกลุ่มที่เป็นกลุ่มคณะกรรมการสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เมื่อทดสอบบรรยายในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี แตกต่างกับกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑<sup>๖๑</sup>

**วิเชียร บุญกล้า** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๓” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุด ดังนี้ ด้านมุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ผลการเปรียบเทียบของการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการรับรู้ต่อการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ทุกด้านแตกต่างกัน<sup>๖๒</sup>

**พระดณัย อนาวิโล (บุญสาร)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษา : กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดนครสวรรค์” ผลการวิจัย พบว่า บุคลิกของผู้บริหารที่ควรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ คือ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม ในการบริหารจัดการและยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยที่คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะส่งผลทำให้เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง ทำให้บุคลากรครุมีขวัญกำลังใจที่ดี และผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ สิ่งที่ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องพบเห็นเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา คือ บุคลากรมีศรัทธาในวิชาชีพ ตั้งใจสอน มีคุณธรรม มุ่งมั่นทุ่มเท เสียสละ รักลูกศิษย์เหมือนลูกหลาน และ ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ ผู้บริหารเห็น

<sup>๖๑</sup> พระจำปี ชินดา “การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี, **วิทยานิพนธ์ คุรุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

<sup>๖๒</sup> วิเชียร บุญกล้า, “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๓”, **วิทยานิพนธ์ คุรุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๕๐), บทคัดย่อ.

ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถ ช่วยให้งานสำเร็จและบุคลากรมีความสุขในการทำงานแบบ “ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปรับปรุงแก้ไข และร่วมภาคภูมิใจ” สิ่งที่ทำให้ผู้บริหารรู้สึกพอใจในการบริหารงานของตน คือ การยึดมั่นใน คุณธรรม ให้การสนับสนุนบุคลากรและส่งเสริมการศึกษาของผู้เรียน และจากคำกล่าวที่ว่าผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีคุณธรรมควบคู่กับการทำงาน ผู้บริหารเห็นด้วยและให้ เหตุผลสนับสนุนว่า คุณธรรมเป็นหัวใจสำคัญในการบริหาร สามารถสร้างความศรัทธาและเป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ หากผู้บริหารมีคุณธรรมประกอบกับการทำงานด้วยยอมทำให้ครูมีสุขภาพจิตที่ดีและเกิดบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุขอันจะส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนการสอนให้ดีและมีคุณภาพต่อผู้เรียนในที่สุด <sup>๖๓</sup>

**พระมานิต เตชวโร (อุคนอก)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รัฐศาสตร์แนวพุทธ : พรหมวิหาร ๔ กับนักปกครอง” จากการศึกษาวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมสำหรับผู้นำ ผู้นำ หรือนักปกครอง ถ้านักปกครองปฏิบัติตามยอมได้รับความเคารพยกย่องสรรเสริญ และเป็นที่ยกย่องที่พอใจของประชาชน แต่ถ้านักปกครองไม่ปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร๔ ปัญหาจะเกิดขึ้นในการบริหารและการปกครอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชนเกลียดชัง เพราะว่าหลักการปกครองตามหลักรัฐศาสตร์ในทางพระพุทธศาสนา มิได้มุ่งเน้นที่ระบบแต่เน้นที่ตัวนักปกครอง เมื่อนักปกครองมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารและการปกครองแล้วยอมทำให้รัฐ และประชาชนมีความสุขและชีวิตที่ดีได้ไม่ว่ารัฐนั้นจะอยู่ในระบบการปกครองแบบใดก็ตาม <sup>๖๔</sup>

**บุปผา พิกุลแก้ว** ศึกษาวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านการส่งเสริมวิชาการ และ ด้านการวางแผนงานวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับมาก เพศชายกับเพศหญิงและประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกันในขณะที่มีอายุ

<sup>๖๓</sup> พระดณัย อนุวิโล (บุญสาร), “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษา : กรณีศึกษาบริหารสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสนมหาบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

<sup>๖๔</sup> พระมานิต เตชวโร (อุคนอก), “รัฐศาสตร์แนวพุทธ : พรหมวิหาร ๔ กับนักปกครอง”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), บทคัดย่อ.

ต่างกันระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕<sup>๖๕</sup>

**มันติกา หมื่นสา** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง“ความคิดเห็นของข้าราชการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณลาดกระบัง เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เมื่อเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ” พบว่า ข้าราชการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สวมใหญ่ เห็นด้วยกับวิธี การสรรหา สวมการใดมาซึ่งพนักงานเห็นด้วยเมื่อมีการสอบคัดเลือก ทั้งนี้ควรใช้การฝึกอบรม สัมมนา และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นผู้บังคับบัญชาควรมี ความเป็น ธรรมในการประเมินบุคลากรภายในหน่วยงานโดยจ่าย ค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้าง และเงินเดือนให้ แก่ บุคลากร ตามกลไกการประเมิน คือตาม ความรู้ความสามารถรวมถึงประสพการณ์ในการทำงาน ในส่วนการประเมินผู้บริหาร ควรให้ คณะกรรมการซึ่งแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ประเมินและ เห็นด้วยหัวหน้าหรือผู้บริหาร เป็นผู้ประเมินพนักงาน ทั้งนี้ควรมีการจัดสวัสดิการ การเบิกค่า รักษาพยาบาลรวมถึงการเบิกค่าเล่าเรียนบุตร โดยกำหนดเงื่อนไขการจ้างงานในรูปสัญญาจ้างถาวร ในการถ่ายโอนเข้าสู่ระบบ ใหม่ยังคงสภาพเป็นข้าราชการ และได้รับอัตราเงินเดือนรวมถึงสิทธิประโยชน์ ต่างๆ ที่ได้รับ ไม่น้อยกว่าอัตราเดิม <sup>๖๖</sup>

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปให้เห็นว่า ในการศึกษาการบริหารบุคลากรในสถานศึกษาตามหลักธรรม ซึ่งศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในแนวค้นหา เพื่อจะ ศึกษาการบริหารตามหลักเมตตา ศึกษาการบริหารตามหลักกรุณา ศึกษาการบริหารตามหลักมูทิตา และศึกษาการบริหารตามหลักอุเบกขา ส่วนงานวิจัยครั้งนี้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาการบริหารงานบุคลากร

<sup>๖๕</sup> บุปผา พิกุลแก้ว “การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ.

<sup>๖๖</sup> มันติกา หมื่นสา, “ความคิดเห็นของข้าราชการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณลาดกระบัง, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการประยุกต์แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร ซึ่งเป็นแนวคิดทาง ตะวันตก กับหลักพรหมวิหาร ซึ่งเป็นคุณธรรม ๔ ประการ สำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำในทาง พระพุทธศาสนาทำให้ทราบวิธีการในการบริหารที่มีการนำหลักการและวิธีการที่เป็นประโยชน์เข้ามา ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร อนึ่งในการพัฒนางานด้านการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา จำเป็นต้องใช้หลักพุทธธรรมเป็นสิ่งนำทางในการกำหนดแนวทางและทิศทางในการบริหารงานเพื่อให้ เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน หลักพรหมวิหาร ๔ หากนำหลักธรรมนี้มาใช้ในการ บริหารจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพิ่มความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การนำหลักพรหมวิหาร ๔ กับ การบริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีทางตะวันตก ทั้งสองหลักการมีจุดประสงค์เดียวกัน คือ การ บริหารสถานศึกษาอย่างมีคุณธรรมมีความเต็มใจ พอใจและการทำงานอย่างมีความสุขในองค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลัก พรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑

## ๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา เรื่อง การบริหารงานบุคลากร ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑



## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ(Survey research) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

#### ๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็น งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นจำนวน(ตัวเลข)สัญลักษณ์และวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้วิธีการทางสถิติเข้ามาช่วยและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา(Descriptive analysis)

#### ๓.๒ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

๓.๒.๑. ขั้นเตรียมการ (Preparation stage) คือการทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากพระไตรปิฎกฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย คัมภีร์อรรถกถาตลอดทั้งหลักธรรมที่เกี่ยวเนื่องทั้งอรรถกถาและคัมภีร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หนังสือ ตำรา บทความ เว็บไซต์ ตลอดจน เอกสาร ด้านการบริหารการศึกษา

และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

๓.๒.๒. ขั้นการพัฒนาเครื่องมือ ( Development tools) คือใช้กรอบแนวคิดเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยและหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิและนำไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่ม

ตัวอย่าง นำเสนอกับคณะกรรมการควบคุมการวิจัยเพื่อตรวจสอบ แนะนำ แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

๓.๒.๓. ขั้นการเก็บข้อมูล (Collect data) คือ นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจาก คณะกรรมการ เก็บข้อมูลกับกลุ่มประชากร โรงเรียนในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑

๓.๒.๔. ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล (Observed data) มาประเมินผลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวิจัยนำข้อมูลจากการรวบรวม เอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลภาคสนามมา วิเคราะห์เรียงลำดับข้อมูลตามหลักอุปนัยวิธี ( Inductive Method) นำผลมาสรุปเสนองานวิจัยฉบับ สมบูรณ์ จัดทำข้อเสนอแนะด้วย พรรณนาวิธี (Descriptive Method)

๓.๒.๕. ขั้นสรุปและอภิปรายผล (Summarize and discuss the results) คือนำข้อมูลที่ ได้มาอภิปรายและสรุปเป็นผลการศึกษาวิจัย โดยวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปเนื้อหา นำเสนอเป็น รายงานการวิจัยต่อไป

### ๓.๓ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ๓.๓.๑ ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียน ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน ๔๘ คน ครู จำนวน ๔๑๑ คน

#### ๓.๓.๒ กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนในกลุ่มสถานศึกษาเขต พื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ จำนวน ๔๘ โรงเรียน โดยใช้ การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan อ้างใน บุญชม ศรีสะอาด, ๒๕๔๕, หน้า ๔๓) โดยสุ่มแบบแบ่งชั้น ภูมิ(Stratified Random Sampling) สุ่มอย่างง่าย โดยวิธีจับสลาก ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ๒๔๐ คน ดังนี้



### ตารางที่ ๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ที่	สถานภาพ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
๑.	ผู้บริหาร	๔๘	๔๒
๒.	ครู	๔๑๑	๑๙๘
	รวม	๔๕๙	๒๔๐

### ๓.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ตอนดังนี้

**ตอนที่ ๑** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมี ลักษณะเป็นแบบเลือกตอบโดยถามเกี่ยวกับ ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน ของผู้ตอบ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

**ตอนที่ ๒** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้การบริหารงาน บุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ โดยใช้แบบสอบถามชนิดเลือกตอบจำแนกเป็น ๔ ด้าน คือ

- ๑ ด้านเมตตา คือ ความรัก ความปรารถนาดี ไมตรีจิต
- ๒ ด้านกรุณา คือ การแสดงออกถึงความสงสาร
- ๓ ด้านมุทิตา คือ การแสดงออกถึงความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี
- ๔ ด้านอุเบกขา คือ การแสดงออกถึงการวางใจเป็นกลาง

ซึ่งแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณ (ประเมิน)ค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ โดยกำหนดความมากน้อย ของระดับการปฏิบัติหมายดังนี้

- ๕ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ มากที่สุด
- ๔ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ มาก

๓ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ ปานกลาง

๒ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ น้อย

๑ หมายถึง มีระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด

**ตอนที่ ๓** เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เกี่ยวกับการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานบุคลากร โดยใช้คำถามปลายเปิด

### ๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ดังนี้

๑. ขอนหนังสือรับรองจากสำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตขอนแก่น เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ในการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย และเก็บข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย โดยผู้วิจัยดำเนินการนำแบบสอบถามไปยังผู้ที่รับผิดชอบจากสถานศึกษา จำนวน ๒๔๐ ชุด ด้วยตัวเองเพื่อช่วยดำเนินการและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๒. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเองบางส่วนและให้ผู้ที่ได้รับผิดชอบจากสถานศึกษาช่วยดำเนินการอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลคืนภายใน ๔ สัปดาห์

