การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

กำพล สุวรรณโคตร
6320840432004
211 หน้า (5 เล่ม)

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2565

การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษาเลย เขต 1

กำพล สุวรรณโคตร

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2565
(ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย)

IMPLEMENTATION OF BRAHMAVIHARA-4-BASED ADMINISTRATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER LOEI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

KHUMPOL SUWANNAKHOT

A THEMATIC PAPER SUBMITTED IN PARTLAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY
2022

(COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY)

หัวข้อสารนิพนธ์	:	**การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1**
ชื่อนักศึกษา	:	**กำพล สุวรรณโคตร**
ชื่อปริญญา	:	**ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**
สาขาวิชา	:	**การบริหารการศึกษา**
ปีพุทธศักราช	:	**2565**
อาจารย์ที่ปรึกษา	:	**รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม**

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับสารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ .....
(พระมหาบุญนา ธานวีโร, ผศ.ดร.)

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ :
ประธานกรรมการ .....
(รองศาสตราจารย์บุญช่วย ศิริเกษ)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษา) .....
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม)

กรรมการ .....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยุทธ ชูสอน)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Thematic Toptic	:	Implementation of Brahmavihara-4-Based Administration of School Administrators under Loei Primary Educational Service Area Office 1
Student's Name	:	Khumpol Suwannakhot
Degree Sought	:	Master of Education
Program	:	Educational Administration
Anno Domini	:	2022
Advisor	:	Assoc. Prof. Dr. Pim-on Sod-ium

Accepted by the Faculty of Education, Mahamakut Buddhist University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Education (Educational Administration)

Dean of Faculty of Education .....

(Phramaha Boonna Ṭhānavīro, Asst. Prof. Dr.)

Thematic Committee:

Chairman .....

(Assoc. Prof. Boonchuay Sirikase)

Member (Advisor) .....

(Assoc. Prof. Dr. Pim-on So-ium)

Member .....

(Assoc. Prof. Dr. Prayuth Chusom)

Copyright of Mahamakut Buddhist University

บทคัดย่อ

หัวข้อสารนิพนธ์	:	**การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1**
ชื่อนักศึกษา	:	**กำพล สุวรรณโคตร**
ชื่อปริญญา	:	**ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**
สาขาวิชา	:	**การบริหารการศึกษา**
ปีพุทธศักราช	:	**2565**
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	:	**รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม**

สารนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับ เปรียบเทียบและเพื่อเสนอแนวทางการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาเลย เขต 1 ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูผู้สอน โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .784 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t-test และการทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ด้วยสถิติ F-test ถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffé)

ผลการวิจัยพบว่า

การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา ด้านกรุณา และด้านเมตตา ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ไม่แตกต่าง

คำสำคัญ: การใช้หลักพรหมวิหาร 4, การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ABSTRACT

Thematic Toptic	**:**	**Implementation of Brahmavihara-4-Based Administration of School Administrators under Loei Primary Educational Service Area Office 1**
Student's Name	**:**	**Khumpol Suwannakhot KHUMPOL**
Degree Sought	**:**	**Master of Education**
Program	**:**	**Educational Administration**
Anno Domini	**:**	**2022**
Advisor	**:**	**Assoc. Prof. Dr. Pim-on Sod-ium**

The objectives of the independent study were to study the level of implementation of administration, based on the Buddhist principle of four holy abidings (Brahmavihara in Pali), of school administrators under the Primary Educational Service Area Office Loei 1, to compare the implementation of Brahmavihara-based administration of school administrators, classified the respondents' by positions, educational levels, work experiences and school sizes, and to recommend the guidance on the implementation of Brahmavihara-based administration of school administrators under the Primary Educational Service Area Office Loei 1. The research samples were teachers and educational personnel under the Primary Educational Service Area Office Loei 1. The research tool used for data collection was the five-level rating scale questionnaire with the reliability of 0.784. The statistics used for data analysis consisted of frequency distribution, percentage, arithmetic mean, standard deviation, the t-test for independent variables, and the F-test of the one-way analysis of variance (ANOVA). When the paired differences were found, the Scheffé's method was utilized.

The findings of the research were as follows:

1. The implementation of Brahmavihara-4-based administration of school administrators under the Primary Education Service Area Office Loei 1 was found to be overall and separately at the highest level. Separately considered in the descending order, Mudita (altruistic joy), Upekkha (equanimity), Karuna (compassion) and Metta (loving-kindness), respectively. 2. The comparison of Brahmavihara-4-based administration implementation of school administrators, classified by the respondents' positions, educational levels, and school sizes, was found to be

different at a statistically significant level of 0.05. Classified by the respondents' work experiences, however, it was not found different.

Keywords: Implementation of Brahmavihara 4 based administration of school administrators

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ เพราะได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากรองศาสตราจารย์ ดร. พิมพ์อร สดเอี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาให้คำแนะนำ สละเวลาตรวจแก้ข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้ได้สารนิพนธ์ที่ถูกต้องสมบูรณ์ และผู้วิจัยขอขอบคุณสถาบันองค์กรและบุคคลที่ได้ให้ความช่วยเหลือดังต่อไปนี้

ขอขอบพระคุณ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้างและคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ แนะแนวทางการเขียนวิทยานิพนธ์แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่าน ที่เสียสละเวลาอันมีค่าช่วยเติมเต็มให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ที่อำนวยความสะดวก และให้ความร่วมมือช่วยเหลือผู้วิจัยด้วยดีตลอดจนให้ข้อเสนอแนะและอื่นๆ ในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คุณค่า และคุณประโยชน์อันใดที่เกิดจากวิทยานิพนธ์นี้ ขอสัมฤทธิ์ผลนั้นเป็นสิ่งบูชาพระคุณของ บิดา มารดา ครู อาจารย์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ และประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ขอจงได้รับส่วนแห่งความดีนี้ทุกท่านเทอญ

กำพล สุวรรณโคตร

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... **จ**

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... **ฉ**

กิตติกรรมประกาศ ..... **ซ**

สารบัญ ..... **ฌ**

สารบัญตาราง ..... **ฏ**

สารบัญภาพ ..... **ฒ**

บทที่ 1 บทนำ **1**

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย 4

1.3 สมมติฐานของการวิจัย 5

1.4 ขอบเขตของการวิจัย 5

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย 6

1.6 ประโยชน์ของการวิจัย 6

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ 7

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง **9**

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา 10

2.2 หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรม และจริยธรรม 35

2.3 หลักธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา 36

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมพรหมวิหาร 4 67

2.5 การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 78

2.6 พฤติกรรมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 80

2.7 แนวทางการส่งเสริมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 82

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 85

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย **101**

3.1 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย 101

3.2 ระเบียบวิธีวิจัย 101

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	**107**
4.1 สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	107
4.2 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	108
4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1	109
4.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน	114
4.5 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการส่งเสริมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1	133
4.6 แนวทางในการส่งเสริมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์ ผลการวิเคราะห์สรุปแยกเป็นรายประเด็น	136
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	**138**
5.1 สรุปผลการวิจัย	139
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	142
5.3 ข้อเสนอแนะ	153
บรรณานุกรม	**155**
ภาคผนวก	**163**
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	164
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	166
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล	172
ภาคผนวก ง แบบสอบถาม	177

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ภาคผนวก จ ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) 184
ภาคผนวก ฉ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 189
ภาคผนวก ช ภาพประกอบการสัมภาษณ์ 191

ประวัติผู้วิจัย 197

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และขนาดโรงเรียน	102
4.1	แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	108
4.2	แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลผลและลำดับที่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน	109
4.3	แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลผลและลำดับที่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านเมตตา โดยภาพรวมและรายด้าน	110
4.4	แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลผลและลำดับที่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านกรุณา โดยภาพรวมและรายด้าน	111
4.5	แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลผลและลำดับที่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านมุทิตา โดยภาพรวมและรายด้าน	112
4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลผลและลำดับที่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านอุเบกขา โดยภาพรวมและรายด้าน	113
4.7	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่	114
4.8	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านเมตตา โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่	115

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

4.9 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านกรุณา โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่..... 116

4.10 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านมุทิตา โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่..... 117

4.11 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านอุเบกขา โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ 118

4.12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามระดับการศึกษา..... 120

4.13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านเมตตา โดยภาพรวมและรายข้อ จำแนกตามระดับการศึกษา 121

4.14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านกรุณา โดยภาพรวมและรายข้อ จำแนกตามระดับการศึกษา 122

4.15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านมุทิตา โดยภาพรวมและรายข้อ จำแนกตามระดับการศึกษา 124

4.16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านอุเบกขา โดยภาพรวมและรายข้อ จำแนกตามระดับการศึกษา..... 125

4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน 127

4.18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน..... 128

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

4.19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนทำงาน 129

4.20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน 130

4.21 แสดงผลการทดสอบรายคู่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวม จำแนกตามขนาดโรงเรียน..... 131

4.22 แสดงผลการทดสอบรายคู่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านเมตตา จำแนกตามขนาดโรงเรียน 131

4.23 แสดงผลการทดสอบรายคู่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านกรุณา จำแนกตามขนาดโรงเรียน 132

4.24 แสดงผลการทดสอบรายคู่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านมุทิตา จำแนกตามขนาดโรงเรียน 132

4.25 แสดงผลการทดสอบรายคู่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านเมตตา จำแนกตามขนาดโรงเรียน 133

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
3.1	แผนภูมิแสดงขั้นตอนในการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย...	104

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ช่วยแก้ปัญหาทุก ๆ ด้าน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของชีวิตโดยเฉพาะในสภาพปัจจุบันโลกมีกระแสความเปลี่ยนแปลง ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบให้วิถีการดำรงชีวิตต้องเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วเช่นเดียวกัน การศึกษายิ่งมีบทบาทและความจำเป็นมากขึ้นด้วย การศึกษาจะช่วยให้ทุกคนมีชีวิตที่ดีและมีความสุข ซึ่งการศึกษาในปัจจุบันได้มีการตื่นตัวเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมกันมาก การบริหารจัดการศึกษา จะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ มีความเข้าใจ มีทักษะ มีคุณธรรม และมีคุณสมบัติที่ดี คือสมรรถภาพของผู้บริหาร คุณธรรมเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับผู้บริหาร คุณธรรมนั้นมีปรากฏอยู่ในหลักคำสอนของทุกศาสนา นอกจากนั้นยังมีอยู่ในรูปของกฎหมาย ระเบียบคำสั่ง จรรยาบรรณ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องยึดหลักคุณธรรม เป็นสรณะตลอดเวลา (ธีรรัตน์ กิจจารักษ์, 2542, หน้า 26)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 77 บัญญัติว่า “รัฐต้องจัดให้มีแผนพัฒนาการเมือง จัดทำมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการและพนักงานหรือลูกจ้างอื่นของรัฐ เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่” (ธานินทร์ กรัยวิเชียร, 2548, หน้า 2) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดความมุ่งหมายและหลักการในการจัดการศึกษาไว้ในมาตรา 6 ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และยังได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาไว้ในมาตรา 23 ว่า การจัดการศึกษาทั้งการจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการ ตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545, หน้า 1)