๓. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากสถานศึกษาต่างๆ โดยอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์จำนวน ๒๒๒ ฉบับ จากจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด ๒๔๐ ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ๙๓ และนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

### ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์หาค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

๑. ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ นำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายผล

๒. ข้อมูลเกี่ยวกับการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สำหรับการแปลผลแบบสอบถามผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การตัดสินผลการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยมัชฌิมาเลขคณิต ตามเกณฑ์จุดศูนย์กลาง (Midpoint) ของช่วงระดับคะแนน (Class Interval) แปลข้อมูลโดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยของบุญชม ศรีสะอาด<sup>๑</sup> ดังนี้

ค่าเฉลี่ย ๔.๕๑-๕.๐๐	หมายถึง	ระดับปฏิบัติอยู่ในระดับ	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ๓.๕๑-๔.๕๐	หมายถึง	ระดับปฏิบัติอยู่ในระดับ	มาก
ค่าเฉลี่ย ๒.๕๑-๓.๕๐	หมายถึง	ระดับปฏิบัติอยู่ในระดับ	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย ๑.๕๑-๒.๕๐	หมายถึง	ระดับปฏิบัติอยู่ในระดับ	น้อย
ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐-๑.๕๐	หมายถึง	ระดับปฏิบัติอยู่ในระดับ	น้อยที่สุด

๓. วิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารในสถานศึกษา

๔. แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารบุคลากรของผู้บริหารในสถานศึกษา โดยวิเคราะห์เนื้อหาสาระประเด็นสำคัญ แล้วนำเสนอเป็นการเขียนแบบความเรียง

### ๓.๗ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๗.๑ สถิติที่ใช้หาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย โดยใช้

๑) ค่าความสอดคล้อง (IOC: Index of Consistency) ของแบบสอบถาม การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item – Objective Congruence Index : IOC) ตามหลักเกณฑ์ดังนี้

- ๑. หมายถึง เห็นด้วย เป็นข้อนำไปใช้ได้จริง
- ๐. หมายถึง ไม่แน่ใจ เป็นข้อที่ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือตัดออก
- ๑. หมายถึงไม่เห็นด้วย เป็นข้อนำไปใช้ไม่ได้ ควรตัดออก หรือปรับปรุง แก้ไขใหม่

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

<sup>๑</sup> บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น แก้ไขเพิ่มเติม, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ สุวีริยาสาสน์, ๒๕๕๓), หน้า ๔๓.

โดยถือเกณฑ์ประเมินในแต่ละข้อ มีค่าตั้งแต่ ๐.๕ ขึ้นไปทุกข้อ

๒) ค่าความเชื่อมั่น (  $\infty$ -Alpha Coefficient) ของแบบสอบถาม

หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของ (Cronbach 1980

: unped,

สูตรคือ 
$$a = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

a	แทน	ความเชื่อมั่น
n	แทน	จำนวนคน
$s_i^2$	แทน	ความแปรปรวนเป็นรายข้อ
$s_t^2$	แทน	ความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

### ๓.๗.๒ สถิติพื้นฐาน

๑) ความถี่ (Frequency)

๒) ค่าร้อยละ (Percentage)

หาค่าร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คำนวณได้จากสูตร

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

เมื่อ	P	แทน	ค่าร้อยละ
	f	แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
	n	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

### ๓) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )

หาค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต๑ คำนวณจากสูตร

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ	$\bar{x}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
	$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

#### ๔) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

หาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต๑ คำนวณจากสูตร

$$S = \sqrt{\frac{n\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละข้อยกกำลังสอง
	$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

#### ๓.๗.๓ สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

๑) ใช้ t-test แบบ Independent samples เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ๒ ค่าในการวิเคราะห์ข้อมูล เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูต่อการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต๑ ตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านตำแหน่ง ด้วยสถิติการทดสอบค่า t (t-test) โดยใช้สูตร

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

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติใน t- distribution
	$\bar{X}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ ๑
	$\bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ ๒
	$S_1^2$	แทน	ค่าความแปรปรวนของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ ๑
	$S_2^2$	แทน	ค่าความแปรปรวนของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ ๒
	$n_1$	แทน	จำนวนคนของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ ๑
	$n_2$	แทน	จำนวนคนของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ ๒

๒) ใช้ F-test แบบ one way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๓ ค่าขึ้นไป เมื่อพบความแตกต่าง หาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe' method) เปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารและครูต่อการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหาร บุคลากรของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต๑ ตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์ หรือความมีนัยสำคัญ โดยใช้ สูตร F - test

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

เมื่อ	F	แทน	ความแตกต่างค่าเฉลี่ยที่มีมากกว่าสองกลุ่ม
	$MS_B$	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	$MS_W$	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

ถ้าพบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้วให้ตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้การเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple - Comparisons) วิธีของ Scheffe' โดยสูตรที่คำนวณดังนี้

$$S = \sqrt{(K-1)F(a., df_b, df_w)} \sqrt{\frac{\frac{1}{ni} + \frac{1}{nj}}{MS_w}}$$

เมื่อ  $S$  แทน ค่าวิกฤติแบบ Scheffe'

$F(a., df_b, df_w)$  แทน ค่า  $F$  ที่เปิดจากตารางการแจกแจงของค่า  $F$

ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ = โดยมีค่า  $df_b = K_1$  และ  $df_w = N - K$

$K$  แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (ค่าวิกฤติของ  $F$ )

$\frac{1}{ni}, \frac{1}{nj}$  แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างคู่ที่นำมาเปรียบเทียบ

$MS_w$  แทน Mean Square ภายในกลุ่มที่ได้คำนวณไว้แล้ว ในการวิเคราะห์

ความแปรปรวน

## บทที่ ๔

### ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาในเขตพื้นที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ผู้ศึกษาวิจัยได้จัดลำดับการนำเสนอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามที่แจกทั้งหมด ๒๔๐ ฉบับได้รับคืนและเป็นแบบสอบถาม ที่มีความสมบูรณ์ที่สุด จำนวน ๒๒๒ ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ ๙๓ โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งและประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ ดังตารางที่ ๔.๑

ตอนที่ ๒ เสนอผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาในเขตพื้นที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) วิเคราะห์เป็นรายข้อรายด้าน และโดยรวมทุกด้าน ดังตารางที่ ๔.๒- ๔.๖

ตอนที่ ๓ เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูตามตำแหน่งและประสบการณ์ โดยการทดสอบค่า t และค่า F วิเคราะห์เป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีของเซฟเฟ (Scheffe's ) ดังตารางที่ ๔.๗-๔.๑๐

ตอนที่ ๔ เสนอแนวทางการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาในเขตพื้นที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด สรุปประเด็นและจัดหมวดหมู่



ตอนที่ ๑ เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวม ดัง  
ตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
๑. ตำแหน่ง จำแนกเป็น		
๑.๑ ผู้บริหารสถานศึกษา	๔๐	๑๘.๐๒
๑.๒ ครูผู้สอน	๑๘๒	๘๑.๙๘
<b>รวม</b>	<b>๒๒๒</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>
๒. ประสบการณ์		
๒.๑ ต่ำกว่า ๑๐ ปี	๕๐	๒๒.๕๒
๒.๒ ตั้งแต่ ๑๑ - ๒๐ ปี	๗๒	๓๒.๔๓
๒.๓ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป	๑๐๐	๔๕.๐๕
<b>รวม</b>	<b>๒๒๒</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา  
จำนวน ๔๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๐๒ และครูผู้สอน จำนวน ๑๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๑.๙๘  
จำแนกตามประสบการณ์ ๑-๑๐ ปี จำนวน ๕๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๕๒ ตั้งแต่ ๑๑- ๒๐ ปี  
จำนวน ๗๒ คนคิดเป็นร้อยละ๓๒.๔๓ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๐๐ คน คิดเป็นร้อยละ  
๔๕.๐๕

**ตอนที่ ๒** ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารงาน

บุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔

**ตารางที่ ๔.๒** ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในการบริหารงาน

บุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวม

(n= ๒๒๒)

ข้อที่	การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑	ด้านเมตตา	๓.๙๙	.๕๖	มาก
๒	ด้านกรุณา	๓.๙๕	.๕๒	มาก
๓	ด้านมุทิตา	๓.๘๔	.๕๑	มาก
๔	ด้านอุเบกขา	๓.๘๔	.๕๐	มาก
<b>ภาพรวม</b>		<b>๓.๙๐</b>	<b>.๕๖</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย= ๓.๙๐) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านเมตตา (ค่าเฉลี่ย= ๓.๙๙) ด้านกรุณา (ค่าเฉลี่ย= ๓.๙๕) ด้านมุทิตา (ค่าเฉลี่ย= ๓.๘๔) ด้านอุเบกขา (ค่าเฉลี่ย= ๓.๘๔) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา

(n = ๒๒๒)

ข้อที่	ด้านเมตตา	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความรักความเมตตาไม่ดูหมิ่นหรือก้าวร้าว	๔.๒๐	.๘๐	มาก
๒	ผู้บริหารพูดจาสุภาพไพเราะต่อผู้ร่วมงานและ ปรรายงานดีต่อบุคลากรในสถานศึกษา	๓.๙๖	.๙๖	มาก
๓	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานในสถานศึกษาตามความสามารถของตน	๓.๘๐	๑.๐๓	มาก
๔	ผู้บริหารเป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อนร่วมงานช่วยแนะนำแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในสถานศึกษา	๔.๐๖	.๙๖	มาก
๕	ผู้บริหารไม่อาฆาต พยาบาทต่อบุคลากรในสถานศึกษา	๓.๘๑	๑.๑๓	มาก
๖	ผู้บริหารมีความปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงานและคิดในเชิงบวก	๔.๐๔	๑.๐๒	มาก
๗	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูล และมีความเมตตาอารีต่อบุคลากรในสถานศึกษา	๔.๐๙	๑.๐๑	มาก
๘	ผู้บริหารไม่เบียดเบียนไม่ใส่ร้าย เพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา	๓.๘๒	๑.๑๖	มาก
๙	ผู้บริหารไม่สร้างความแตกแยกในหมู่ผู้ร่วมงานในสถานศึกษา	๔.๒๖	.๘๙	มาก
๑๐	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตมีความวิริยะอุตสาหะเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน	๓.๘๘	๑.๐๘	มาก
ภาพรวม		๓.๙๙	.๘๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=๓.๙๙) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารไม่สร้างความแตกแยกในหมู่ผู้ร่วมงานในสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย= ๔.๒๖) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารดูแล

เอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานในสถานศึกษาตามความสามารถของตน (ค่าเฉลี่ย= ๔.๑๘) เมื่อพิจารณาภาพรวม พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

**ตารางที่ ๔.๔** ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ **ด้านกรุณา**

(n = ๒๒๒)

ข้อที่	ด้านกรุณา	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑	ผู้บริหารให้โอกาสพบปะกับเพื่อนร่วมงานทั้งในระบบและนอกระบบเพื่อสร้างความเป็นกัลยาณมิตร	๓.๘๖	๑.๐๓	มาก
๒	ผู้บริหารปฏิบัติตนและปฏิบัติงานด้วยความเสมอต้นเสมอปลายต่อบุคลากรในสถานศึกษา	๔.๐๔	.๙๐	มาก
๓	ผู้บริหารมีความเสียสละรู้จักแบ่งปันมีจิตใจที่โอบอ้อม อารีช่วยเหลือในโอกาสอันควร	๓.๙๖	.๙๘	มาก
๔	ผู้บริหารได้บริหารงานโดยสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา	๓.๘๕	๑.๐๘	มาก
๕	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเพื่อนร่วมงานอย่างเหมาะสม	๓.๙๘	๑.๑๓	มาก
๖	ผู้บริหารละเว้นการกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระทบกระเทือนต่อจิตใจ อารมณ์	๓.๘๔	๑.๑๙	มาก
๗	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือส่งเสริมการพัฒนาด้านความรู้ด้านอารมณ์จิตใจและด้านสังคมต่อเพื่อนร่วมงานตามกำลังความสามารถ	๔.๑๕	.๙๓	มาก
๘	ผู้บริหารเป็นผู้นำทางความคิดสร้างสรรค์ต่อผู้ร่วมงาน	๓.๙๗	.๙๖	มาก
๙	ผู้บริหารแนะนำให้คำปรึกษาด้วยความสุภาพใช้วาจาสุภาพและปฏิบัติตามวาจาที่ให้ไว้ต่อผู้ร่วมงาน	๓.๘๔	.๙๙	มาก

๑๐	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจในภาวะที่ได้รับความเดือดร้อนเป็นทุกข์	๔.๐๐	๑.๐๔	มาก
<b>ภาพรวม</b>		<b>๓.๙๕</b>	<b>.๔๒</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณาโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = ๓.๙๕) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารให้ความช่วยเหลือส่งเสริมการพัฒนาด้านความรู้ ด้านอารมณ์จิตใจและด้านสังคมต่อเพื่อนร่วมงานตามกำลังความสามารถมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย = ๔.๑๕) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารแนะนำให้คำปรึกษาด้วยความสุภาพใช้วาจาสุภาพและปฏิบัติตามวาจาที่ให้ไว้ต่อผู้ร่วมงาน และผู้บริหารละเว้นการกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระทบกระเทือนต่อจิตใจ อารมณ์ (ค่าเฉลี่ย = ๓.๘๔) เมื่อพิจารณาภาพรวมพบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

**ตารางที่ ๔.๕** ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ **ด้านมุทิตา**

(n = ๒๒๒)

ข้อที่	ด้านมุทิตา	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑.	ผู้บริหารได้บริหารงานด้วยการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดีคิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์	๓.๗๗	๑.๑๐	มาก
๒.	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรมไม่อิจฉาริษยาต่อผู้ร่วมงาน	๓.๘๔	๑.๐๗	มาก
๓.	ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดีและให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหา	๔.๐๔	๑.๐๘	มาก
๔.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและผู้ร่วมงาน เพื่อ	๓.๘๙	๑.๑๔	มาก

	นำไปปรับปรุงแก้ไขการทำงานแม้จะไม่ตรงกับความเห็นของตนก็ตาม			
๕	ผู้บริหารวางตนเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความประพฤติปฏิบัติไม่เป็นผู้มีอคติความลำเอียงต่อผู้ร่วมงาน	๔.๑๑	.๙๗	มาก
๖	ผู้บริหารบริหารงาน โดยสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในด้านการงาน	๓.๘๗	๑.๐๕.	มาก
๗	ผู้บริหารแสดงความยินดีกับเพื่อนร่วมงานเมื่อเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างจริงจัง ไม่เสแสร้ง	๓.๖๘	๑.๐๖	มาก
๘	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานตามความเหมาะสม ด้วยความยินดี	๓.๖๑	๑.๑๓	มาก
๙	ผู้บริหารมีความเต็มใจให้บริการแก่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีเงื่อนไขหรือความลำเอียง	๓.๗๔	๑.๑๓	มาก
๑๐	ผู้บริหารมีความเยือกเย็นมีเหตุผล มีอารมณ์สดชื่นแจ่มใสมีความเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน	๓.๘๘	๑.๐๕	มาก
<b>ภาพรวม</b>		<b>๓.๘๔</b>	<b>.๙๑</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุทิตาโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย=๓.๘๔) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารวางตนเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความประพฤติปฏิบัติไม่เป็นผู้มีอคติความลำเอียงต่อผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด(ค่าเฉลี่ย= ๔.๑๑) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานตามความเหมาะสม ด้วยความยินดี(ค่าเฉลี่ย= ๓.๖๑) เมื่อพิจารณาภาพรวม พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารงาน  
บุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา

(n = ๒๒๒)

ข้อที่	ด้านอุเบกขา	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑	ผู้บริหารวางใจเป็นกลางต่อสถานะอันไม่น่าพอใจของคนอื่นหรือผู้ร่วมงาน	๓.๙๔	๑.๐๒	มาก
๒	ผู้บริหารตัดสินใจปัญหาโดยไม่มีอคติต่อเพื่อนร่วมงานหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยไม่มีอคติ	๓.๙๐	๑.๐๗	มาก
๓	ผู้บริหารปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกันวางตนเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	๓.๗๔	๑.๑๐	มาก
๔	ผู้บริหาร ไม่ซ้ำเติมผู้อื่นหรือผู้ร่วมงานในสถานศึกษาเมื่อคนอื่นถึงความวิบัติ	๓.๗๙	๑.๐๘	มาก
๕	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบบุคลากรในสถานศึกษาอย่างยุติธรรมยึดความถูกต้องเที่ยงธรรมโดยไม่มีอคติ ทุกคน	๓.๗๓	๑.๑๔	มาก
๖	ผู้บริหารศึกษาทำความเข้าใจในหน้าที่การงานจนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำได้เมื่องานล้นหลวม	๓.๘๐	๑.๐๙	มาก
๗	ผู้บริหารคำนึงถึงหมู่คณะก่อนตัดสินใจในเรื่องที่มีผลต่อส่วนรวม อย่างมีเหตุผล	๓.๘๗	๑.๐๙	มาก
๘	ผู้บริหารมีใจเป็นกลางวางเฉยเมื่อผู้ร่วมงานปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือในการทำงานในสถานศึกษา โดยไม่ตอบโต้	๔.๐๐	๑.๐๕	มาก
๙	ผู้บริหารมีการจัดสรรสวัสดิการ หรือการสนับสนุนการทำงานตามความเหมาะสม เป็นธรรมแก่ทุกคน	๓.๙๑	๑.๐๙	มาก
๑๐	ผู้บริหาร ยกย่อง สรรเสริญ เพื่อนร่วมงานที่ทำประโยชน์ให้กับสถานศึกษา อย่างเสมอหน้ากัน	๓.๘๐	๑.๑๑	มาก
ภาพรวม		๓.๘๔	.๕๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขาโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย= ๓.๘๔)เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารมีใจเป็นกลางวางเฉยเมื่อผู้ร่วมงานปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือในการทำงานในสถานศึกษาโดยไม่ตอบโต้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด(ค่าเฉลี่ย= ๔.๐๐) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบบุคลากรในสถานศึกษาอย่างยุติธรรมยึดความถูกต้องเที่ยงธรรมโดยไม่มีอคติ (ค่าเฉลี่ย = ๓.๗๓) เมื่อพิจารณาภาพรวมพบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

**ตอนที่ ๓** เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตาม ตำแหน่ง ประสบการณ์ โดยการทดสอบค่า t และค่า F วิเคราะห์เป็นรายด้านและโดยรวมทุกด้าน เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีของเซฟเฟ (Scheffe's) ดังตารางที่ ๔.๖-๔.๑๒

**สมมติฐานที่ ๑** กลุ่มตัวอย่างที่มี ตำแหน่งหน้าที่ ที่ต่างกันมีความคิดเห็นคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

**ตารางที่ ๔.๗** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามตำแหน่ง

(n = ๒๒๒)

ความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔	ตำแหน่ง				t	Sig
	ผู้บริหารสถานศึกษา (n = ๔๐)		ครูผู้สอน (n = ๑๘๒)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านเมตตา	๔.๓๙	.๓๙	๓.๙๐	.๔๒	๖.๙๐*	.๐๐
ด้านกรุณา	๔.๓๑	.๔๓	๓.๘๗	.๓๗	๖.๐๑*	.๐๐
ด้านมุทิตา	๓.๙๘	.๓๔	๓.๘๑	.๔๒	๒.๗๙*	.๐๐



ด้านอุเบกขา	๓.๙๑	.๒๖	๓.๘๓	.๔๒	๑.๑๗	.๒๔
รวม	๔.๑๕	.๑๘	๓.๘๕	.๒๔	๗.๑๖*	.๐๐

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มี ตำแหน่งหน้าที่ ที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านอุเบกขา ไม่แตกต่างกัน ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ ๒ กลุ่มตัวอย่างที่มี ประสบการณ์ ต่างกันมีความคิดเห็นคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๘ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ ขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามประสบการณ์

(n = ๒๒๒)

ความคิดเห็นต่อการ บริหารงานบุคลากรของ ผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔	ประสบการณ์						F	Sig
	ต่ำกว่า ๑๐ ปี		ตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี		มากกว่า ๒๐ ปี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านเมตตา	๔.๒๙	.๔๖	๓.๙๑	.๔๓	๓.๘๙	.๔๒	๑๕.๐๖*	.๐๐
ด้านกรุณา	๔.๒๔	.๔๓	๓.๘๘	.๓๒	๓.๘๕	.๔๐	๑๘.๖๓*	.๐๐
ด้านมุทิตา	๔.๐๒	.๓๘	๓.๗๓	.๔๔	๓.๘๓	.๓๘	๗.๕๑*	.๐๐
ด้านอุเบกขา	๓.๙๒	.๒๔	๓.๘๓	.๔๒	๓.๘๑	.๔๔	๑.๒๘	.๒๘
รวม	๔.๑๒	.๒๐	๓.๘๔	.๒๑	๓.๘๔	.๒๖	๒๕.๙๕*	.๐๐

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้ง ๔ ด้านด้านอุเบกขา ไม่แตกต่าง ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมูทิตา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลไปวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยใช้วิธีทดสอบเชฟเฟ Scheffe' เพื่อหาว่าค่าความแปรปรวน ดังตารางที่ ๔.๙

ตารางที่ ๔.๙ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามประสบการณ์

การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ด้านเมตตา	ระหว่างกลุ่ม	๒	๕.๗๓	๒.๘๖	๑๕.๐๖*	.๐๐
	ภายในกลุ่ม	๒๑๙	๔๑.๖๖	.๑๙		
รวม		๒๒๑	๔๗.๓๙			
ด้านกรุณา	ระหว่างกลุ่ม	๒	๕.๗๔	๒.๘๗	๑๘.๖๓*	.๐๐
	ภายในกลุ่ม	๒๑๙	๓๓.๗๖	.๑๕		
รวม		๒๒๑	๓๙.๕๑			
ด้านมูทิตา	ระหว่างกลุ่ม	๒	๒.๔๙	๑.๒๔	๗.๕๑*	.๐๐
	ภายในกลุ่ม	๒๑๙	๓๖.๓๖	.๑๖		
รวม		๒๒๑	๓๘.๘๖			
ด้านอุเบกขา	ระหว่างกลุ่ม	๒	.๔๒	.๒๑	๑.๒๘	.๒๘
	ภายในกลุ่ม	๒๑๙	๓๕.๘๘	.๑๖		
รวม		๒๒๑	๓๖.๓๐			
	ระหว่างกลุ่ม	๒	๒.๙๔	๑.๔๗	๒๕.๙๕*	.๐๐

รวม	ภายในกลุ่ม	๒๑๙	๑๒.๔๓	.๐๕		
รวม		๒๒๑	๑๕.๓๘			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวม ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านอุเบกขา ไม่แตกต่างกัน ส่วน ด้านเมตตา ด้านกรุณา และด้านอุเบกขา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธีทดสอบเชฟเฟ Scheffe / เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังตารางที่ ๔.๑๐

ตารางที่ ๔.๑๐ การวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามประสบการณ์

การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔	ประสบการณ์	ต่ำกว่า ๑๐ ปี	ตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี	มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป
ด้านเมตตา	ต่ำกว่า ๑๐ ปี	-	.๓๗*	.๓๙*
	ตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี	-.๓๗*	-	-
	มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป	-.๓๙*	-	-
ด้านกรุณา	ต่ำกว่า ๑๐ ปี	-	.๓๖*	.๓๙*
	ตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี	-.๓๖*	-	-
	มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป	-.๓๙*	-	-

ด้านมูทิตา	ต่ำกว่า ๑๐ ปี	-	.๒๘*	.๑๙*
	ตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี	-.๒๘*	-	-
	มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป	-.๑๙*	-	-
ภาพรวม	ต่ำกว่า ๑๐ ปี	-	.๒๗*	.๒๗*
	ตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี	-.๒๗*	-	-
	มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป	-.๒๗*	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวม ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี และระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับมากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป ด้านเมตตา ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี และ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป ด้านกรุณา ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี และ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป ด้านมูทิตา ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี และ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .๐๑

**ตอนที่ ๔** แนวทางในการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด วิเคราะห์โดยการจัดกลุ่มตามองค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔ จำนวน ๔ ด้าน ดังนี้

**๔.๑** ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา **ด้านเมตตา**

การแสดงออกถึง ความรัก ความปรารถนาดี ไมตรีจิต เป็นความคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วกันอันเป็นความคิดที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในภาวะปกติ จากการตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิดมีบุคลากรตอบแบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะพอสรุปได้พอสังเขป ดังต่อไปนี้

- ๑) ให้ความรัก เมตตาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่ลำเอียง
  - ๒) ควบคุมดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถ
  - ๓) ผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูล และมีความเมตตาอารีต่อบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น
- ๔) เสริมสร้างความรักความสามัคคีในหมู่ผู้ร่วมงาน
  - ๕) ไม่ดูหมิ่นหรือก้าวร้าว
- ๔.๒ ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา **ด้านกรุณา**

การแสดงออกถึง การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจในภาวะที่ได้รับความเดือดร้อนเป็นทุกข์และต้องการความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง ไม่เบียดเบียนใครรวมทั้งตนเองมีบุคลากรตอบแบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะ พอสรุปได้พอสังเขปดังต่อไปนี้

- ๑) ควบคุมบริหารงานโดยสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา
  - ๒) ควรให้ความช่วยเหลือส่งเสริมการพัฒนาด้านความรู้ด้านอารมณ์จิตใจและด้านสังคมต่อเพื่อนร่วมงานตามกำลังความสามารถ
  - ๓) ควรให้ความ ช่วยเหลือผู้ร่วมงานให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจในภาวะที่ได้รับความเดือดร้อนเป็นทุกข์
- ๔.๓ ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา **ด้านมูทิตา**

การแสดงออกถึง ความชื่นบาน เป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี อันเป็นความคิดรู้สึกเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้า มีความสุข อันเป็นความดีแท้เช่น ได้ลาภยศมาโดยบริสุทธิ์มิได้โกงหรือเบียดเบียนใคร รวมถึงงดเว้นความริษยาอิจฉาผู้อื่นเพราะนึกเห็นแก่ตัวมีบุคลากรตอบแบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะ พอสรุปได้พอสังเขป ดังต่อไปนี้

- ๑) ควบคุมปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม
- ๒) ควบคุมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและผู้ร่วมงาน
- ๓) ควบคุมวางตนเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดี
- ๔) ให้คำปรึกษาที่ดีและให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหา

๕) ควรมีเหตุผล มีอารมณ์สดชื่นแจ่มใสมีความเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน

๔.๔ ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงาน

บุคลลากรของผู้บริหารสถานศึกษา **ด้านอุเบกขา**

การแสดงออกถึง การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริง เมื่อตัดสินใจในเรื่องใดๆ แล้ว ควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผล ถูกต้องและเที่ยงธรรม อันเป็นการรักษาความถูกต้อง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผดุงไว้ซึ่งความถูกต้อง มีบุคลลากรตอบแบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะ พอสรุปได้พอสังเขป ดังต่อไปนี้

- ๑) ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยไม่มีอคติ
- ๒) ควรคำนึงถึงหมู่คณะก่อนตัดสินใจในเรื่องที่มีผลต่อส่วนรวมอย่างมีเหตุผล
- ๓) ควรให้ความ ช่วยเหลือการจัดสรรสวัสดิการ

## บทที่ ๕

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาในเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

๕.๑ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต๑

๕.๒ เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ตามตำแหน่งหน้าที่ และ ประสิทธิภาพทำงาน

๕.๓ เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางในการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต๑ ปีการศึกษา ๒๕๕๕ จำนวน ๔๘ โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ๒๔๐ คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต๑ จำนวน ๑ ฉบับ แบ่งเป็น ๓ ตอน

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต๑ โดยใช้แบบสอบถามชนิดเลือกตอบจำแนกเป็น ๔ ด้าน

ตอนที่ ๓ เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานบุคลากรการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยใช้คำถามปลายเปิด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่และหาค่าร้อยละ ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ใช้การทดสอบด้วยค่าที (t-test independent) และการทดสอบเอฟ (F-test) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทำการทดสอบความแตกต่างด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's) แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา เขียนเชิงพรรณนา

## ๕.๑ อภิปรายผลการวิจัย

### ๕.๑.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๔๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๐๒ และครูผู้สอน จำนวน ๑๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๘๑.๙๘ จำแนกตามประสบการณ์ ๑-๑๐ ปี จำนวน ๕๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๕๒ ตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี จำนวน ๗๒ คนคิดเป็นร้อยละ ๓๒.๔๓ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๐๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๐๕

### ๕.๑.๒ การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔

โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = ๓.๙๐) เมื่อพิจารณารายด้าน สรุปได้ดังนี้

๑. ด้านเมตตา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = ๓.๙๙) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารไม่สร้างความแตกแยกในหมู่ผู้ร่วมงานในสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย = ๔.๒๖) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานในสถานศึกษาตามความสามารถของตน (ค่าเฉลี่ย = ๔.๑๘) เมื่อพิจารณาภาพรวม พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก



**๒. ด้านกรรณา** ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรรณาโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = ๓.๙๕) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารให้ความช่วยเหลือส่งเสริมการพัฒนาด้านความรู้ ด้านอารมณ์จิตใจและด้านสังคมต่อเพื่อนร่วมงานตามกำลังความสามารถมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย = ๔.๑๕) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารแนะนำให้คำปรึกษาด้วยความสุภาพใช้วาจาสุภาพและปฏิบัติตามวาจาที่ให้ไว้ต่อผู้ร่วมงาน และผู้บริหารละเว้นการกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระทบกระเทือนต่อจิตใจ อารมณ์ (ค่าเฉลี่ย = ๓.๘๔) เมื่อพิจารณาภาพรวม พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

**๓. ด้านมุทิตา** ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุทิตาโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย=๓.๘๔) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารวางตนเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความประพฤติปฏิบัติไม่เป็นผู้มีอคติความลำเอียงต่อผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย = ๔.๑๑) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานตามความเหมาะสม ด้วยความยินดี(ค่าเฉลี่ย = ๓.๖๑) เมื่อพิจารณาภาพรวม พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

**๔. ด้านอุเบกขา** ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขาโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย = ๓.๘๔)เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารมีใจเป็นกลางวางเฉยเมื่อผู้ร่วมงานปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือในการทำงานในสถานศึกษาโดยไม่ตอบโต้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย = ๔.๐๐) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบบุคลากรในสถานศึกษาอย่างยุติธรรมยึดความถูกต้องเที่ยงธรรมโดยไม่มีอคติ (ค่าเฉลี่ย = ๓.๗๓) เมื่อพิจารณาภาพรวมพบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

**๕.๑.๓** เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ตามตำแหน่งหน้าที่ และ ประสบการณ์ทำงาน

๑) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน กลุ่มตัวอย่างที่มี ตำแหน่งหน้าที่ ที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านอุเบกขา ไม่แตกต่างกัน ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

๒.) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ต่างกัน ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้ง ๔ ด้านด้านอุเบกขา ไม่แตกต่าง ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

การวิเคราะห์ความแปรปรวน ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวม ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านอุเบกขา ไม่แตกต่างกัน ส่วน ด้านเมตตา ด้านกรุณา และด้านอุเบกขา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

การวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวม ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี และระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับมากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป ด้านเมตตา ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี และ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป ด้านกรุณา ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี และ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป ด้านมุทิตา ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี และ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .๐๑

## ๕.๒ สรุปผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ จะกล่าวถึงการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ ถึง ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ โดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

**๕.๒.๑** การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ ถึง ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = ๔.๑๙) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ได้นำหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในกระบวนการของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวข้องกับบุคลากรในสถานศึกษาร่วมทั้งใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีต่อการทำงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

**๑) ด้านเมตตา** จากการศึกษาพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = ๔.๔๓) ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา โดยมีการแสดงออกถึง ความรัก ความปรารถนาดี ไม่ตรีจิต เป็นความคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วกัน อันเป็นความคิดที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในภาวะปกติของผู้บริหาร ทั้งนี้ สอดคล้องกับกับงานวิจัยของ พระดณัย อนุาวิโล (๒๕๕๔) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษา : กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดนครสวรรค์”

ผลการวิจัย พบว่า บุคลิกของผู้บริหารที่ควรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ คือ เป็นผู้มีคุณธรรม ในการบริหารจัดการและยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยที่คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะส่งผลทำให้เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง ทำให้บุคลากรครุมีขวัญกำลังใจที่ดี และผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ สิ่ง que ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องพบเห็นเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา คือ บุคลากรมีศรัทธาในวิชาชีพ ตั้งใจสอน มีคุณธรรม มุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละ รักลูกศิษย์เหมือนลูกหลาน และปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถ ช่วยให้

งานสำเร็จและบุคลากรมีความสุขในการทำงานแบบ “ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปรับปรุงแก้ไข และร่วมภาคภูมิใจ” สิ่งที่ทำให้ผู้บริหารรู้สึกพอใจในการบริหารงานของตน คือ การยึดมั่นใน คุณธรรม ให้การสนับสนุนบุคลากรและส่งเสริมการศึกษาของผู้เรียน และจากคำกล่าวที่ว่าผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีคุณธรรมควบคู่กับการทำงาน ผู้บริหารเห็นด้วยและให้ เหตุผลสนับสนุนว่า คุณธรรมเป็นหัวใจสำคัญในการบริหาร สามารถสร้างความศรัทธา และเป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ หากผู้บริหารมีคุณธรรมประกอบกับการ ทำงานด้วยยอมทำให้ครูมีความสุขสภาพจิตที่ดีและเกิดบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุขอันจะส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนการสอนให้ดีและมีคุณภาพต่อผู้เรียนในที่สุด

ถ้านำหลักหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา การแสดงออกถึง ความรัก ความปรารถนาดี ไม่ตรีจิต เป็นความคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วกัน อันเป็นความคิดที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในภาวะปกติของผู้บริหารก็จะเป็นหลักการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

**๒) ด้านกรุณา** จากการศึกษาพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณาโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = ๔.๒๑) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีระดับการบริหารอยู่ในระดับมากแสดงให้เห็นว่า มีการบริหารงานโดยยึดถืออุดมคติ หลักแห่งความดีงามหรือจุดหมายสูงสุดอันเดียวกัน การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจในภาวะที่ได้รับความเดือดร้อนเป็นทุกข์และต้องการความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง ไม่เบียดเบียนใครรวมทั้งตนเองเมื่อการปฏิบัติงานมีปัญหา จะมีการประชุมแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อให้ทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผู้บริหารงานมีภาวะผู้นำสูงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่าง และยอมรับได้ มีความเห็นชอบร่วมกัน ในข้อที่เป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่การจัดตั้งปัญหาและการบริหารงานโดยให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา การบริหารงานโดยมีความยุติธรรมในการพิจารณาและตัดสินเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมานิต เตชวโร (อุदनอก) (๒๕๕๐) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รัฐศาสตร์แนวพุทธ : พรหมวิหาร ๔ กับนักปกครอง” จากการศึกษาวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ผู้นำ หรือนักปกครอง ถ้านักปกครองปฏิบัติตามย่อมได้รับความเคารพยกย่องสรรเสริญ และเป็นທີ່รักที่พอใจของประชาชน แต่หากนักปกครองไม่ปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร๔ ปัญหาจะเกิดขึ้นในการ

บริหารและการปกครอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชนเกลียดชัง เพราะว่าหลักการปกครองตามหลักรัฐศาสตร์ในทางพระพุทธศาสนา มิได้มุ่งเน้นที่ระบบแต่เน้นที่ตัวนักปกครอง เมื่อนักปกครองมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารและการปกครองแล้วย่อมทำให้รัฐ และประชาชนมีความสุขและชีวิตที่ดีได้ไม่ว่ารัฐนั้นจะอยู่ในระบบการปกครองแบบใดก็ตาม

**๓) ด้านมุทิตา** จากการศึกษาพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุทิตาโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย=๔.๐๘)เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหารบริหารงาน โดยสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในด้านการงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย= ๔.๒๖) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดีและให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหา (ค่าเฉลี่ย= ๓.๘๗) เมื่อพิจารณารายด้านภาพรวม พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้บริหารงานด้วยการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดีคิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรมไม่อิจฉาริษยาต่อผู้ร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาที่ดีและให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหา วางตนเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความประพฤติ ปฏิบัติไม่เป็นผู้มีอคติความลำเอียงต่อผู้ร่วมงาน สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในด้านการงาน มีอารมณ์สดชื่นแจ่มใสมีความเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน เต็มใจให้บริการแก่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีเงื่อนไขหรือความ การใดมาซึ่งพนักงานเห็นด้วยเมื่อมีการสอบคัดเลือก ทั้งนี้ควรใช้การฝึกอบรม สัมมนา และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นธรรมในการประเมินบุคลากรภายในหน่วยงานโดยจ่าย ค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้าง และเงินเดือนให้แก่ บุคลากร ตามกลไกการประเมิน คือตาม ความรู้ความสามารถรวมถึงประสบการณ์ในการทำงานในส่วนของประเมินผู้บริหาร ควรให้ คณะกรรมการซึ่งแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ประเมินและเห็นด้วยหัวหน้าหรือผู้บริหาร เป็นผู้ประเมินพนักงาน ทั้งนี้ควรมีการจัดสวัสดิการ การเบิกค่ารักษาพยาบาลรวมถึงการเบิกค่าเล่าเรียนบุตร โดยกำหนดเงื่อนไขการจ้างงานในรูปสัญญาจ้างถาวร ในการถ่ายโอนเข้าสู่ระบบ ใหม่ยังคงสภาพเป็นข้าราชการ และได้รับอัตราเงินเดือนรวมถึงสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับ ไม่น้อยกว่าอัตราเดิม

**๔) ด้านอุเบกขา** จากการศึกษาพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขาโดยภาพ

รวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก(ค่าเฉลี่ย=๔.๐๒)เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหาร ยกย่องสรรเสริญ เพื่อนร่วมงานที่ทำประโยชน์ให้กับสถานศึกษา อย่างเสมอหน้ากัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย= ๔.๑๘) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบบุคลากรในสถานศึกษาอย่างยุติธรรมยึดความถูกต้องเที่ยงธรรมโดยไม่มีอคติทุกคน (ค่าเฉลี่ย=๓.๘๒)

เมื่อพิจารณารายด้านภาพรวมพบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกันวางตนเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งพิจารณาความดีความชอบบุคลากรในสถานศึกษาอย่างยุติธรรมยึดความถูกต้องเที่ยงธรรมโดยไม่มีอคติ ทุกคน คำนึงถึงหมู่คณะก่อนตัดสินใจในเรื่องที่มีผลต่อส่วนรวม อย่างมีเหตุผล ยกย่องสรรเสริญ เพื่อนร่วมงานที่ทำประโยชน์ให้กับสถานศึกษา อย่างเสมอหน้ากัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิสิทธิ์ มณี ไตศึกษาไวน ภาวะผู้นำกับการบริหารผลการวิจัยพบว่าพระราชปรีดีติวิมล ซึ่งเป็นกรณีศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๘ องค์ประกอบ ดังนี้ ๑) การสร้างบารมี ๒) การสร้างวิสัยทัศน์และปลูกฝังค่านิยม ๓) การสร้างแรงบันดาลใจ ๔) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ๕) การยึดอุดมการณ์และพรหมวิหารที่ ๖) ความมีมนุษยสัมพันธ์ ๗) การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม ๘) การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม สวนแนวคิด ในการบริหารที่ค้นพบจากการศึกษา พบว่า มี ๗ คุณลักษณะ ได้แก่ ๑) การส่งเสริมสรรหา และพัฒนาบุคลากร ๒) การตั้งกองทุนการศึกษา ๓) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ๔) การกระจายอำนาจและการให้อิสระในการทำงาน ๕) การมุ่งเน้นปฏิบัติและการทำระบบให้ง่าย ๖) การทำงานที่มีคลื่น ความถี่เดียวกัน ๗) การจัดสวัสดิการ โดยที่คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะส่งผลทำให้เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง ทำให้บุคลากรครุมีขวัญกำลังใจที่ดี และผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ สิ่งที่ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องพบเห็นเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา คือ บุคลากรมีศรัทธาในวิชาชีพ ตั้งใจสอน มีคุณธรรม มุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละ รักลูกศิษย์เหมือนลูกหลาน และปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่

ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถ ช่วยให้งานสำเร็จและบุคลากรมีความสุขในการทำงานแบบ “ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปรับปรุงแก้ไข และร่วมภาคภูมิใจ” สิ่งที่ทำให้ผู้บริหารรู้สึกพอใจในการบริหารงานของตน คือ การยึดมั่นใน คุณธรรม ให้การสนับสนุนบุคลากรและส่งเสริมการศึกษาของผู้เรียน และจากคำกล่าวที่ว่าผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีคุณธรรมควบคู่กับการทำงาน ผู้บริหารเห็นด้วยและให้ เหตุผลสนับสนุนว่า คุณธรรมเป็นหัวใจสำคัญในการบริหาร

สามารถสร้างความศรัทธา และเป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ หากผู้บริหารมีคุณธรรมประกอบกับการ ทำงานด้วยย้อมทำให้ครูมีสุขภาพจิตที่ดีและเกิดบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุขอันจะส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนการสอนให้ดีและมีคุณภาพต่อผู้เรียนในที่สุด

**๕.๒.๒ เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔** โรงเรียนในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ ถึง ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตาม ตำแหน่ง ประสบการณ์

**๑) ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตามตำแหน่ง** มีความคิดเห็นคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านอุเบกขา ไม่แตกต่างกัน ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความคิดเห็นคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านอุเบกขา ไม่แตกต่างกัน ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้สอดคล้องกับงานวิจัยของ มุกดา อนุภานนท์(๒๕๔๕) ได้เสนอปริญญาานิพนธ์เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๑๗ พบว่า ๑. คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ตามการรับรู้ของผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ๒. ผลการเปรียบเทียบคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ตามการรับรู้ของผู้สอนจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของโรงเรียน ทั้งโดยรวมและรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**๒) กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ต่างกัน** การเปรียบเทียบความคิดเห็นมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่

ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้ง ๔ ด้านด้านอุเบกขา ไม่แตกต่าง ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยใช้วิธีทดสอบเชฟเฟ Scheffe / ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวม ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านอุเบกขา ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านเมตตา ด้านกรุณา และด้านอุเบกขา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธีทดสอบเชฟเฟ Scheffe / ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ จำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวม ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับ ตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี และระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับมากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป ด้านเมตตา ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี และ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป ด้านกรุณา ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี และ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป ด้านมุทิตา ระหว่างประสบการณ์ต่ำกว่า ๑๐ ปี กับตั้งแต่ ๑๑-๒๐ ปี และ มากกว่า ๒๐ ปีขึ้นไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .๐๑

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ ๑๑-๒๐ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ โดยภาพรวม แตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มากกว่า ๒๐ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งมีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๐.๒๐ ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระจำปี ชินดา (๒๕๕๒) ได้เสนอปริญญา นิพนธ์เรื่อง การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี พบว่า การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา



สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ๑. ด้านเมตตา ๒. ด้านมุกตบา ๓. ด้านอุเบกขา ๔. ด้านกรุณา ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

เมื่อจำแนกตามเพศในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามอายุในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทำการทดสอบรายคู่ในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า ๔๐ ปี แตกต่างกับอายุระหว่าง ๔๐-๕๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และแตกต่างกับกลุ่มที่มีอายุมากกว่า ๕๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เมื่อจำแนกตามบทบาทที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาและจำแนกตามวุฒิการศึกษาในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทำการทดสอบรายคู่ในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่เป็นครูผู้สอน แตกต่างกับกลุ่มที่เป็นนักเรียนในระดับช่วงชั้นที่ ๓-๔ และแตกต่างกันกับกลุ่มที่เป็นกลุ่มคณะกรรมการสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เมื่อทดสอบรายคู่ในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี แตกต่างกับกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะโดยแบ่งออกเป็น ๒ ประเด็นหลักคือ จากผลการวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

๑) จากผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่าระดับการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้าน เมตตา ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตมีความวิริยะอุตสาหะเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ค่าเฉลี่ย = ๔.๑๘ ถึงแม้จะมีระดับมากแต่มีค่าเฉลี่ยการบริหารค่อนข้างน้อยกว่าข้ออื่นๆ โดยเฉพาะ เมตตา ต้องปฏิบัติตนและบำเพ็ญประโยชน์แก่บุคคลอื่นโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตมีความวิริยะอุตสาหะเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ควรส่งเสริมพัฒนาการแสดงออกถึง ความรัก ความปรารถนาดี ไม่ตรีจิต เป็นความคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วกัน อัน

เป็นความคิดที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในภาวะปกติ จากการตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิด มีบุคลากรตอบแบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะ พอสรุปได้พอสังเขป ดังต่อไปนี้

๑. ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้ความรัก เมตตาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่ลำเอียง
๒. ผู้บริหารควรดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานในสถานศึกษาอย่างเต็มความสามารถ
๓. ผู้บริหารควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูล และมีความเมตตาอารีต่อบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น
๔. ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารควรเสริมสร้างความรักความสามัคคีในหมู่ผู้ร่วมงานในสถานศึกษา
๕. ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารไม่ควรดูหมิ่นหรือก้าวร้าว

๒) จากผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่าระดับการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้าน **กรุณา** ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ ถึง ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ ด้านกรุณาโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารปฏิบัติตนและปฏิบัติงานด้วยความเสมอต้นเสมอปลายต่อบุคลากรในสถานศึกษา ค่าเฉลี่ย = ๔.๐๐ ถึงแม้จะมีระดับมากแต่มีค่าเฉลี่ยการบริหารค่อนข้างน้อยกว่าข้ออื่นๆ โดยเฉพาะในการบริหารในด้านกรุณานั้น ผู้บริหารควรมี ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ไข้ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนการคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจในภาวะที่ได้รับความเดือดร้อนเป็นทุกข์และต้องการความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง ไม่เบียดเบียนใครรวมทั้งตนเอง จากการตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิด มีบุคลากรตอบแบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะ พอสรุปได้พอสังเขป ดังต่อไปนี้

๑. ควรบริหารงานโดยสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา
๒. ควรให้ความช่วยเหลือส่งเสริมการพัฒนาด้านความรู้ด้านอารมณ์จิตใจและด้านสังคมต่อเพื่อนร่วมงานตามกำลังความสามารถ
๓. ควรให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจในภาวะที่ได้รับความเดือดร้อนเป็นทุกข์

๓) จากผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่าระดับการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้าน **มูทิตา** ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ด้านมูทิตาโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดีและให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหา ค่าเฉลี่ย = ๓.๘๗ ถึงแม้จะมีระดับมากแต่มีค่าเฉลี่ยการบริหารค่อนข้างน้อยกว่าข้ออื่นๆ โดยเฉพาะในการบริหารในด้านกรุณานั้น ผู้บริหารควรมี การแสดงออกถึง ความชื่นบาน เป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีอันเป็นความคิดรู้สึกเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความก้าวหน้า มีความสุข อันเป็นความดีแท้เช่น ได้ลาภยศมาโดยบริสุทธิ์ มิได้โกงหรือเบียดเบียนใคร รวมถึงดเว้นความริษยาอิจฉาผู้อื่นเพราะนึกเห็นแก่ตัว มีบุคลากรตอบแบบสอบถาม และให้ข้อเสนอแนะ พอสรุปได้พอสังเขป ดังต่อไปนี้

๑. ควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม
๒. ควรรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและผู้ร่วมงาน
๓. ควรวางตนเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดี
๔. ให้คำปรึกษาที่ดีและให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหา
๕. ควรมีเหตุผล มีอารมณ์สดชื่นแจ่มใสมีความเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน

ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาด้าน**อุเบกขา**ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑ ด้านอุเบกขาโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บริหาร ยกย่อง สรรเสริญ เพื่อนร่วมงานที่ทำประโยชน์ให้กับสถานศึกษา อย่างเสมอหน้ากัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบบุคลากรในสถานศึกษาอย่างยุติธรรมยึดความถูกต้องเที่ยงธรรม โดยไม่มีอคติทุกคน ค่าเฉลี่ย = ๓.๘๒ ถึงแม้จะมีระดับมากแต่มีค่าเฉลี่ยการบริหารค่อนข้างน้อยกว่าข้ออื่นๆ โดยเฉพาะในการบริหารในด้านกรุณานั้น ผู้บริหารควรมี การแสดงออกถึง การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริง เมื่อตัดสินใจในเรื่องใดๆแล้ว ควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผล

ถูกต้องและเที่ยงธรรม อันเป็นการรักษาความถูกต้อง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผดุงไว้ซึ่งความถูกต้อง มีบุคลากรตอบแบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะ พอสรุปได้พอสังเขป ดังต่อไปนี้

๑. ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยไม่มีอคติ
๒. ควรคำนึงถึงหมู่คณะก่อนตัดสินใจในเรื่องที่มีผลต่อส่วนรวมอย่างมีเหตุผล
๓. ควรให้ความ ช่วยเหลือการจัดสรรสวัสดิการ

#### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ ซึ่งได้มีทั้งปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะที่หลากหลาย จึงนำเสนอข้อคิดสำหรับผู้วิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

- ๑) ควรศึกษาสัมฤทธิ์ผลหลังจาก มีการนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ - ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑
- ๒) ควรศึกษาการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเขตพื้นที่ อื่นๆ ด้วย
- ๓) ควรศึกษาการบริหารงานในสถานศึกษาตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เช่น หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นต้น
- ๕) ควรทำการวิจัยประเภทอื่นๆ โดยใช้เครื่องมือที่เพิ่มขึ้น เช่น การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ หรือการสนทนากลุ่ม เพื่อนำข้อมูลที่ได้ มาวิเคราะห์ให้ได้ผลตรงกับความเป็นจริงที่สุด

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย :

#### ก. เอกสารชั้นปฐมภูมิ (Primary Sources)

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

มหาเถรสมาคม. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

เนื่องในการจัดฉลองศิริราชสมบัติครบรอบ ๖๐ ปี กรุงเทพมหานคร :

พิมพ์ที่บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๔๙.

#### ข. เอกสารชั้นทุติยภูมิ (Secondary Sources)

##### ๑) หนังสือ :

กรมศาสนา. คู่มือการศึกษานักธรรมและธรรมศึกษาชั้นตรี. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๘.

กิตต์ นรินทร์พานิช. จากใจให้คุณครูและนักบริหารทั่วไป. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เพรส มีเดีย จำกัด, ๒๕๒๕๔.

กิติพันธ์ รุจิรกุล. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พริ้นติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๙

กระทรวงศึกษาธิการ. การพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาตามระบบคุณธรรม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๘.

จรรยา ธรณินทร์. ก้าวต่อไปของการปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร : สมาคมผู้บริหารและครูโรงเรียนกวดวิชา, ๒๕๔๖.

เจริญ ไวรวัจนกุล. การบริหารบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองรัตน์, ๒๕๒๓

ฉลอง มาปรีดา. คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. ทฤษฎีการบริหารตามแนวคิดของปราชญ์ตะวันตก, กรุงเทพมหานคร : ปัญญาชน, ๒๕๕๑.

ชัยฤกษ์ วราวิทยา, การบริหารโรงเรียนเบื้องต้น, กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๖.

ชินวุธ สุนทรสีมะ, เอกสารการประชุมเชิงกลยุทธ์การจัดสารนิเทศเพื่อการสอน. กรุงเทพมหานคร :  
บางกอกการพิมพ์, ๒๕๔๓.

ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนา  
พานิช, ๒๕๔๓.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS.** พิมพ์ครั้งที่ ๙, นนทบุรี :  
บริษัท เอส อาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑.

บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕.

ประคอง กรรณสูตร. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ ๓, กรุงเทพมหานคร :  
दानสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๒.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ,  
๒๕๓๕.

ปราชญา กล้าผจญ, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร :  
มิตรภาพการพิมพ์และสตูดิโอ, ๒๕๓๗.

พระคัมภีร์สาราภิวังศ์ รจนา, **คุณธรรมของคนดีและพรหมวิหาร ๔**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๔.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **พุทธธรรม**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,  
๒๕๓๘.

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **หัวใจนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์. ๒๕๔๘.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). **ธรรมนุญชีวิต**. โรงพิมพ์การศาสนา : สำนักงาน  
พระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๗.

\_\_\_\_\_ .**พจนานุกรมพุทธศาสน ฉบับประมวลศัพท์**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตโต) **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลคำศัพท์**, กรุงเทพมหานคร  
: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๘.

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิ  
พุทธธรรม, ๒๕๓๕.

————. **พุทธวิธีในการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,  
๒๕๔๙.

พนัส หันนาคินท์. **การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร : พิมพ์, ๒๕๒๖.

เพ็ญศรี วายวานนท์. **การจัดการทรัพยากรคน.** กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๓๓.

ราชบัณฑิตสถาน. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน.** กรุงเทพมหานคร ราชบัณฑิตสถาน.  
๒๕๔๒.

พิฑูร มลิวัลย์. **หลักการสำหรับการปกครอง.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา,  
๒๕๒๘.

เลขาธิการสภาการศึกษา. สำนักงาน. **แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.๒๕๔๕-๒๕๕๙): ฉบับสรุป**  
พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, ๒๕๕๑

วิรัช. วิรัชนิภาวรรณ รศ.ดร. **การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น :** สหรัฐอเมริกา  
อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพร์เพช, ๒๕๔๕.

วิเชียร เกตุสิงค. **หลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.** กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนา  
อินเตอร์พรีน, ๒๕๒๔.

วิโรจน์ สารรัตนะ. **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : โรง  
พิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๒.

————, **ผู้บริหารโรงเรียนสามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ,**  
พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๘.

สุปรีชา กมลาคตน. พลอากาศ โท. หม่อมหลวง. **กลยุทธ์การบริหาร.** กรุงเทพมหานคร :  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๕.

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐.**  
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี, ๒๕๔๘.

สิน พันธุ์พินิจ. **เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์.** กรุงเทพมหานคร : บริษัทจูน พับลิชชิ่ง จำกัด,  
๒๕๔๗.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. **การบริหารจัดการแนวพุทธ.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหารบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองรัตน์,  
๒๕๒๓.

เสนาะ ดิยาว. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖.

หลวงพ่อบุญญานันทะ. **ธรรมะประมวลพุทธธรรมที่สำคัญ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทธนัชการ  
พิมพ์, ๒๕๔๓.

หวน พิณรุฬพันธ์. **การบริหารการศึกษา : นักบริหารมืออาชีพ**. นนทบุรี: พิณรุฬพันธ์การพิมพ์, ๒๕๔๙ .

อมรา เล็กเริงสินธุ์. **คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์  
เสมอธรรม, ๒๕๔๒.

อาคม วัดไธสง, **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๒ , มหาวิทยาลัยทักษิณ : กลุ่มงาน  
บริการการศึกษา, ๒๕๔๗, หน้า ๗๒-๗๕.

อุทัย หิรัญโต. **หลักการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : พีระพัสณา, ๒๕๓๒.

## ๒) วิทยานิพนธ์

ชุตติภัก อภินนโท (แหมทอง) “มนุษย์สัมพันธ์ในพระสูตรตันตปิฎก”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์  
มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

นรินทร์ พูลสวัสดิ์. “ปัญหาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**. สาขาการบริหาร  
การศึกษา : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๓๓.

นริสา จิตสำนึก. “การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ : ความคาดหวังกับการพัฒนา  
การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหา  
บัณฑิต**. (สาขาการบริหารการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๓.

มุกดา อนุภานนท์ “การศึกษาพฤติกรรมตามหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาตาม  
การรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต  
๑๗” งาน **นิพนธ์ปริญญาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย :  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๕.



- มันติกา หมื่นสา. “ความคิดเห็นของข้าราชการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณลาดกระบัง, ๒๕๔๕.
- วิสิทธิ์ มณี. ภาวะผู้นำกับการบริหาร. **วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกริก, ๒๕๔๗.
- วิเชียร บุญกล้า. “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๓”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๕๐.
- บุปผา พิกุลแก้ว. “การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.
- พงษ์ศักดิ์ มณีเดช.”การวิเคราะห์ความสำเร็จในการพัฒนาชุมชน ของ นางทองดี โพธิยอง จากมุมมองของพุทธศาสนา”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐.
- พระจำปี ชินดา “การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี **วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๕๒.
- พระปลัดคำภา สิมบิดา. “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม๗”. **หลักสูตรปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๒.
- พระดณัย อนาวีโล (บุญสาร), “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษา : กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- พระมานิต เตชวโร (อดุนอก). “รัฐศาสตร์แนวพุทธ : พรหมวิหาร ๔ กับนักปกครอง”. **วิทยานิพนธ์**

ปรัชญาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐.

สุรรัตน์ ศรีอุดม. “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น”.

หลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน, ๒๕๕๓.

อุทาน มีสุขสว่าง, อ่างใน พระปลัดคำภา สิมบิดา, “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗”, หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๒.

### ๓) บทความออนไลน์

วันทนา เมืองจันทร์. “บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒.” (๑๕ เม.ย. ๕๓). บทความ. [ออนไลน์].

แหล่งที่มา : <http://www.moe.go.th> [๙ กรกฎาคม ๒๕๕๕].

क्रमिम.จรรยาบรรณวิชาชีพครู.(๒๔เม.ย.๒๕๕๑).[ออนไลน์].แหล่งที่มา:

<http://www.gotoknow.org>. [๓ ส.ค. ๒๕๕๕]क्रमिमहनकर.จรรยาบรรณผู้บริหาร.

[บทความ]. แหล่งที่มา : <http://www.okkbkk.net/articles/๕๘๙๔๑๒/จรรยาบรรณผู้บริหาร.html>. [๓ ส.ค. ๒๕๕๕].