การปฏิรูปการศึกษาและนโยบายของรัฐบาลมีวัตถุประสงค์ ต้องการพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมที่ยึดหลักคุณธรรมนำความรู้ และใช้ระบบการจัดการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้มีคุณธรรม เป็นพื้นฐานในกระบวนการเรียนรู้ โดยการร่วมมือกันทั้งสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนาและสถานศึกษาอย่างบูรณาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาที่จะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาวินัย คุณธรรม จริยธรรมและพัฒนาทักษะในระดับสถานศึกษา รวมทั้งสามารถปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้แก่เด็ก และเยาวชน

จนสามารถนำไปปฏิบัติจนเป็นวิถีชีวิตได้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา, 2550 หน้า 40)

ผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการศึกษาจึงควรมีแนวปฏิบัติที่อยู่ในกรอบของคุณธรรม เพราะคุณธรรมเป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งจิตใจบุคคลให้ประพฤติในทางที่ถูกที่ควร และเป็นเครื่องมือช่วยเสริมให้บุคคลนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ หลักพรหมวิหาร 4 เป็นหลักคุณธรรมของผู้ใหญ่ที่ผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือนายจ้างที่เป็นผู้นำองค์กรควรยึดปฏิบัติ และผู้บริหารสามารถใช้เป็นหลักในการบริหารจัดการ (วิเชียร บุญกล้า, 2550 หน้า 2-3) สอดคล้องกับ (พระมหาอดิศร ถิรสีโล, 2540, หน้า 55) ได้กล่าวไว้ว่า คุณธรรมเป็นหลักของการประพฤติปฏิบัติที่ดีที่เอื้ออำนวยประโยชน์ให้แก่ตนเองและผู้อื่น ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งการประพฤติ ตามหลักพรหมวิหาร 4

หลักธรรมคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า หลักธรรมที่ผู้บริหารน่าจะยึดเป็นหลัก ในการปฏิบัติราชการ คือ พรหมวิหาร 4 สำหรับพรหมวิหาร 4 มีประจำใจผู้ใดผู้นั้นจะถึง ซึ่งความประเสริฐเป็นที่เคารพกราบไหว้บูชาของคนทั่วไป ผู้ปกครองหรือผู้บริหารที่มีพรหมวิหาร 4 ย่อมปรารถนาความเจริญของผู้ใต้บังคับบัญชา มีเมตตา เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ กรุณาและสงสารปรารถนา จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพ้นทุกข์ ยินดีมีมุทิตาในความสุขความเจริญของผู้ใต้บังคับบัญชาและวางใจ ให้เป็นกลาง เที่ยงตรง แน่วแน่เป็นอุเบกขา (ธีรรัตน์ กิจจารักษ์, 2542, หน้า 214) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีหน้าที่ในการจัดการดูแลสถานศึกษา ซึ่งเป็นแหล่งพัฒนา เผยแพร่สรรพวิชาทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ การเรียนรู้จากตำราหรือทฤษฎีเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติได้ การสอนที่ดีคือการสอนที่ให้ความรู้และสามารถปลูกฝังความคิด จนสามารถนำเอาไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นการเรียนโดยการกระทำอันจะนำมาซึ่ง “ความรู้คู่คุณธรรม” ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการคิดดีประพฤติดี ทั้งนี้ เพื่อเป็นตัวอย่างหรือสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนลูกศิษย์เกิดศรัทธาและให้ปฏิบัติตาม อย่างยินดีและเต็มใจ อันส่งผลให้องค์กรหรือสถาบันนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคมและมีความเจริญรุ่งเรืองสู่การเป็นสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐานจนสามารถเป็นแบบอย่างได้ (ประวัติ พื้นผาสุก, 2549, หน้า 1) พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการบริหารงาน การที่ผู้บริหารมีคุณธรรมจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน เกิดผลงาน ที่มีประสิทธิภาพ สามารถจูงใจให้บุคคลมีความพึงพอใจและยินดีที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ เกิดความสามัคคีรักใคร่ปรองดองกันฉันท์มิตร (ศิริพงษ์ ทักษิณวิโรจน์, 2549, หน้า 3)

คุณธรรมมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น มีความสำคัญในหน้าที่การงาน เป็นคนดีของครอบครัว สังคมและประเทศชาติ (อำนวย บุญศรี, 2549, หน้า 88) คุณธรรมจริยธรรมเป็นพื้นฐานที่สำคัญของทุกคนและทุกวิชาชีพ หากบุคคลใดหรือวิชาชีพใด ไม่มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลักยึดเบื้องต้นแล้วก็ยากที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จแห่งตนและ

แห่งวิชาชีพนั้น ๆ ที่ยิ่งกว่านั้นก็คือ การขาดคุณธรรมจริยธรรมทั้งในส่วนบุคคลและในวิชาชีพอาจมีผลร้ายต่อตนเอง สังคมและวงการวิชาชีพในอนาคตได้อีกด้วย ดังจะพบเห็นได้จากการเกิดวิกฤตศรัทธาในวิชาชีพหลายแขนงในปัจจุบัน ทั้งในวงการวิชาชีพครู จึงมีคำกล่าวว่าเราไม่สามารถสร้างครูดีบนพื้นฐานของคนไม่ดีถ้าบุคคลเหล่านี้มีพื้นฐานทางนิสัยและความประพฤติที่ไม่ดี (อมรา เล็กเริงสินธุ์, 2542, หน้า 5)

ผู้บริหารเป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงาน ทุกหน่วยงานย่อมปรารถนาและให้การยอมรับนับถือผู้บริหารที่มีคุณภาพ นั่นก็คือเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ความชำนาญงาน มีประสบการณ์ วิสัยทัศน์กว้างไกล แต่ที่เหนือสิ่งอื่นใดคือความเป็นผู้มีคุณธรรมในจิตใจ และมีจริยธรรมที่น่าเลื่อมใสศรัทธา ซึ่งคุณธรรมจริยธรรมถือเป็นคุณสมบัติอันสำคัญที่จะเป็นส่วนเสริมให้ผู้บริหารนั้นสามารถครองตน ครองคน และครองงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อมรา เล็กเริงสินธุ, 2542, หน้า 1) ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบมากมาย และยังต้องเป็นผู้ทรงไว้ซึ่งคุณธรรมจริยธรรมเพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและสังคม แต่ในชีวิตประจำวัน ย่อมจะต้องพบกับความยุ่งยากและปัญหาอุปสรรค ผู้บริหารก็เป็นปุถุชนคนหนึ่ง ย่อมมีความต้องการอยากได้ อยากมี มีโลภ มีโกรธ มีหลง (ธีรรัตน์ กิจจารักษ์, 2542, หน้า 237)

การฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการของสถาบันพัฒนาผู้ริหารการศึกษา ได้กำหนดเนื้อหาสาระความรู้เกี่ยวกับคุณธรรมตามแนวพุทธธรรม โดยให้ผู้บริหารได้มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักในความสำคัญของคุณธรรม สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานและนำคุณธรรมไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ คุณธรรมนับว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะคุณธรรมจะช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารเป็นคนดี ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรม นอกจากจะมีคุณธรรมเป็นเครื่องประดับใจแล้ว ยังจะทำให้ผู้บริหาร ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ตลอดจนการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้บริหาร ขาดคุณธรรมแล้วการบริหารงานด้านต่างๆ จะไม่ประสบความสำเร็จและจะเกิดความวุ่นวาย สับสน เดือดร้อนกันทั้งองค์การ ผู้บริหารมักจะถูกกล่าวหาว่าละเมิดคุณธรรม ข้อที่ว่าไม่มัธยัสถ์ ไม่อุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ เอาเวลาราชการไปหาความสุขสำราญส่วนตัว ประพฤติผิดและเสียหายทางเพศ เสพสุรา เล่นการพนัน ทุจริต ฉ้อราษฎร์บังหลวง และบกพร่องต่อหน้าที่ ผู้บริหาร ขาดวินัยในตนเอง หากผู้บริหารมีความมั่งคงทางศีลธรรม มีธรรมประจำใจ มีหิริ–โอตัปปะ ไม่ประพฤติล่วงเกินกรอบประเพณีอันดีงาม และศีลธรรม ประพฤติตนเป็นคนสันโดษ สมถะ ประหยัดและอดออม แสดงเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเว้นจากอคติ 4 ไม่ถือตัวหรือหลงตัว ว่าตนเองเป็นผู้มีอำนาจ ต้องไม่ลืมตัวและในฐานะผู้บริหารจะทำอะไรก็ต้องทำอย่างผู้มีเกียรติ (ธีรรัตน์ กิจจารักษ์, 2542, หน้า 268)

การเลือกหลักธรรมมาปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายว่าการจะเป็นผู้บริหารที่เก่งและดี ต้องทราบก่อนว่าผู้นำทำหน้าที่อะไร การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ต้องมีหลักธรรมหรือนำธรรมะข้อใดข้อหนึ่งมาเป็นแนวทางปฏิบัติ จึงจะสามารถแก้ปัญหานั้นได้อย่างเหมาะสม ผู้นำที่ดีในทางธรรมคือ ต้องมีพรหมวิหารธรรม 4 ประการ คือ 1) เมตตา คือ การมีความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมี

ความสุข มีความรักและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งความรักจะเกิดได้ถ้าผู้นำรู้จักมองในแง่ดี หรือส่วนที่ดีของผู้ร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียในตัวเขาต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้เพื่อได้ใช้คน ให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา 2) กรุณา คือ ความสงสาร เห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อผู้ร่วมงานประสบเคราะห์กรรม ผู้นำต้องมีความสงสารและคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสาร จะเกิดได้เมื่อผู้นำต้องมีใจกว้างและรับฟังปัญหาของคนอื่น 3) มุทิตา คือ ความรู้สึกชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และ 4) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง เที่ยงตรง ไม่เอนเอียง (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), 2559, หน้า 186 - 187) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีหลักธรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการครองคน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาระบบการศึกษาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และนำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการครองคน โดยการมอบความรัก ความหวังดีแก่ผู้อื่น มีจิตใจที่เกื้อกูลต่อผู้ร่วมงานหรือบุคลากร ในองค์กร

ปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่พบมาก คือ การบริหารงานส่วนใหญ่จะเน้นความเจริญด้านวัตถุมากกว่าการสนับสนุนครูและบุคลากร ซึ่งอาจส่งผลให้ครูขาดแรงจูงใจก่อให้เกิด ความไม่ราบรื่นในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงที่สะท้อนให้เห็นปัญหาความเสื่อมโทรมด้านจริยธรรมของผู้บริหารที่มาจากสาเหตุของการยึดวัตถุมากกว่าความดี การขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ขาดการเสียสละ ขาดเมตตา และขาดความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกัน เมื่อเป็นเช่นนี้การมีผู้บริหารให้ความสำคัญเรื่องการบริหารจัดการที่มุ่งด้านจิตใจหรือการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม น่าจะเป็นความหวังของการ เป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมแก่ครู นักเรียน และบุคคลอื่นในสังคม ช่วยให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการสถานศึกษา ทั้งด้านวัตถุและจิตใจควบคู่กันไป อันจะมีส่วนช่วยให้สถานศึกษา ครู และ นักเรียน มีความเจริญก้าวหน้า และมีความสุขความมั่นคงพร้อมกันไปด้วย

ด้วยเหตุดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผลที่ได้สามารถนำมาใช้ในการส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแผนปรับปรุงพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้ได้มาตรฐาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเฉพาะโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นเป็นฐานข้อมูลสำคัญให้หน่วยงานนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาและ ส่งเสริมพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

1.2วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ตามความคิดเห็นของข้าราชการ

ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

1.2.3 เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1) ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาเลย เขต 1 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 1,278 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 124 คน ครูผู้สอน จำนวน 1,154 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1, 2565, ออนไลน์)