### ๔) ภาษาอังกฤษ

Good ,C.V., *Dictionary of Education*, (New York : Mc Graw-Hill Book Company, 1973.

Kolesnik, W.L., *Education Psychology Industry*, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1970.

Isaak, A.C., *Scope and Methods of Political Scienc : An Introduction to the MeThodology of Political Inquiry*, (Illinois : The Dorsey Press, 1981

Engle, T.L. and L. Snellgrove, **Psychology : Its Principle and Application**, (Boston :  
Houghton Mifflin Company, 1969.

Best, J.W., **Reseach in Education**, (Englewood Cliffs,New Jersey : Prentice Hall Inc,  
1977.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

## รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

๑. อาจารย์วิบูลย์ โปธิลุชา  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑
๒. รศ.ดร.นิตยา เปลื้องนุช  
อาจารย์พิเศษ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น
๓. ดร.สมหวัง บุญสิทธิ์  
ผู้อำนวยการกลุ่มวัดประเมินผล  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑
๔. ดร.วิทยา ทองดี  
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น
๕. ดร.ศิริกุล นามศิริ  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

## ภาคผนวก ข

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)





ข้อที่	คนที่๑	คนที่๒	คนที่๓	คนที่๔	คนที่๕	ค่า IOC	แปลผล	การแก้ไข
๒๔.	๑	๐	๐	๑	๑	๐.๖	ใช้ได้	
๒๕.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘	ใช้ได้	
๒๖.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๒๗.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๒๘.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๒๙.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๓๐.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๓๑.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๓๒.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๓๓.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๓๔.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘	ใช้ได้	
๓๕.	๑	๐	๑	๑	๑	๐.๘	ใช้ได้	
๓๖.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๓๗.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๓๘.	๑	๑	๑	๑	๑	๑	ใช้ได้	
๓๙.	๑	๐	๐	๑	๑	๐.๖	ใช้ได้	
๔๐.	๑	๐	๐	๑	๑	๐.๖	ใช้ได้	
สรุปค่า IOC						๐.๘๘	ใช้ได้	

### จากตาราง พบว่า

มีข้อสอบที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ ๑ อยู่ ๒๓ ข้อ

มีข้อสอบที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ ๐.๘๐ อยู่ ๑๒ ข้อ

มีข้อสอบที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ ๐.๖๐ อยู่ ๕ ข้อ

รวมเฉลี่ยที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ ๐.๘๙

แสดงว่า แบบสอบถาม เรื่อง การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตาม

หลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๑ ถึง ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๑ เนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล(แบบสอบถาม)

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่ม  
สถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ 3และ4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ “การนำหลักธรรม พรหมวิหาร 4 ในการ  
บริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา” แบ่ง ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำหลักธรรม พรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานบุคลากร  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอบถามผู้บริหารและครู โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 ด้านเมตตา

ด้านที่ 2 ด้านกรุณา

ด้านที่ 3 ด้านมุทิตา

ด้านที่ 4 ด้านอุเบกขา

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำหลักธรรม พรหมวิหาร 4 ใน  
การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอบถามผู้บริหารและครู จำนวน 4 ด้าน

แบบสอบถามแต่ละตอนจะมีคำชี้แจงของตอนนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามจะได้ทราบว่า  
ต้องทำอะไร อย่างไร เพื่อให้การตอบเป็นไปอย่างถูกต้อง สมบูรณ์ กรุณาอ่านคำชี้แจงก่อนแล้วจึงตอบ  
แบบสอบถาม

ในการตอบแบบสอบถาม ขอให้โปรดตอบตามความจริง ทุกตอน ทุกข้อ เพื่อความสมบูรณ์  
ของการตอบแบบสอบถาม ข้อมูลของการตอบจะเก็บไว้เป็นความลับและใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่มี  
ส่วนใดที่เกี่ยวข้องหรือจะมีผลกระทบต่อตำแหน่ง หน้าที่การงานของท่าน

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางณัฐพร ภูทองเงิน

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

## คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านเพียงข้อเดียว

สำหรับผู้วิจัย

## ๑ ตำแหน่ง

 ผู้บริหาร ครูผู้สอน

[ ]

## ๒. ประสบการณ์ทำงาน

 ๑-๑๐ ปี ๑๑-๒๐ ปี มากกว่า ๒๐ ปี

[ ]

ตอนที่ ๒ การบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่ม  
สถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ ๓และ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ขอนแก่น เขต ๑

### คำชี้แจง

โปรดอ่านและพิจารณาข้อความแต่ละข้อซึ่งเป็นการแสดงออกหรือการกระทำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องของตัวเลขที่สอดคล้อง  
ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด โดยกำหนดตัวเลขและความหมายไว้ดังนี้

- ๕    หมายความว่า    ระดับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔    ของผู้บริหารมากที่สุด  
๔    หมายความว่า    ระดับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔    ของผู้บริหารมาก  
๓    หมายความว่า    ระดับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔    ของผู้บริหารปานกลาง  
๒    หมายความว่า    ระดับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔    ของผู้บริหารน้อย  
๑    หมายความว่า    ระดับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔    ของผู้บริหารน้อยที่สุด

### ตัวอย่าง

ข้อ ที่	การนำหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารบุคลากรใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่นเขต ๑	ระดับการใช้					สำหรับ ผู้วิจัย
		๕	๔	๓	๒	๑	
	ด้านเมตตา						
๐.	การมีปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความรักความเมตตา ไม่ดูหมิ่นหรือก้าวร้าว						Vo [ ]

### จากตัวอย่าง

ข้อ ๐ ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน “๕” แสดงว่าท่านรู้ว่าผู้บริหารในสถานศึกษาที่  
ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันเป็นผู้มีปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความรักความเมตตาไม่ดูหมิ่นหรือ  
ก้าวร้าวอยู่ใน “ระดับมากที่สุด”

ข้อ ที่	การนำหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารบุคลากรใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่นเขต ๑	ระดับการใช้					สำหรับ ผู้วิจัย
		๕	๔	๓	๒	๑	
<b>ด้านเมตตา (ความรัก ความปรารถนาดี)</b>							
๑.	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความรักความเมตตา ไม่ดูหมิ่นหรือก้าวร้าว						V๑ [ ]
๒.	ผู้บริหารพูดจาสุภาพไพเราะต่อผู้ร่วมงานและ ปรารถนาดีต่อบุคลากรในสถานศึกษา						V๒ [ ]
๓.	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานใน สถานศึกษาตามความสามารถของตน						V๓ [ ]
๔.	ผู้บริหารเป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อนร่วมงานช่วยแนะนำ แต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในสถานศึกษา						V๔ [ ]
๕.	ผู้บริหารไม่อาฆาต พยาบาทต่อบุคลากรใน สถานศึกษา						V๕ [ ]
๖.	ผู้บริหารมีความปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงานและคิดในเชิง บวก						V๖ [ ]
๗.	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูล และมี ความเมตตาอารีต่อบุคลากรในสถานศึกษา						V๗ [ ]
๘.	ผู้บริหารไม่เบียดเบียน ไม่ใส่ร้าย เพื่อนร่วมงานใน สถานศึกษา						V๘ [ ]
๙.	ผู้บริหารไม่สร้างความแตกแยกในหมู่ผู้ร่วมงานใน สถานศึกษา						V๙ [ ]
๑๐.	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตมีความวิ ริยอุตสาหะเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน						V๑๐ [ ]

ข้อ ที่	การนำหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารบุคลากรใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่นเขต ๑	ระดับการใช้					
		๕	๔	๓	๒	๑	สำหรับ ผู้วิจัย
<b>ด้านกรุณา (ความสงสาร)</b>							
๑๑.	ผู้บริหารให้โอกาสพบปะกับเพื่อนร่วมงานทั้งในระบบ และนอกระบบเพื่อสร้างความเป็นกัลยาณมิตร						V๑๑ [ ]
๑๒.	ผู้บริหารปฏิบัติตนและปฏิบัติงานด้วยความเสมอต้น เสมอปลายต่อบุคลากรในสถานศึกษา						V๑๒ [ ]
๑๓.	ผู้บริหารมีความเสียสละรู้จักแบ่งปันมีจิตใจที่โอบอ้อม อารี ช่วยเหลือในโอกาสอันควร						V๑๓ [ ]
๑๔.	ผู้บริหารได้บริหารงานโดยสร้างความพึงพอใจแก่ บุคลากรในสถานศึกษา						V๑๔ [ ]
๑๕.	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของ เพื่อนร่วมงานอย่างเหมาะสม						V๑๕ [ ]
๑๖.	ผู้บริหารละเว้นการกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความ กระทบกระเทือนต่อจิตใจ อารมณ์						V๑๖ [ ]
๑๗.	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือส่งเสริมการพัฒนาด้าน ความรู้ ด้านอารมณ์จิตใจและด้านสังคมต่อเพื่อน ร่วมงานตามกำลังความสามารถ						V๑๗ [ ]
๑๘.	ผู้บริหารเป็นผู้นำทางความคิดสร้างสรรค์ต่อผู้ร่วมงาน						V๑๘ [ ]
๑๙.	ผู้บริหารแนะนำให้คำปรึกษาด้วยความสุภาพใช้วาจา สุภาพและปฏิบัติตามวาจาที่ให้ไว้ต่อผู้ร่วมงาน						V๑๙ [ ]
๒๐.	ผู้บริหารให้ความ ช่วยเหลือผู้ร่วมงานให้พ้นจากความ เดือดร้อนทั้งทางกายและใจในภาวะที่ได้รับความ เดือดร้อนเป็นทุกข์						V๒๐ [ ]



ข้อ ที่	การนำหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารบุคลากรใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่นเขต ๑	ระดับการใช้					สำหรับ ผู้วิจัย
		๕	๔	๓	๒	๑	
<b>ด้านมุทิตา (การแสดงความยินดี)</b>							
๒๑.	ผู้บริหารได้บริหารงานด้วยการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข ของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดีคิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์						V๒๑ [ ]
๒๒.	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรมไม่อิจฉา ริษยาต่อผู้ร่วมงาน						V๒๒ [ ]
๒๓.	ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดีและให้คำแนะนำแก่เพื่อน ร่วมงานเมื่อมีปัญหา						V๒๓ [ ]
๒๔.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและ ผู้ร่วมงาน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการทำงานแม้จะไม่ ตรงกับความเห็นของตนก็ตาม						V๒๔ [ ]
๒๕.	ผู้บริหารวางตนเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่อง ความประพฤติปฏิบัติไม่เป็นผู้มีอคติความลำเอียงต่อ ผู้ร่วมงาน						V๒๕ [ ]
๒๖.	ผู้บริหารบริหารงาน โดยสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ มีความก้าวหน้าในด้านการงาน						V๒๖ [ ]
๒๗.	ผู้บริหารแสดงความยินดีกับเพื่อนร่วมงานเมื่อเพื่อน ร่วมงานปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างจริงจัง ไม่เส แสร้ง						V๒๗ [ ]
๒๘.	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อน ร่วมงานตามความเหมาะสม ด้วยความยินดี						V๒๘ [ ]
๒๙.	ผู้บริหารมีความเต็มใจให้บริการแก่ทุกคนอย่างเท่า เทียมกันโดยไม่มีเงื่อนไขหรือความลำเอียง						V๒๙ [ ]
๓๐.	ผู้บริหารมีความเยือกเย็นมีเหตุผล มีอารมณ์สดชื่น แจ่มใสมีความเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน						V๓๐ [ ]