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ปีการศึกษา 2565 โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 302 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ตามสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) ตามตำแหน่งหน้าที่ และขนาดของโรงเรียน

1.4.2 ตัวแปรที่ศึกษา

1) ตัวแปรต้น (Independent Variable) ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป ประกอบด้วย ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

2) ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 แบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ดังนี้

2.1) การบริหารตามหลักเมตตา

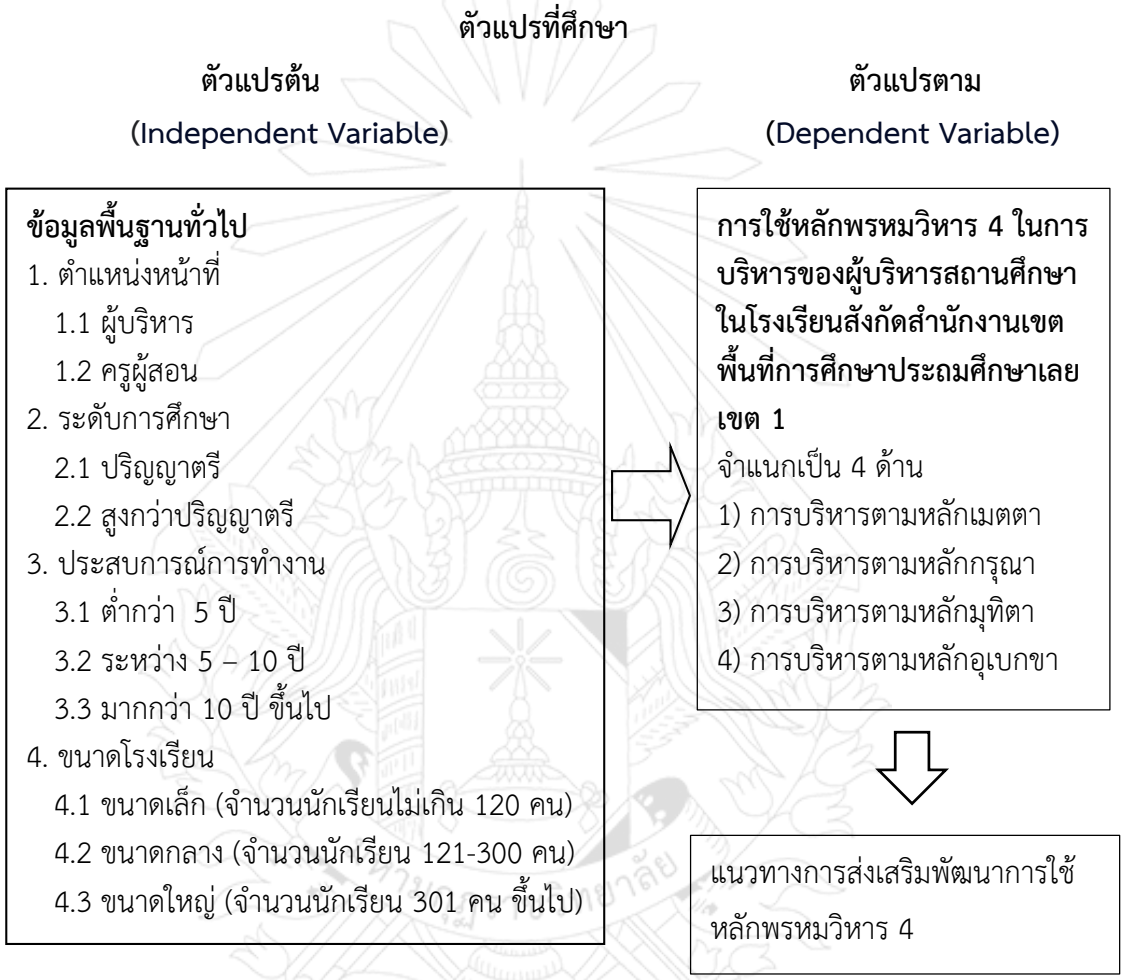
2.2) การบริหารตามหลักกรุณา

2.3) การบริหารตามหลักมุทิตา

2.4) การบริหารตามหลักอุเบกขา

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ตามกรอบแนวคิดของ วีณา คำคุ้ม, 2561 ซึ่งแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) เมตตา 2) กรุณา 3) มุทิตา 4) อุเบกขา ดังแสดงในภาพประกอบที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

1.6 ประโยชน์ของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึง การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ที่นำมาใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญให้หน่วยงาน และนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา ส่งเสริมพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.7 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษานี้ผู้ศึกษาได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1.7.1 หลักพรหมวิหาร 4 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามกรอบงานทั้ง 4 กรอบงาน (ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายบริหารงานงบประมาณ) ที่แสดงออกถึงคุณงามความดีและประพฤติปฏิบัติตนแต่สิ่งที่ดีงามด้วยความสำนึกในจิตใจ และเป็นที่ยอมรับของสังคม ใน 4 ด้านดังนี้

1) เมตตา หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรัก ความจริงใจ ความปรารถนาดี ต่อครู ปรารถนาต้องการให้ผู้อื่นมีความสุข ความเจริญ ทั้งในหน้าที่ราชการและส่วนตัว มีความเป็นกัลยาณมิตร เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน ให้ทุกคนพบกับความสุข ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2) กรุณา หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสงสาร เห็นอกเห็นใจช่วยเหลือจุนเจือให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ด้วยความเต็มใจเสมอ มีความกรุณาสงสารเมื่อผู้อื่นประสบภัยพิบัติ หรือตกทุกข์ได้ยากทุกกรณี ไม่นิ่งดูดาย อุปถัมภ์ค้ำจุนเกื้อหนุนด้วยความเต็มใจ

3) มุทิตา หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเบิกบานใจ ชื่นชมยินดี ในความสำเร็จของผู้อื่นด้วยความจริงจังและจริงใจ โดยการมอบสิ่งของเพื่อเป็นประโยชน์ หรือใช้คำพูดที่สุภาพอ่อนโยนฟังแล้วสบายใจ มีกำลังใจที่จะสร้างคุณงามความดี ส่งเสริม สนับสนุนผู้ที่ประสบความสำเร็จให้มีความสุข

4) อุเบกขา หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการวางเฉย วางตัววางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียง ไม่ลำเอียง ไม่ดีใจหรือเสียใจเมื่อผู้อื่นเผชิญวิบัติ คอยแนะนำชี้ทาง วิธีการ ประพฤติปฏิบัติที่ถูกที่ควร ปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบแผนของทางราชการ ปฏิบัติให้ถูกต้องตามธรรมทำนองคลองธรรม แสดงออกและปฏิบัติตรง ๆ ด้วยความเสมอภาค

1.7.2 การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง หลักธรรมที่ผู้บริหารนำไปใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.7.3 ตำแหน่งหน้าที่

1) ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

2) ครูผู้สอน หมายถึง ผู้ทำหน้าที่สอนในสถานศึกษา ประกอบด้วยข้าราชการครู พนักงานราชการ และครูอัตราจ้าง ที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

1.7.4 ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหารและครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 แบ่งเป็น 2 ระดับดังนี้

1) ปริญญาตรี

2) สูงกว่าปริญญาตรี

1.7.5 ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการทำงาน โดยเริ่มตั้งแต่บรรจุ เข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน แบ่งเป็น 3 ระดับดังนี้

1) ต่ำกว่า 5 ปี

2) ระหว่าง 5 – 10 ปี

3) มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

1.7.6 โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

1.7.7 ขนาดของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่างกันตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ขนาด ดังนี้

1) ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน)

2) ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121-300 คน)

3) ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 301 คน ขึ้นไป)

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อแสวงหาความรู้ที่จะนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย และเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา วิเคราะห์ อภิปรายผล มีรายละเอียดในการนำเสนอดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.1 หน้าที่ของผู้บริหารตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

2.1.2 ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.4 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

2.1.5 พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

2.1.6 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา

2.1.7 การเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหาร

2.2 หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรม และจริยธรรม

2.3 หลักธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

2.3.1 ความหมายของคุณธรรม และจริยธรรม

2.3.2 ทฤษฎีจริยธรรม

2.3.3 ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรม

2.3.4 หลักธรรมสำหรับผู้บริหาร

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมพรหมวิหาร 4

2.5 การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

2.6 พฤติกรรมการใช้หลักพรหมวิหาร 4

2.7 แนวทางการส่งเสริมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.8.1 งานวิจัยในประเทศ

2.8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารงานในสถานศึกษา นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสถานศึกษามีหน้าที่หลักคือการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ บุคคลที่มีความสำคัญในการจัดการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์การจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญสูงสุดในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพ

2.1.1 หน้าที่ของผู้บริหารตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4 ว่าด้วยการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพภายใน การประกันคุณภาพภายนอก ครู ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545ข, หน้า 2-4) มีทั้งสิ้น จำนวน 9 หมวด หมวดที่ 5 ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545ข, หน้า 24) หมวดที่ 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 47 ให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบประกันคุณภาพภายนอก มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร การศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประเมินภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545ข, หน้า 28) และมาตรา 50 ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาตลอดจนให้บุคลากรและคณะกรรมการของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่พิจารณาเห็นว่าเกี่ยวกับการปฏิบัติการกิจการของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษานั้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545ข, หน้า 29) หมวดที่ 7 ว่าด้วยครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 54 ให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐและระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นข้าราชการในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545ข, หน้า 31)

นอกจากนี้ มาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2551 ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดโดยให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษา รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยสรุปดังนี้

1) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ

2) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณตามที่ได้รับมอบอำนาจ

3) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

4) อนุมัติใบประกาศนียบัตรและวุฒิบัตรของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

5) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย จากหน่วยงานต้นสังกัด (ราชกิจจา นุเบกษา, 2545 หน้า 23)

2.1.2 ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารผู้นำหรือผู้จัดการองค์กร ย่อมมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของหน่วยงาน บทบาทของผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเข้าใจภารกิจของตน และปฏิบัติภารกิจอย่างถูกต้องเหมาะสม มีนักวิชาการกล่าวถึงภารกิจและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังนี้

กมล สุดประเสริฐ และคนอื่นๆ (2540, หน้า 71) กล่าวว่า ครูใหญ่ (the principal) ซึ่งเป็นบุคคลหนึ่งที่มีบทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรในการปฏิรูปการศึกษา ดังนั้น ครูใหญ่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารและนิเทศการสอนและเป็นผู้นำในการพัฒนา และดำเนินการตามแผนปรับปรุงโรงเรียนในฐานะที่ครูใหญ่เป็นผู้นำทางการสอนของโรงเรียน และเป็นกรรมการในสภาที่ปรึกษาของโรงเรียนคณะกรรมาธิการเชื่อว่าครูใหญ่มีบทบาทหลักในการพัฒนาวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน ตลอดจนดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นและจูงใจให้ผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงโรงเรียน

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2543, หน้า 20) กำหนดบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปพอสังเขปได้ดังนี้

1) ด้านวิชาการ

1.1) มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ

1.2) มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหาร

1.3) สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที
1.4) มีวิสัยทัศน์
1.5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
1.6) ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
1.7) รอบรู้ทางด้านการศึกษา
1.8) มีความรับผิดชอบ
1.9) แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
1.10) รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
1.11) ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร
1.12) คำนึงถึงมาตรฐานทางวิชาการ