ข้อ ที่	การนำหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารบุคลากรใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่นเขต ๑	ระดับการใช้					สำหรับ ผู้วิจัย
		๕	๔	๓	๒	๑	
<b>ด้านอุเบกขา (การวางใจเป็นกลาง)</b>							
๓๑.	ผู้บริหารวางใจเป็นกลางต่อสภาวะอันไม่น่าพอใจของ คนอื่นหรือผู้ร่วมงาน						V๓๑[ ]
๓๒.	ผู้บริหารตัดสินใจปัญหาโดยไม่มีอคติต่อเพื่อนร่วมงาน หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยไม่มีอคติ						V๓๒[ ]
๓๓.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียม กันวางตนเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง						V๓๓[ ]
๓๔.	ผู้บริหาร ไม่เข้าเต็มผู้อื่นหรือผู้ร่วมงานในสถานศึกษา เมื่อคนอื่นถึงความวิบัติ						V๓๔[ ]
๓๕.	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรใน สถานศึกษาอย่างยุติธรรม ยึดความถูกต้อง เทียง ธรรมโดยไม่มีอคติ ต่อทุกคน						V๓๕[ ]
๓๖.	ผู้บริหารศึกษาทำความเข้าใจในหน้าที่การงานจน ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำใจได้เมื่อ งานล้มเหลว						V๓๖[ ]
๓๗.	ผู้บริหารคำนึงถึงหมู่คณะก่อนตัดสินใจในเรื่องที่มีผล ต่อส่วนรวม อย่างมีเหตุผล						V๓๗[ ]
๓๘.	ผู้บริหารมีใจเป็นกลางวางเฉยเมื่อผู้ร่วมงานปฏิเสธการ ให้ความช่วยเหลือในการทำงานในสถานศึกษา โดยไม่ ตอบโต้						V๓๘[ ]
๓๙.	ผู้บริหารมีการจัดสรรสวัสดิการ หรือการสนับสนุนการ ทำงานตามความเหมาะสม เป็นธรรมแก่ทุกคน						V๓๙[ ]
๔๐.	ผู้บริหาร ยกย่อง สรรเสริญ เพื่อนร่วมงานที่ทำ ประโยชน์ให้กับสถานศึกษา อย่างเสมอหน้ากัน						V๔๐[ ]

ตอนที่ ๓ ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับการนำหลักธรรม พรหมวิหาร ๔  
ไปใช้ในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑

ด้านที่ ๑ ด้านเมตตา หมายถึง การแสดงออกถึง ความรัก ความปรารถนาดี ไม่ตรีจิต เป็นความคิด  
ช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วกัน

ข้อเสนอแนะ.....

ด้านที่ ๒ ด้านกรุณา หมายถึง การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจ  
ในภาวะที่ได้รับความเดือดร้อนเป็นทุกข์และต้องการความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง ไม่  
เบียดเบียนใครรวมทั้งตนเอง

ข้อเสนอแนะ.....

ด้านที่ ๓ ด้านมุทิตา หมายถึง ความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี อันเป็นความคิดรู้สึกเมื่อ  
ผู้ใดบังคับบัญชา มีความก้าวหน้า มีความสุข อันเป็นความดีแท้เช่น ได้ลาภยศมาโดยบริสุทธิ์มีได้โกง  
หรือเบียดเบียนใคร รวมถึงดเว้นความริษยาอิจฉาผู้อื่นเพราะนึกเห็นแก่ตัว

ข้อเสนอแนะ.....

ด้านที่ ๔ ด้านอุเบกขา หมายถึง การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริง เมื่อตัดสินใจในเรื่อง  
ใดๆแล้ว ควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผล ถูกต้องและเที่ยงธรรม อันเป็นการรักษาความ  
ถูกต้อง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผดุงไว้ซึ่งความถูกต้อง

ข้อเสนอแนะ.....

ขอขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



ที่ ศธ.๖๑๒๓.๔/ ๓๔๔

ศูนย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหา  
จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย วิทยาเขต  
ขอนแก่น.โคกสี.เมือง จ.ขอนแก่น  
๔๐๐๐๐

๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย

เรียน ท่าน รองวิบูลย์ โพธิ์สุชา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางณัฐพร ภูทองเงินรหัสนประจำตัว ๕๔๐๕๔๐๕๑๙๐ นิสิตปริญญาโทสาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย วิทยา  
เขตขอนแก่น ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ๑- ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑” โดยมีคณะกรรมการควบคุม ดังนี้ คือ ๑) พระมหาประมวล ฐานทด  
โต,ดร. ๒) ดร.ประยูร แสงใส ๓) ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง

เพื่อให้งานวิทยานิพนธ์ของนิสิตมีคุณภาพด้านวิชาการและถูกต้องตามหลักการวิจัย  
ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถและมี  
ความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย จึงขอเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
ตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัยของนิสิตท่านนี้ด้วย

ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เจริญพร

(พระครูภาวนา โพธิ์คุณ,ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ วิทยาเขตขอนแก่น

รองประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๕๗ ต่อ ๑๑๖  
พระมหาพิลิตู วิทยาลัยพลโยธ-จนท.ประสานงาน - ๐๘๕



ที่ ศธ.๖๑๒๓.๔/

ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น.โคกสี  
ค เมือง จ ขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย  
เรียน รศ.ดร.นิตยา เปลื้องนุช  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางณัฐพร ภูทองเงินรหัสนประจำตัว ๕๔๐๕๔๐๕๑๙๐ นิสิตปริญญาโทสาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยา  
เขตขอนแก่น ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ๑- ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑” โดยมีคณะกรรมการควบคุม ดังนี้ คือ ๑)พระมหาประมวล ฐานทต  
โต,ดร. ๒) ดร.ประยูร แสงใส ๓) ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง

เพื่อให้งานวิทยานิพนธ์ของนิสิตมีคุณภาพด้านวิชาการและถูกต้องตามหลักการวิจัย  
ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถและมี  
ความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัยจึงขอเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
ตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัยของนิสิตท่านนี้ด้วย

ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เจริญพร

(พระครูภาวนา โพธิคุณ,ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ วิทยาเขตขอนแก่น

รองประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๕๗ ต่อ ๑๑๖  
พระมหาพิลิตู วิสิษฐุปถุญ-จนท.ประสานงาน - ๐๘๕



ที่ ศธ.๖๑๒๓.๔/

ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น.โคกสี  
อ.เมือง จ.ขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ ธันวาคม๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย

เรียน ดร.สมหวัง บุญสิทธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางณัฐพร ภูทองเงินรหัสประจำตัว ๕๔๐๕๔๐๕๑๙๐ นิสิตปริญญาโทสาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยา  
เขตขอนแก่น ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ๑- ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑” โดยมีคณะกรรมการควบคุม ดังนี้ คือ ๑)พระมหาประมวล ฐานทต  
โต,ดร. ๒) ดร.ประยูร แสงใส ๓) ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง

เพื่อให้งานวิทยานิพนธ์ของนิสิตมีคุณภาพด้านวิชาการและถูกต้องตามหลักการวิจัย  
ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถและมี  
ความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย จึงขอเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
ตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัยของนิสิตท่านนี้ด้วย

ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขออนุโมทนาขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เจริญพร

(พระครูภาวนา โพธิคุณ,ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ วิทยาเขตขอนแก่น

รองประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๗ ต่อ  
พระมหาพิสิฐ วิสิษฐปญโญ-จนท.ประสานงาน -



ที่ ศธ.๖๑๒๓.๔/

ศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิทยาเขตขอนแก่น ต.โคกสี อ.เมือง

จ.ขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย

เรียน ดร.วิทยา ทองดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางณัฐพร ภูทองเงินรหัสนประจำตัว ๕๔๐๕๔๐๕๑๙๐ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา การบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ๑- ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑” โดยมีคณะกรรมการควบคุม ดังนี้ คือ ๑)พระมหาประมวล ฐานทตโต,ดร. ๒) ดร.ประยูร แสงใส ๓) ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง

เพื่อให้งานวิทยานิพนธ์ของนิสิตมีคุณภาพด้านวิชาการและถูกต้องตามหลักการวิจัย ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัยจึงขอเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัยของนิสิตท่านนี้ด้วย

ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้มีส่วนร่วมมือจากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เจริญพร

(พระครูภาวนา โพธิคุณ,ดร.)



## ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ วิทยาเขตขอนแก่น

## รองประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๗ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิษฐบุญโญ-จนท.ประสานงาน - ๐๘๕-๗๔๗-๗๗๖๐

ที่ ศธ.๖๑๒๓.๔/



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่นต.โคกสี  
อ.เมือง จ.ขอนแก่น ๔๐๐๐๐

๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย

เรียน ดร.ศิริกุล นามศิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางณัฐพร ภูทองเงินรหัสนประจำตัว ๕๔๐๕๔๐๕๑๙๐ นิสิตปริญญาโทสาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ ศูนย์บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยา  
เขตขอนแก่น ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ๑- ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๑” โดยมีคณะกรรมการควบคุม ดังนี้ คือ ๑)พระมหาประมวล ฐานทต  
โต,ดร. ๒) ดร.ประยูร แสงใส ๓) ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง

เพื่อให้งานวิทยานิพนธ์ของนิสิตมีคุณภาพด้านวิชาการและถูกต้องตามหลักการวิจัย  
ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถและมี  
ความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัย จึงขอเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
ตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาวิจัยของนิสิตท่านนี้ด้วย

ศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เจริญพร

A handwritten signature in blue ink, likely belonging to Phra Krua-anna Wachirakun, D.D.

(พระครูภาวนา โพธิคุณ,ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ วิทยาเขตขอนแก่น

รองประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์บัณฑิตศึกษา วิทยาเขตขอนแก่น

สนง.ศูนย์บัณฑิตศึกษา โทร.๐๔๓-๒๘๓-๕๔๗ ต่อ ๑๑๖

พระมหาพิสิฐ วิสิษฐปญโญ-จนท.ประสานงาน- ๐๘๕-๗๔๗-๗๗๖๐

## ภาคผนวก จ

หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ : นางณัฐพร ภูทองเงิน
- เกิด : วันพุธที่ ๒๘ พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๐๑
- สถานที่เกิด : ๑๕ หมู่ ๒๔ บ้านโนนคู ตำบลสาวะถี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
- การศึกษา : ครุศาสตรบัณฑิต สาขาการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- หน้าที่การงาน : ครู
- สังกัด : โรงเรียนบ้านโนนคู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต ๑
- เข้าศึกษา : หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เดือน  
สิงหาคม พ.ศ ๒๕๕๔
- สถานที่อยู่ปัจจุบัน : ๑๕ หมู่ ๒๔ บ้านโนนคู ตำบลสาวะถี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางณัฐพร ภูทองเงิน
เกิด	วันพุธที่ ๒๘ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๐๑
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
การศึกษา	ครุศาสตรบัณฑิต สาขาการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
หน้าที่การงาน	ครู
สังกัด	โรงเรียนบ้านโนนภู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต ๑
เข้าศึกษา	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตขอนแก่น เดือนสิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๔
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ ๑๕ หมู่ ๒๔ ตำบลสาวะถี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น



## ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ : นางณัฐพร ภูทองเงิน
- เกิด : วันพุธที่ ๒๘ พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๐๑
- สถานที่เกิด : ๑๕ หมู่ ๒๔ บ้านโนนกุ้ ตำบลสาวะถี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
- การศึกษา : ครุศาสตรบัณฑิต สาขาการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- หน้าที่การงาน : ครู
- สังกัด : โรงเรียนบ้านโนนกุ้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ขอนแก่นเขต ๑
- เข้าศึกษา : หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
เดือนสิงหาคม พ.ศ ๒๕๕๔
- สถานที่อยู่ปัจจุบัน : ๑๕ หมู่ ๒๔ บ้านโนนกุ้ ตำบลสาวะถี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางณัฐพร ภูทองเงิน
เกิด	วันพุธที่ ๒๘ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๐๑
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
การศึกษา	ครุศาสตรบัณฑิต สาขาการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
หน้าที่การงาน	ครู
สังกัด	โรงเรียนบ้านโนนภู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต ๑
เข้าศึกษา	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตขอนแก่น เดือนสิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๔
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ ๑๕ หมู่ ๒๔ ตำบลสาวะถี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น