2) ด้านการบริหารงบประมาณ
2.1) เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน
2.2) มีความรู้ระบบงบประมาณ
2.3) เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
2.4) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
2.5) มีความละเอียด รอบคอบ
2.6) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
2.7) หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
2.8) รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

3) ด้านการบริหารงานบุคคล
3.1) มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารบุคคล
3.2) เป็นแบบอย่างที่ดี
3.3) มีมนุษยสัมพันธ์
3.4) มีอารมณ์ขัน
3.5) เป็นนักประชาธิปไตย
3.6) ประนีประนอม
3.7) อดทน อดกลั้น
3.8) เป็นนักพูดที่ดี
3.9) มีความสามารถในการประสานงาน
3.10) มีความสามารถในการจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
3.11) กล้าตัดสินใจ
3.12) มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

4) ด้านการบริหารทั่วไป

4.1) เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี

4.2) เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัย สั่งการที่ดี

4.3) มีความรู้และบริหารโดยใช้สารสนเทศที่ทันสมัย

4.4) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร

4.5) รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม

4.6) มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ

4.7) มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค

4.8) กำกับติดตามและประเมินผล

สุพล วังสินธ์ (2545, หน้า 29-30) ได้สรุปบทบาทและภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า

1) เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน

2) เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3) เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้

4) เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ

5) เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน

6) เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีมและส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน

7) เป็นผู้นำในการจัดการศึกษาและเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์

8) เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

9) เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

10) เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

วิเชียร วงค์คำจันทร์ (ออนไลน์, 2551) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารไว้ดังนี้

1) ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้อง การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน การมอบหมายงานให้บุคลากรทำตามความรู้ความสามารถ การควบคุม กำกับติดตาม นิเทศงาน

2) สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและพัฒนางาน การจัดสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกและประโยชน์ตอบแทน

3) จัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดกิจกรรมทางวิชาการ การจัดบริการแนะแนว บริการสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรม การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้

4) ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนางาน

5) ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ใช้วิธีการที่หลากหลายให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม นำผลการประเมินไปนิเทศและพัฒนางานการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

บาร์นาร์ด (Barnard,1972; อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 124) กล่าวถึงมโนทัศน์ของงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า มี 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ได้แก่ มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารงานตามโครงสร้าง (structural concept) ซึ่งมุ่งเน้นที่การบริหารงานบุคคล ระบบของความร่วมมือ องค์การรูปนัย ความซับซ้อนขององค์การรูปนัยและองค์การอรูปนัย ซึ่งในส่วนนี้บาร์นาร์ดถือว่าเป็นศาสตร์ (science) ของการบริหาร

ส่วนที่ 2 ได้แก่ มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารงานที่เป็นพลวัต (dynamic concept) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา การเป็นผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศของสถานศึกษา และความพึงพอใจในงานของครู ซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมเหล่านี้ของผู้บริหารจะเป็นส่วนสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ในส่วนนี้ บาร์นาร์ดถือว่าเป็นศิลป์ (arts) ของการบริหาร

ริชาร์ด (Richard, 1976, p. 65) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 6 ประการ คือ

1) เป็นผู้จัดการ

2) เป็นผู้นำทางการสอน

3) เป็นผู้มีวินัย

4) เป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์และให้ความช่วยเหลือ

5) เป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลง

6) เป็นคนกลางที่คอยขจัดหรือประสานงานในเรื่องความขัดแย้งต่าง ๆ

คนีเซวิช (knezevich, 1984, pp. 16-19) ได้กล่าวถึง บทบาทและความสำคัญของผู้บริหารการศึกษาถึง 17 ประการด้วยกัน ได้แก่

1) เป็นผู้ชี้ทางไปสู่จุดหมาย

2) เป็นผู้นำและกระตุ้น

3) เป็นผู้วางแผน

4) เป็นผู้ตัดสินใจ

5) เป็นผู้จัดการองค์กร

6) เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงและยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการเพิ่มคุณภาพของสถาบัน รู้ยุทธวิธีการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศ นำความคิดใหม่ การพัฒนาอาชีพ การประเมินผล การนำเอานวัตกรรมมาใช้

7) เป็นผู้ประสานงาน

8) เป็นผู้สื่อสาร

9) เป็นผู้บริหารความขัดแย้ง

10) เป็นผู้แก้ปัญหา

11) เป็นผู้จัดระบบการทำงาน

12) เป็นผู้จัดการเรียนการสอน

13) บริหารบุคคล

14) เป็นผู้จัดการทรัพยากรต่างๆ

15) เป็นผู้ประเมินผล

16) เป็นนักประชาสัมพันธ์

17) เป็นผู้นำทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณี

โรเบิร์ท (Robert, 1991, p. 159) ได้ให้แนวความคิดโดยเน้นความสำคัญในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้ “ผู้นำทางการศึกษา” (educational Leader) จะต้องเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนที่เชี่ยวชาญ (skilled instructional Leaders) นั่นคือ เขาจะต้องเป็นผู้ที่สามารถวิเคราะห์ปัญหาด้านการจัดการศึกษาได้อย่างดี สามารถแนะแนวและให้คำปรึกษาแก่ครูผู้สอนได้ (counselling teachers) สามารถพัฒนาหลักสูตรได้ สามารถพัฒนาทีมงานได้และสามารถประเมินผลและแก้ไขปัญหาหรือขจัดปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอนของครู (remediating the pedagogical work teachers) งานในหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา จึงเน้นไปที่บทบาทของผู้นำในฐานะผู้นำทางการเรียนการสอน (instructional Leaders) และต้องมีคุณลักษณะที่สามารถจะเป็น “ครูของครูผู้สอน” (teachers of teachers) ได้ด้วย

โดยสรุปเมื่อนำทัศนะของนักวิชาการมาประมวลแล้ว พบว่าภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ถือว่าเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้าสูงสุดในสถานศึกษาจะต้องคงไว้ซึ่งความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารและขอบข่ายงานที่รับผิดชอบต้องเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมีความสามารถในการสร้างทีมปฏิบัติงานในสถานศึกษา สามารถบริหารงานในสถานศึกษาตามบทบาทหน้าที่และภารกิจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามผู้บริหารสถานศึกษาที่ถือว่าเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้าสูงสุดในสถานศึกษาจะต้องคงไว้ซึ่งความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร และขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ ต้องเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความสามารถในการสร้างทีมปฏิบัติงานในสถานศึกษา สามารถบริหารงานงานในสถานศึกษาตามบทบาทหน้าที่และภารกิจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามหลักของตัวบทกฎหมาย อีกทั้งบริหารงานให้สมกับสภาวการณ์ของโลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของพฤติกรรม มีนักวิชาการ และนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรม ไว้ดังนี้ หทัยกาญจน์ โสตรดี และอัมพร

ฉิมพลี (2550, หน้า 7) ให้ความหมายว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำที่แสดงออกของบุคคลที่กระทำการตอบสนองสิ่งกระตุ้น ซึ่งการกระทำที่แสดงออกมานั้น มีทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ พฤติกรรมหรือการแสดงออกนั้นสามารถวัดได้ ทั้งนี้เป็นการแสดงออกที่สังเกตได้ และสังเกตไม่ได้

บันลือ สุนทร (2551, หน้า 11) ให้ความหมายว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออก ของบุคคลที่ตอบสนอง ต่อสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอก ทั้งที่สามารถสังเกตเห็นได้ และไม่สามารถสังเกตเห็นได้

นันทนา สำเภา (2553, หน้า 1) ให้ความหมายว่า พฤติกรรม หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงออก ทุกรูปแบบของสิ่งมีชีวิต เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าทั้งภายนอก และภายในเป็นการแสดงออกที่เห็นได้ จากภายนอก โดยรูปแบบของพฤติกรรมต่างๆ นั้น เป็นผลมาจากการทำงานร่วนกันของพันธุกรรม และสิ่งแวดล้อม

ปุณฑรีก์ อิศรางกูร ณ อยุธยา (2555, หน้า 27) ให้ความหมายว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำ ของมนุษย์ ไม่ว่าการกระทำนั้นบุคคลอื่นจะสังเกตการณ์กระทำนั้นได้หรือไม่ก็ตาม เพื่อเป็นการตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งก่อให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ให้ความไว้วางใจ และเป็นศูนย์รวมแห่งพฤติกรรม ของสมาชิกในองค์กรได้ปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้ผู้ร่วมงาน มีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติหน้าเป็นอย่างดี

กู๊ด (Good, 1973, p. 58) ให้ความหมายว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือกิจกรรมของหน่วยงานหนึ่ง ได้แก่ บางสิ่งบางอย่างที่หน่วยงานได้กระทำ ทั้งการกระทำที่ปรากฏออกมาให้เห็นได้ กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในทางกายภาพและทางอารมณ์ และกิจกรรมที่เกิดจากบุคคลที่มีจิตใจปกติ

วูลแมน และคนอื่น ๆ (Wolman and Other, 1973, p. 41) ให้ความหมายว่า พฤติกรรม หมายถึง ผลรวมทั้งหมดของการกระทำโดยตรงและที่เกี่ยวข้องของบุคล ทั้งที่เกิดภายในและที่แสดงออก ต่อสภาพแวดล้อมทางกายทางสังคม จากความหมายที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าพฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออก โดยบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานไม่ว่าการกระทำนั้นบุคคลอื่นจะสังเกตการกระทำนั้นได้หรือไม่ก็ตาม เพื่อเป็นการตอบสนองซึ่งก่อให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ให้ความไว้วางใจ เพื่อทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ

แนวคิดการบริหาร การบริหารเป็นศาสตร์ที่มีทฤษฎีสาขาหนึ่ง มีองค์ประกอบของความรู้มีกฎมีเกณฑ์ ทฤษฎี บริหารนำมาจากศาสตร์สาขาอื่น ๆ โดยนำมาศึกษาค้นคว้าวิจัยในเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อนำผลไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารหรือการจัดการขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะ

ของผู้บริหารแต่ละบุคคลที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ทฤษฎีการบริหาร มีดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 18 - 21)

1) การบริหารงานบุคคล (Personnel Management Theory)

2) ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

3) ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบิร์ก (Kohlberg' Theory of Moral Development)

4) ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory)

5) ทฤษฎีภาวะผู้ (Personnel Management Theory)

6) การบริหารงานบุคคล (Personnel Management Theory) ความหมายของการบริหาร การบริหาร มักจะใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะหรือการบริหารราชการ ส่วนคำว่าการจัดการใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน จึงเรียกผู้ที่จะดำรงตำแหน่งระดับบริหารในหน่วยงานราชการว่า "ผู้บริหาร" ในขณะที่บริษัท ห้างร้าน ใช้เรียกตำแหน่งเป็น "ผู้จัดการ" เนื่องจากการศึกษาเป็นกิจการที่มุ่งประโยชน์สาธารณะ และจัดเป็นส่วนงานของทางราชการ จึงใช้เรียกชื่อผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว "ผู้บริหารการศึกษา" หากปฏิบัติงานเป็นหัวหน้าในสถานศึกษา เรียกว่า "ผู้บริหารสถานศึกษา"

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550, หน้า 25 - 26) ได้กล่าวว่า มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ หลายท่าน ได้รวบรวมความหมายเกี่ยวกับการบริหารว่า คำว่า การบริหารงานในภาษาอังกฤษ มีคำใช้อยู่สองคำ คือ คำว่า Administration และ Management ความแตกต่างของคำสองคำนี้อยู่ที่ว่า Administration มักจะเน้นในเรื่องนโยบาย ในขณะที่คำว่า Management นั้นเป็นการนำเอานโยบาย ไปปฏิบัติจัดทำ หรือระดับปฏิบัติการ แต่หากพิจารณาในด้านความนิยมในการนำคำมาใช้แล้วจะพบว่า คำว่า Administration นิยมนำไปใช้ในทางการบริหารราชการ และคำว่า Management นิยมใช้ในทางการบริหารธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามคำสองคำนี้อาจใช้แทนกันได้ และหมายถึงการบริหารเช่นเดียวกัน

ธวัชชัย สิงห์จันทร์ (2551, หน้า 7) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการดำเนินการร่วมกันของคนในองค์การ โดยมีผู้บริหารองค์การเป็นผู้นำ การร่วมกันจัดทำปัจจัยการบริหาร ได้แก่ งบประมาณ วัสดุ ระบบข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยี โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดวิธีการบริหาร องค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการต่างๆ ที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2551, หน้า 13) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การกระทำต่างๆ ที่มีผู้กระทำตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันทำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้กระบวนการทำอย่างมีระเบียบ ทรัพยากรและเทคนิคต่างๆ ที่เหมาะสม

อานนท์ หล้าหนัก (2551, หน้า 10) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การกระทำกิจกรรมใด ๆ ของกลุ่มบุคคลร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เอกวิทย์ มณีธร (2552, หน้า 2-3) ได้อธิบายคำว่า “การบริหาร” (Administration) เป็นคำนามที่แสดงออกถึงการกระทำ หรือ การปฏิบัติราชการบางอย่างหรือเรียกว่าบริหารนั้นเป็นหน้าที่ของนักบริหาร ความหมายของการบริหารก็เช่นเดียวกันกับคำต่างๆ ในสังคมศาสตร์จำนวนมากที่ไม่ได้มีคำนิยามที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

ผ่องพักตร์ สุดสวาท (2554, หน้า 15) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันบริหารจัดการกิจการต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ เลือกใช้ทรัพยากรในการบริหารให้เกิดประโยชน์และเหมาะสมมากที่สุด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555, หน้า 1) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหน้าที่ในการบริหาร ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การชี้นำ (leading) และการควบคุมองค์กร (Controlling)

สุนทร โคตรบรรเทา (2556, หน้า 1 - 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การทำให้คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือการทำงานกับคนโดยคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

หวน พินธุพันธ์ (2556, หน้า 2) ได้สรุปความหมายว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ หมายความว่า ผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติแต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์การ หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

ศิริ ถีอาสนา (2557, หน้า 8) ได้อธิบายความหมายของการบริหารว่า เป็นกิจกรรมของกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อได้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์จัดการกระบวนการบริหารหรือหน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคณะทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อความสำเร็จร่วมกัน เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคคล องค์การ หรือประเทศชาติ โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ กลุ่มบุคคล ทุน ทรัพยากร และกระบวนการทำงาน ซึ่งรวมถึงการบริหารสถานศึกษาด้วยโดยผ่านหน้าที่หลักคือ การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม ให้การทำงานบรรลุวัตถุจุดประสงค์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารการศึกษา ความหมายของการบริหารการศึกษา มีนักวิชาการไม้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

เคมป์เบล และคนอื่น ๆ (Campbell and Other, 1971, หน้า 22) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การจัดแผนยุทธศาสตร์ในสถาบันการศึกษาเพื่อให้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย อย่างแท้จริง

กู๊ด (Good, 1973, p. 14) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมและการจัดการเกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษา ทั้งการบริหารธุรกิจในสถานศึกษา และการการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดในสถานศึกษา ตลอดจนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรง เช่น การเรียนการสอน การแนะแนวกิจกรรมเสริมหลักสูตร

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001 p. 437-438) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ด้วยองค์ประกอบหลายประการ เช่น การตัดสินใจ องค์กรแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ โดยการบริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมาและสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต

ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล (2553, หน้า 8) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานร่วมกับกลุ่มบุคคลมืออาชีพ และชุมชนในท้องถิ่นเพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

สมเดช สาวันดี (2553, หน้า 32) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลปะในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกระบวนการเรียนรู้ และความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 6) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบใช้ทรัพยากรและเทคนิคอย่างเหมาะสม

ผุสดี แสงหล่อ (2555, หน้า 18) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานโรงเรียน หมายถึง การดำเนินกิจกรรม ต่างๆ ภายในโรงเรียน โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระบบโรงเรียนอันที่จะพัฒนาสมาชิกของสังคมไม่ว่าจะเป็นเด็กเยาวชน ตลอดจนประชาชนให้มีความรู้ความสามารถและทักษะ ตลอดจนค่า คุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่ดีงามตามสังคมต้องการและสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่งและมีความสุข

หวน พินธุพันธ์ (2556, หน้า 3-11) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคล หลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีต่อบุคคลเพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำรงชีวิตอยู่

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาของสถานศึกษา เป็นการร่วมมือกันทำงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคนให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่เพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์กับการศึกษามากที่สุด ผู้เรียนเกิดการพัฒนา ด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม โดยผ่านวิธีการของการจัดองค์การ การสั่งการ การอำนวยความสะดวก และการปรับปรุงการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา ความสำคัญและขอบข่ายของการบริหารการศึกษา

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญและขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

บุญรัตน์ โตทอง (ม.ป.ป. หน้า 2) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษาเป็นสังคมหนึ่ง ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลหลาย ๆ บุคคลทำกิจกรรมปฏิบัติงานในระบบกลุ่มบุคคล และประสานประโยชน์ให้เกิดแก่บุคคล และกลุ่มบุคคลนั้นร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เพื่อที่จะยังผลให้เกิดการทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การที่มนุษย์มาอยู่ร่วมกันเพิ่มทำงานดังกล่าวย่อมเกิดความขัดแย้งและการร่วมมือกันทำงานเมื่อการบริหารต้องเกี่ยวข้องกับมนุษย์ การรวบรวม การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ในหน่วยงานหรือสถานศึกษาตลอดจนปัจจัยอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานจึงจำเป็นต้องเกิดขึ้น เรื่องของการบริหารจึงนับเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการบริหารหรือการจัดการมีบทบาทที่สำคัญต่อการทำงานของมนุษย์ ให้การทำงานมีประสิทธิภาพและได้ผลมากที่สุด

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554, หน้า 3) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกา และวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผล การศึกษาเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

หวน พินธุพันธ์ (2556, หน้า 3 - 11) ได้แบ่งขอบข่ายของการบริหารออกเป็น 3 แขนง ดังนี้

1) การบริหารรัฐประศาสนศาสตร์ (Publiic Administration) หรือเรียกกันทั่วๆไป ว่า “การบริหารราชการแผ่นดิน” หรือ “การบริหารรัฐกิจ” เป็นการบริหารกิจการของรัฐเพื่อให้ประชาชน อยู่ดีมีสุข ไม่ได้หวังผลกำไรเป็นเงิน เป็นการบริหารงานตั้งแต่ระดับชาติ จังหวัด อำเภอ ตำบล จนถึง หมู่บ้าน มีการเรียนการสอนกันในคณะรัฐศาสตร์ และคณะรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นต้น

2) การบริหารธุรกิจ (Business Administration) เป็นการบริหารกิจการของเอกชน เช่น สถานประกอบการ ธนาคาร โรงงานอุตสาหกรรม โรงแรม บริษัท ร้านค้า เพื่อมุ่งหวังผลกำไรเป็นเงิน มีการเรียนการสอนกันในคณะบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์ เป็นต้น

3) การบริหารการศึกษา (Education Administration) เป็นการบริหารกิจการต่างๆ เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ให้เป็นคนเก่งคนดีมีความสุข คือ ให้มีทั้งความรู้ความสามารถ ความคิดและความเป็นคนดี ไม่ได้หวังผลกำไรเป็นเงิน เช่นเดียวกับการบริหารรัฐประศาสนศาสตร์ มีการเรียนการสอนกันในคณะศึกษาศาสตร์ คณะครุศาสตร์ เป็นต้น

หวน พินธุพันธ์ (2556, หน้า 3-11) อธิบายถึงภารกิจที่สำคัญทางการบริหารการศึกษา หรือ งานบริหารการศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาได้ทราบภารกิจทางการบริหารการศึกษา หรือ งานบริหารการศึกษา จะพบจากการที่มีผู้แบ่งไว้คล้าย ๆ กัน ดังนี้ งานของผู้บริหารการศึกษาไว้ 7 ประการ คือ

1) งานวิชาการ

2) งานบุคคล

3) งานกิจการนักเรียน

4) งานการเงิน

5) งานอาคารสถานที่

6) งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

7) งานธุรการ

นิสิตภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และนิสิตภาควิชาการ บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ ประสานมิตร ได้ทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา ได้จำแนกงานบริหารการศึกษา ออกเป็น 5 ประเภท (โดยนำงานการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานธุรการ ที่แบ่งไว้มารวมอยู่ในประเภทเดียวกัน) ซึ่งมีดังนี้

1) งานวิชาการ

2) งานบริหารบุคคล

3) งานบริหารกิจการนักเรียน

4) งานธุรการ การเงินและบริการ

5) งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

จึงกล่าวไว้ว่า ภารกิจในการบริหารการศึกษา หรืองานบริหารการศึกษา โดยทั่วไปจำแนกออกเป็น 5 ประเภท ด้วยกันคือ

1) การบริหารงานวิชาการ

2) การบริหารงานธุรการ

3) การบริหารงานบุคคล

4) การบริหารกิจการนักเรียน

5) การบริหารงานด้านความสัมพันธ์ชุมชน

หวน พินธุพันธ์ (2556, หน้า 3 - 11) ได้อธิบายขยายความงานบริหารการศึกษา ทั้ง 5 ประเภท

1) การบริหารงานวิชาการ เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ในการทำแผนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การใช้สื่อการสอน การประเมินการวัดผลและการนิเทศการสอน เป็นต้น การบริหารการศึกษาเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คนจะมีคุณภาพ คือ มีความรู้ ความสามารถ ความคิด และความเป็นคนดีได้ จะต้องมีการเรียนการสอนหรือจะต้องมีการบริหารงานวิชาการนั่นเอง การบริหารงานวิชาการ จึงถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษาในสถาบันการศึกษา ทั้งมหาวิทยาลัยหรือโรงเรียนต่างๆ จะมีฝ่ายวิชาการด้วยซึ่งจะเรียกชื่อต่างๆ กันไป เช่น รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการการฝ่ายวิชาการ หรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการ เป็นต้น

2) การบริหารงานธุรการ เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับงานการเงิน วัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ งานสารบรรณ งานรักษาพยาบาลและงานบริการต่าง ๆ ซึ่งงานเหล่านี้เป็นงานที่สนับสนุน

งานวิชาการอย่างมาก เช่น งานวิชาการจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีอาคารสถานที่มีห้องเรียน มีห้องปฏิบัติการ มีโต๊ะ เก้าอี้ มีสื่อการสอนต่าง ๆ มีงานบริการให้ความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นบทบาทของการบริหารงานธุรการนั่นเอง การบริหารงานธุรการจึงมีส่วนช่วยให้การพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้อย่างมากเช่นกัน บุคลากรที่ทำหน้าที่ฝ่ายธุรการในมหาวิทยาลัยมักจะใช้ชื่อว่า รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองคณบดีฝ่ายบริหาร ส่วนในโรงเรียนทั่ว ๆ ไป มักใช้ชื่อว่า ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการหรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายธุรการ เป็นต้น

3) การบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคคล เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาทำงานหรือมาเป็นครู การจัดบุคคลเข้าทำงาน การบำรุงรักษา และการสร้างเสริมกำลังใจ ในการทำงาน การพัฒนาบุคคลและการจัดบุคคลให้พ้นจากงาน เป็นต้น การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มีส่วนในการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพอย่างมาก เช่นกัน เพราะในการสรรหาบุคคลมาทำงาน ถ้าสรรหาบุคคลที่เป็นคนเก่งคนดีมาเป็นครู จัดครูเข้าสอนตามความรู้ความสามารถและความถนัดของเขามีการพัฒนาครูให้เก่ง ให้เป็นคนดียิ่งขึ้นไป ย่อมจะสอนนักเรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ถือว่ามีส่วนในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ นั่นเอง ในมหาวิทยาวิทยาลัยบางแห่งมักจะมีบุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคล คือ ผู้อำนวยการ กองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งขึ้นกับรองอธิการฝ่ายบริหารในโรงเรียนต่าง ๆ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และผู้ช่วยฝ่ายธุรการจะร่วมกันบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหาบุคคลมาทำงาน การจัดบุคคลเข้าทำงาน การพิจารณาความดีความชอบ และการพัฒนาบุคคล เป็นต้น

4) การบริหารกิจการนักเรียน เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับนักเรียน เช่น การปฐมนิเทศนักเรียน การปกครองนักเรียน การจัดบริการแนะแนว การบริการเกี่ยวกับสุขภาพนักเรียน การจัดกิจกรรม และการบริการต่าง ๆ เป็นต้น การบริหารกิจการนักเรียน ถือว่าเป็นการพัฒนาบุคคลให้เป็นคนดี คนเก่ง ได้อย่างมากเช่นกัน เช่น การปกครองให้เด็กมีระเบียบวินัย การจัดกิจกรรม กีฬา กิจกรรมทางศาสนา กิจกรรมทางวิชาการ การจัดบริการแนะแนว เหล่านี้ล้วนทำให้นักเรียนเป็นคนดีคนเก่งยิ่งขึ้นในมหาวิทยาลัย จะมีบุคลากรที่ทำหน้าที่โดยตรง คือ รองอธิการบดีฝ่ายนิสิต หรือรองอธิการบดีฝ่ายนักศึกษา ในโรงเรียนทั่ว ๆ ไปจะมีผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง หรือ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายปกครอง ถ้าหากจะเปลี่ยนมาใช้ “ฝ่ายกิจการนักเรียน” ก็น่าจะตรงกับการบริหารงานกิจการนักเรียนอย่างยิ่ง

5) การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน เช่น การสอนให้นักเรียนนำความรู้ที่เรียนใช้ไปที่บ้าน ที่ชุมชน และเผยแพร่แก่คนรอบข้างคนในชุมชนด้วยการช่วยแก้ปัญหาในชุมชน การให้นักเรียนเข้าไปเรียนหรือฝึกงานในชุมชน การเชิญผู้เชี่ยวชาญสาขาวิชาต่าง ๆ ในชุมชนมาให้ความรู้แก่นักเรียน เป็นต้น การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนนี้จะช่วยพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพได้เช่นกัน เพราะการให้นักเรียนนำความรู้ไปใช้ที่บ้านและในชุมชนจะมีคุณภาพดีกว่าการเรียนเพื่อรู้อย่างเดียว การเชิญผู้เชี่ยวชาญสาขาวิชาต่างๆ ในชุมชนมาให้ความรู้แก่นักเรียน หรือ การให้นักเรียนเข้าไปเรียนหรือฝึกงานในชุมชนย่อมจะทำให้นักเรียน มีความรู้ และประสบการณ์กว้างขวางยิ่งขึ้น แสดงว่า การบริหารงานด้านความสัมพันธ์

กับชุมชน มีส่วนพัฒนาคน ให้มีคุณภาพด้วย เช่นกัน ส่วนบุคลากรที่ดำเนินงานด้านนี้ย่อมมีหลายฝ่ายด้วยกัน ทั้งฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ และฝ่ายกิจการนักเรียน สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา มีความสำคัญในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกา และวิธีดำเนินการมีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรง และเชื่อถือได้ การบริหารการศึกษามีความจำเป็นเพราะต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝนเฉพาะด้านที่มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญมาดูแลรับผิดชอบ ดังนั้น การบริหารการศึกษาอธิบายขยายความได้ว่าเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับครูในโรงเรียนหรืออธิการบดี ร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย หรือรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับอธิบดีกรมต่าง ๆ และครู อาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยและอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้รวมเรียกว่า ภารกิจทางการบริหารการศึกษาหรืองานบริหารการศึกษานั่นเอง แนวคิดพฤติกรรมการบริหารงาน การศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานในปัจจุบันมุ่งเน้นการศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคล และ กลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ การบริหารหรือการจัดการขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหารแต่ละบุคคลที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ในการบริหารนั้น มีการนำทฤษฎี เชิงจิตวิทยามาใช้จำนวนมาก เพราะการบริหารเป็นการทำงานกับ “คน” และทฤษฎีจิตวิทยาก็พูดเรื่อง “คน” การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจ ในการทำงาน และภาวะผู้นำจึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960 p. 44; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 18 - 21) ได้ค้นพบแนวคิด “พฤติกรรมองค์การ” และสรุปว่า กิจกรรมการบริหารจัดการล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจากทฤษฎี พฤติกรรมมนุษย์ (Human Behaviors) ซึ่งเป็นไปตามกรอบทฤษฎีการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีสาระ สำคัญ คือ วิธีการจูงใจคนมีอยู่ 2 วิธี คือ

1) จูงใจตามแบบทฤษฎี X (Theory X)

2) จูงใจตามแบบทฤษฎี Y (Theory Y)

การที่ผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีการจูงใจคนแบบใด ขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารว่าจะมองคน (ผู้ใต้บังคับบัญชา) แง่มุมไหน ผู้บริหารอาจมองคนได้ 2 แบบ คือ

1) ถ้ามองแบบทฤษฎี X จูงใจแบบดังเดิม

2) ถ้ามองแบบทฤษฎี Y จูงใจแบบมนุษยสัมพันธ์ แนวความคิดตามทฤษฎี X (Theory X) ทัศนคติของผู้บริหารแบบเก่า มักมองคน (ผู้ใต้บังคับบัญชา) แบบเก่า (Traditional) คือ มองแบบทฤษฎี X โดยคิดว่าคนที่ทำงานส่วนใหญ่แทบทุกคนล้วนเป็นคนเกียจคร้าน ชอบเกี่ยงงาน ขาดความรับผิดชอบ เห็นแก่ตัว ไม่ยินดียินร้ายกับผลประโยชน์ส่วนรวม ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ และมีทัศนคติไม่ดี ชอบต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีการบังคับให้คนทำงาน คือ

1) ผู้บริหารต้องทำหน้าที่สั่งการ บังคับบัญชา ตรวจสอบ ควบคุมลูกน้องอย่างใกล้ชิด

2) ต้องกำหนดกฎเกณฑ์ ข้อบังคับขึ้นมา เพื่อให้คนทำตาม

3) มีการลงโทษคนที่ทำผิด ให้รางวัลคนที่ทำงานดี

แนวความคิดแบบทฤษฎี Y (Theory Y) นักบริหารที่มองคนแบบทฤษฎี Y จะมีความคิดว่า

1) คนทุกคนต่างมีโอกาสเป็นคนดี มีความขยันขันแข็ง สามารถรับผิดชอบ และควบคุมตนเองได้

2) ทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และจะทุ่มเทให้กับงานและองค์กรอย่างเต็มที่ โดยต้องการเพียงการสนับสนุนและกำลังใจเท่านั้น

3) ทุกคนสามารถมีความคิดริเริ่มในการทำงาน แก้ไขปัญหา และมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองได้ถ้าได้รับโอกาส

วิธีการสร้างสิ่งจูงใจและแรงบันดาลใจเพื่อให้คนอยากทำงาน ตั้งใจทำงานมีความรับผิดชอบ และควบคุมตนเองได้ คือ

1) องค์กรควรออกแบบงานไปในทางที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ทำงานทุกคนเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาร่วมกับฝ่ายบริหาร เพื่อเป็นการกระตุนให้คนกล้าคิดมีความความคิดริเริ่ม กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ผู้บริหารต้องเลิกทำตัวเป็นเจ้านาย แต่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้คอยชี้แนะให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้เขาได้คิด เสนอความเห็นที่แตกต่างได้โต้แย้งได้ ตัดสินใจเองได้ ไม่ใช่ทุกอย่างต้องไปรวมศูนย์ที่เบื้องบน นายเท่านั้นที่คิดเป็นคิดถูก

2) ต้องสร้างระบบการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย บุคคลหลายระดับเข้ามาร่วมทีม ที่เรียกว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) โดยมีผู้บริหารเป็นหัวหน้าทีมที่คอยให้คำแนะนำ ให้กำลังใจกับผู้ร่วมทีมในฐานะเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่ผู้คุมที่คอยข่มขู่ ลงโทษตลอดเวลา

3) ต้องทำให้เป้าหมายของคนและขององค์กรตรงกัน นั่นคือ ความสำเร็จความก้าวหน้าขององค์การ คือ ความสำเร็จ ความก้าวหน้าของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคน เช่น จัดสวัสดิการที่ดี มีโบนัส เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ แต่ต้องมีความเป็นธรรม แมคเกรเกอร์ ได้เรียกร้องให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงมุมมองมนุษย์จากมุมมองตามทฤษฎี X ไปเป็นมุมมองตามทฤษฎี Y

ฮิวโก มันสเตอร์เบอร์ก (Hugo Munsterberg, 1863-1916; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 19) ผู้ริเริ่มวิธีการเกี่ยวกับจิตวิทยาอุตสาหกรรมหรือโรงงาน หรือการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ ที่เกี่ยวกับบุคคลหรือแต่ละบุคคลที่ทำงานเพื่อการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตให้มากที่สุดหนังสือของเขาที่ตีพิมพ์ใน ปี ค.ศ. 1913 ชื่อ Psychology and Industrial Efficiency เกี่ยวกับจิตวิทยาและประสิทธิภาพ ในโรงงาน เขาให้เหตุผลว่าในการศึกษาทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งจะพิสูจน์ให้เห็นโครงสร้างโดยทั่วไป และอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคลแต่ละคนเขาแนะนำว่าการใช้จิตวิทยา ในการทดสอบที่จะปรับปรุงการคัดเลือกลูกจ้างคุณค่าของการเรียนรู้ทางทฤษฎีในการพัฒนาวิธีการ ฝึกอบรม และการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ เพื่อที่จะเข้าใจว่าเทคนิคอย่างไรจะเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ สูงสุดสำหรับโน้มน้าวจิตใจ หรือดึงดูดใจคนงาน ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1) ใช้กับหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ การสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดที่จะทำงานนั้น

2) ใช้กับหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน เช่น ศึกษาว่าการที่คนงานทำงานได้ดีนั้นเกิดจากปัจจัยเชิงจิตวิทยาอะไรบ้าง

3) ใช้วิธีการที่ทำให้เกิดอิทธิพลต่อคนงานหรือจูงใจเพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี

ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, หน้า 115-132) ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่สุดที่เมื่อกล่าวถึงเรื่องแรงจูงใจ คนส่วนใหญ่ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจ ก็มักจะรู้จักหรือเคยได้ยินมาก่อน อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้แม้ว่าจะเป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นมานาน (ประมาณปี ค.ศ.1954) และมีข้อวิจารณ์หลายประการ แต่ปัจจุบันก็ว่าเป็นทฤษฎีที่อธิบายเนื้อหา ความต้องการของบุคคลได้ดีในระดับหนึ่งและสามารถเข้าใจได้ง่าย และหลายองค์การก็นำไปประยุกต์ใช้ในการตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์การ ทฤษฎีนี้เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวกับ ความต้องการของมนุษย์ในองค์การที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักมากที่สุด มาสโลว์คาดคะเนว่า ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ทุกคนเป็นเหมือนกันหมด เขาพบว่าแม้ว่าจะอยู่ในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันความพึงพอใจในความต้องการเหล่านั้น มีวิถีทางที่แตกต่างกัน แต่ความต้องการเหล่านั้นยังคงเหมือนกัน มาสโลว์อธิบายความต้องการบุคคล สามารถเรียงเป็นลำดับขั้นได้จากต่ำไปสูง ดังนี้

1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ของลำดับขั้นความต้องการ เช่น ความต้องการอาหาร ความต้องการน้ำ อากาศ อุณหภูมิ ที่พอเหมาะ ความต้องการทางเพศ ความต้องการพักผ่อนรวมถึงความต้องการปัจจัยสี่เพื่อความอยู่รอด (Survival) ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของคน และคนส่วนใหญ่จะมีความต้องการอยู่ระดับนี้มากที่สุด

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการขั้นที่สอง เกิดขึ้น เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต การได้มีงานทำ การมีบ้านที่อยู่อาศัย การได้รับการปกป้องจากภัยอันตรายทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นนความต้องการขั้นที่สาม เกิดขึ้นเมื่อความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้วเป็นความต้องการความรัก การมีเพื่อนการได้รับความเข้าใจ การได้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของการได้รับการยอมรับจากคนอื่น และรู้สึกมส่วนร่วมกับกลุ่ม

4) ความต้องการได้รับการนับถือ (Esteem Needs) หรือ มีคุณค่า รวมถึงการนับถือตนเอง เป็นความต้องการขั้นที่สี่ เกิดเมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนอง การว่าตนเองมีคุณค่า ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่น ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง และต้องการ ที่จะประสบความสำเร็จมีเกียรติหรือมีชื่อเสียง องค์ระกอบต่างๆ ที่แสดงว่าได้รับการยกย่องนับถือ เช่น การได้รับการยกย่อง การได้รับความสนใจ การได้รับการเลื่อนขั้น การได้รับตำแหน่งที่สูง

5) ความต้องการพัฒนาศักยภาพตนเองตามความเป็นจริง (Self - Actualization Needs) หรือความต้องการความสำเร็จในชีวิตของตนเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของ Maslow เกิดขึ้นเมื่อความต้องการขั้นต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว คือ ความต้องการเพื่อตระหนักรู้ความสามารถของตน ตามสภาพที่เป็นจริงเข้าถึงความต้องการ ความสนใจ ความถนัดของตนเอง โดยไม่มีการบิดเบือนพิจารณา ตนเองอย่างมีใจเป็นธรรม ยอมรับได้ทั้งที่ส่วนที่เป็นข้อบกพร่องและส่วนที่เป็นความสามารถที่ดีของตนเอง ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มความสามารถ และได้พัฒนาศักยภาพสูงสุดของตนเอง โดยทำเพื่อประโยชน์ของสังคมส่วนรวมเป็นสำคัญ โดยมีความเชื่อว่าคนทุกคนมีความมุ่งหมายในชีวิตเพื่อบรรลุถึงความสมปรารถนาในระดับนี้เพื่อเป็นคนโดยสมบูรณ์ ตัวอย่างลักษณะของคนที่ Self - Adtualization ได้แก่ มีเป้าหมาย ให้ความสำคัญกับงาน มีบุคลิกที่เป็นจริง มีความสามารถในการจัดการอารมณ์ ใจกว้าง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ถ่อมตน ไม่โอ้อวด เข้าใจ และเห็นอกเห็นใจคนอื่น มีจริยธรรม มีความกล้าหาญ มีวินัยใจตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง บูรณาการ (Integrated) ทั้งความคิดและการกระทำ ในองค์การหากพนักงานมี Self - Adtualization พวกเขาจะเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์การ และเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลสูงสุด กลุ่มของความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม รวมเรียกว่าความต้องการที่ขาดแคลนหรือไม่สมบูรณ์ (Deficiency Needs) Maslow มีแนวคิดว่า หากความต้องการเหล่านั้นไม่ได้รับการตอบสนองคนจะไม่สามารถพัฒนาเป็นคนที่ไม่สมบูรณ์ได้ (Healthy) ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจในทางตรงกันข้าม ความต้องการขั้นสูงอีก 2 ขั้น ขึ้นไป คือ ความต้องการได้รับการนับถือและความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองตามความเป็นจริง เรียกว่า เป็นความต้องการเจริญงอกงาม (Growth Needs) หากความต้องการเหล่านี้ ได้รับการตอบสนอง จะช่วยให้คนเติบโตและพัฒนาศักยภาพของพวกเขาอย่างสูงสุด

จากความคิดของ แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960 p. 45; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 18 - 21) ได้เสนอทฤษฎี X ที่ผู้บริหารมีความคิดว่า พนักงานมีความเกลียดชังในการทำงาน หัวแข็งเอาแต่ใจ และต้องการอยู่เฉย ๆ และทฤษฎี Y จะได้รับผลสำเร็จดีกว่าใช้ทฤษฎี X แต่ในทางปฏิบัติแล้วผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎี X เป็นหลัก ส่วนความคิดของมาสโลว์ที่ได้เสนอทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ 5 ขั้น เชื่อว่าเมื่อความต้องการอย่างหนึ่งบรรลุผลความต้องการอย่างอื่นก็จะตามมา เขาเห็นว่าสิ่งที่กระตุ้นและจูงใจที่สำคัญ คือ ความก้าวหน้าในโอกาสและการมีส่วนร่วม

จากกระบวนการบริหารดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร คือ กระบวนการนำทรัพยากร ภายในองค์กรมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ขั้นตอนการบริหาร คือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) การควบคุม (Control) ซึ่งการใช้กระบวนการทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลกันจะส่งผลถึงด้านอื่นๆ โยงกันเป็นระบบ แต่ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจน และวิเคราะห์กระบวนการการบริหารดังกล่าวให้สอดคล้องกับภารกิจหลักนั้น และนำมาปรับปรุงใช้ประสิทธิภาพการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

2.1.4 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) ได้พัฒนามาเป็นแม่แบบผู้นำหรือผู้บริหารองค์การในปัจจุบัน ซึ่งแบบของผู้นำนี้ได้มีการแยกศึกษาพิจารณาเป็นหลายแบบหลายอย่าง สุดแต่จะพิจารณาว่าแบบของผู้นำในลักษณะใด เช่น พิจารณาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำ สถานการณ์การปฏิบัติงาน หรือลักษณะของสังคม เป็นต้น

ความหมายภาวะของผู้นำ

เบิร์น (Burn 2000 p. 8) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจ สาระสำคัญของอำนาจ คือ แรงจูงใจ (Motives) และทรัพยากร (Resource) โดยมองว่า ภาวะผู้นำเป็นการปฏิสัมพันธ์ ของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน 3 ด้าน คือ อำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งการปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ลักษณะที่สอง เรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และลักษณะที่สามเรียกว่า ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

ร็อบบินส์ และโคลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2008, p. 229; อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2007) ได้ให้ความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถหรือศิลปะในการจูงใจ ให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม และภาวะผู้นำ (Leadership) คือ สิ่งที่ผู้นำกระทำ ซึ่งก็คือกระบวนการ จูงใจให้กลุ่มหรือองค์การปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์การ

ยุคล์ (Yukl, 2010 pp. 81 - 93) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องเห็นคุณค่า และประโยชน์จากโอกาสในการเพิ่มคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรม รวมถึงการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นและสอดคล้อง กับภาวะผู้นำด้วยนอกจากนั้น ผู้นำต้องสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และไม่แน่นอนด้วยความมุ่งมั่นและอย่างมีคุณธรรมนั้น ผู้บริหารต้องบูรณาการแนวความคิดทฤษฎี ของภาวะผู้นำ ทั้งทฤษฎีเชิงคุณลักษณะผู้นำ (Trait Leadership Theory) ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Leadership Theory) และทฤษฎีผู้นำเชิงสถานกาณ์ Contingency Leadership Theory)

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2552, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ และมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

นิศานาถ นนท์จุมจัง (2553, หน้า 87-99) ได้อธิบายถึง ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จในงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถ ของผู้บริหารหรือผู้นำ ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพียงใด ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถ และความเป็นผู้นำในการ บริหารงาน เพื่อรวมพลังงานและใช้

ประโยชน์จากบุคลากรที่มีอยู่ให้ช่วยกันทำงาน และต้องรู้จักเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การได้ตั้งไว้

เนตรนภา ห่างภัย (2556 หน้า 18) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการต่างตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้มีการเขียนชื่อผู้นำแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานและองค์การที่อยู่ เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ อธิการบดี เป็นต้น ส่วนภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตน หรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

พิทยา บวรวัฒนา (2556, หน้า 68) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่าคือ ความสามารถของผู้นำ ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่มในการให้คนเหล่านั้นเกิดความมุ่งมั่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนรวม สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การ การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้จากการที่ผู้นั้นใช้ความพยายามและการทำงานหนัก การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้คำนิยามมากมาย แต่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกัน ก็คือเป็นกระบวนการอิทธิพล ทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การทำงานต่างๆ บรรลุตามเป้าหมายตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิผล ที่ช่วยให้บริหารสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลายด้าน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับ การสร้าง และการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ยิ่งไปกว่านั้นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการผู้นำไม่ได้ เป็นผู้กำหนด แต่เป็นที่วัตถุประสงค์กำหนดร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม อันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวบุคคลให้มุ่งไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการอย่างแท้จริง

2.1.5 พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

โดยทั่วไปจริยธรรมมักอิงอยู่กับศาสนา ทั้งนี้เพราะคำสอนทางศาสนามีส่วนสร้างระบบจริยธรรมให้สังคม เพราะจริยธรรมของสังคมไทยขึ้นอยู่กับระบบศีลธรรมของพุทธศาสนา ศาสนาพุทธกำหนดหลักในการปฏิบัติในชีวิตประจำวันไว้อย่างไร นั่นหมายความว่า ได้กำหนดหลักจริยธรรมไว้ให้ปฏิบัติอย่างนั้น แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า จริยธรรมอิงอยู่กับหลักคำสอนทางศาสนาเพียงอย่างเดียว แท้ที่จริงนั้นจริยธรรมหยั่งรากอยู่บนขนมธรรมเนียมประเพณีโดยนัยนี้ บางคนเรียกหลักแห่งความประพฤติอันเนื่องมาจากคำสอนทางศาสนา “ศีลธรรม” และ เรียกหลักแห่งความประพฤติอันพัฒนามาจากแหล่งอื่นๆ ว่า “จริยธรรม”

แสง จันทร์งาม (2550, หน้า 10) ได้กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง คุณสมบัติทางความประพฤติที่สังคมมุ่งหวังให้คนในสังคมนั้นประพฤติ มีความถูกต้องในความประพฤติ มีเสรีภาพภายในขอบเขตของมโนธรรม (Conscience) เป็นหน้าที่ที่สมาชิกในสังคมพึงประพฤติปฏิบัติต่อตนเอง ต่อผู้อื่นและต่อสังคม ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองขึ้นในสังคม การที่จะปฏิบัติให้เป็นไปเช่นนั้นได้ ผู้ปฏิบัติจะต้องรู้ว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิด

ประยูร พรหมพันธุ์ (2550, หน้า 78) ได้กล่าวไว้ว่า จริยธรรม เป็นเรื่องของการประพฤติปฏิบัติของมนุษย์ในทางกายที่มีการแสดงออกที่สามารถมองเห็น และสามารถสื่อความหมายได้ชัดเจนกว่าการประพฤติปฏิบัติที่แสดงออกที่เรียกว่า “พฤติกรรม” นั้น ส่อไปทางดี หรือ ทางเสียหายทางไม่ดี ถ้าเป็นไปในทางดี สอดคล้องกับขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมและหลักความเชื่อของคนในสังคมก็ถือว่าเป็นพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ยอมรับได้ แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้ามก็อาจถือว่าเป็นความประพฤติที่ไม่ถูกต้อง สังคมรับไม่ได้ จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งจริยธรรมก็คือการประพฤติ ปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับหลักศีลธรรมที่มีอยู่ในหลักคำสอนทางศาสนานั่นเอง

สุลักษณ์ ศิวรักษ์ (2550, หน้า 163) ได้กล่าวว่า จริยธรรม คือ หลักหรือหัวข้อแห่งความประพฤติปฏิบัติเพื่อเกิดปกติสุขในสังคม ไม่ให้มีการเอารัดเอาเปรียบกัน หรือมีได้ก็แต่น้อย ให้เกิดความมั่งคั่ง มั่นคงทั้งส่วนตนและส่วนท่าน

พระเทวิน เทวินโท (2550, หน้า 107) ได้กล่าวว่า จริยธรรม เป็นคำที่มีความหมายกว้างขวางครอบคลุมไปถึงธรรมชาติ กฎระเบียบของสังคม กฎหมาย กฎศีลธรรมตามศาสนาและค่านิยมของคนในสังคมจริยธรรมจึงเป็นคำง่ายๆ ที่ใช้อธิบายข้อประพฤติปฏิบัติร่วมกันของมนุษย์ในสังคม โดยมีสิ่งที่เกี่ยวข้องกันอยู่ 4 ประการ คือ

1) ธรรมชาติ

2) ตัวเราเอง

3) ผู้อื่น

4) ความสัมพันธ์ระหว่างธรรมชาติตัวเราเองและผู้อื่น

คณพศ สิทธิเลิศ (2550, หน้า 113) ได้นิยามคำว่า จริยธรรม หมายถึง ข้อที่ควรประพฤติปฏิบัติเป็นธรรมะทางใจที่ควบคุมพฤติกรรม ความประพฤติที่ดีที่ชอบที่ถูกที่ควร เป็นเรื่องของความรู้สึกในการพัฒนาตนเองที่มุ่งหมายให้คนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดำรงชีวิตอยู่อย่างบริบูรณ์ เปี่ยมไปด้วยความดี ทั้งกาย วาจาและใจ จริยะหรือจริยา คือ ความประพฤติ การกระทำ เมื่อสมาสกับคำว่า ธรรม หรือ ธรรมะ จึงเป็นความประพฤติที่ถูกต้องตามครรลองคลองธรรม ชอบธรรมเป็นธรรมชาติ ดังนั้น จริยธรรมจึงเป็นความประพฤติการกระทำ และความคิดที่ถูกต้อง ดีงามรวมถึงการทำหน้าที่ของตนให้ครบด้วนสมบูรณ์ เว้นในสิ่งที่ควรละเว้น

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2559, หน้า 591) ได้กล่าวว่า จริยธรรมตามหลักพระพุทธศาสนา คือ ผู้ดำเนินชีวิตตามมรรคหรือปฏิบัติตามมัชฌิมาปฏิปทา ยึดหลักความประพฤติหลักการดำเนินชีวิต หรือหลักการครองชีวิตที่ถูกต้องสมบูรณ์ของมนุษย์ที่จะนำไปสู่จุดหมาย คือความทุกข์หรือความสิ้นสุดปัญหาอยู่อย่างเป็นอิสระไร้ทุกข์

เมื่อกล่าวถึงคำว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ เช่น

บราวน์, เทรวิโอ, และแฮร์ริสัน (Brown, trevio & Harrison, 2005 p. 117-134) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นผู้ที่พยายามชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตนให้เหมาะสม โดยผ่านการกระทำส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอื่น และส่งเสริมความประพฤติของผู้ตามผ่านการ

สื่อสารแลกเปลี่ยนการเสริมแรง และการตัดสินใจผู้นำเชิงจริยธรรมมีคุณสมบัติด้านความซื่อสัตย์ การดูแลและเป็นบุคคลที่มีกฎเกณฑ์เป็นผู้ซึ่งทำให้เกิดความยุติธรรมและการตัดสินใจที่ดี อีกทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับลูกน้องอยู่บ่อยๆ เกี่ยวกับจริยธรรม ตั้งมาตรฐานจริยธรรมที่ชัดเจนให้รางวัลและลงโทษ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าว ท้ายที่สุดผู้นำเชิงจริยธรรมไม่เพียงแต่พูดดีแต่ปฏิบัติตามสิ่งที่พวกเขาพูด และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านพฤติกรรมจริยธรรม

เบิร์นส์ (Burns, 1978, p. 6) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า เปรียบเสมือนการเปลี่ยนสภาพ (Transformation) ทั้งผู้นำและผู้ตามตามกระบวนการของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในท้ายที่สุดจะนำมาซึ่งจริยธรรมในการยกระดับคามประพฤติ (Conduct) และการดลใจทางจริยธรรม (Ethical Aspiration) ของผู้นำ นอกจากนี้พลวัตรของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามบรรลุถึงผลสำเร็จสูงสุด และเกิดการยอมรับ ชื่นชม และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอีกด้วย

ประชุม โพธิกุล (2550, หน้า 16) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำทางด้านจริยธรรม หมายถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนให้สอดคล้องกบความเป็นจริง (Reality) ผู้นำด้านจริยธรรมเกี่ยวข้องกับความยุติธรรม ความเสมอภาค ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ และพันธกิจ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปที่เพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น

จึงสรุปได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติ ปฏิบัติ ควบคุมพฤติกรรม คามประพฤติไปในทางที่ดีที่ชอบที่ถูกที่ควร มีคุณสมบัติด้านความซื่อสัตย์ แสดงออกถึงความกล้าหาญ มุ่งมั่น มีความรับผิดชอบ มีความเอาใจใส่ต่อสถานศึกษา มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพรวมถึงความมีจริยธรรมที่สูง เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมแล้วย่อมได้รับความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธา จนผู้ตามทำงานเต็มความสามารถ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ แต่ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแล้วความเชื่อถือความศรัทธาก็จะเสื่อมลง เมื่อหมดศรัทธาในตัวผู้บริหารสถานศึกษาบุคลากรในสถานศึกษาจะไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ขาดการทำงานเป็นทีม วัตถุประสงค์ที่วางไว้ก็ไม่บรรลุผล

2.1.5.1 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา

คุณธรรมมีความสำคัญต่อบุคคล สังคม และชาติบ้านเมือง เพราะถ้าในสังคมใดมีสมาชิกที่ไร้คุณธรรม สังคมก็จะมีแต่ความวุ่นวาย และยากต่อการพัฒนา เช่นเดียวกับในสังคมของครู ถ้าครูเป็นผู้ไร้คุณธรรม นอกจากจะทำให้ตนเองและสถาบันวิชาชีพตกต่ำแล้ว ยังจะทำให้สังคมและชาติบ้านเมืองต้องตกต่ำไปด้วย

กรีนฟีลด์ (Greenfield, 1991) ได้กล่าวว่า อาจารย์ใหญ่ไม่อาจปฏิเสธความรับผิดชอบต่อปัญหาด้านคุณธรรมของสังคมของนักเรียน และต่อวิชาชีพครู โดยปัญหาที่เกิดขึ้นบางครั้งแม้ยากที่จะชี้ชัดได้ว่าอะไรถูกอะไรผิด อะไรควรและอะไรที่ไม่ควรประพฤติปฏิบัติในแง่ของศีลธรรมก็ตาม

กรีนฟิลด์ (Greenfield, 1991) ระบุว่า สังคมมีความคาดหวังด้านจริยธรรมจากครูใหญ่ เช่น

1) โรงเรียนต้องเป็นสถาบันแห่งศีลธรรม (Moral Institute) ที่ช่วยกำหนดปทัสถานของสังคม (Socail Norm)

2) อาจารย์ใหญ่ต้องเป็นต้นแบบ ด้านศีลธรรม (Moral Agent) การตัดสินใจเรื่องใดๆของอาจารย์ใหญ่ต้องอยู่บนเหตุผลค่านิยมทางศีลธรรม (Moral Value) เป็นหลักมากกว่าหลักการอื่นใด

3) การบริหารโรงเรียนจะต้องยึดหลักการทุ่มเท เพื่อให้เกิดบรรยากาศให้นักเรียนได้เจริญงอกงาม ได้เรียนรู้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข (ดี เก่ง และมีความสุข)

การแสดงออกเชิงศีลธรรมจริยธรรมของผู้นำ นอกจากสามารถมองเห็นได้จากการประพฤติปฏิบัติประจำวันแล้วผู้นำยังต้องทำให้นโยบายต่างๆ และโครงสร้างของสถานศึกษาแฝงด้วยค่านิยมเชิงจริยธรรมทั้งสิ้น เช่น การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เรื่องความยุติธรรม การไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น เน้นความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ยึดความสำคัญของการทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานรายบุคคล ใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ/ชนะ (Win/Win) มากว่าชนะ/แพ้ (Win/Lose) รวมทั้งการสร้างค่านิยมให้เกิดการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้อื่นด้วย การศึกษาเป็นทางออกที่ดีต่อปัญหาต่างๆ ในสังคม ทำให้ผู้นำสถานศึกษาหรือผู้บริหารเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านจริยธรรมทั้งต่อครู อาจารย์ นักศึกษา และบุคคลอื่นในสังคม โดยเฉพาะด้านจริยธรรมของสังคมที่มาจากสาเหตุของการยึดวัตถุมากกว่าความดี และส่งเสริมการร่วมมือแทนการแข่งขันเพื่อเอาชนะ ดังที่ กรีนฟิลด์ (Greenfield, 1991) ระบุว่า สังคมมีความคาดหวังด้านจริยธรรมจากผู้นำสถานศึกษา ดังนี้

1) สถานศึกษาต้องเป็นสถาบันแห่งศีลธรรม (Moral Institute) ที่ช่วยกำหนดปทัสถาน ของสังคม (Social Norm)

2) ผู้นำสถานศึกษาต้องเป็นต้นแบบด้านศีลธรรม (Moral Agent) การตัดสินใจเรื่องใด ๆ ของผู้นำสถานศึกษาต้องอยู่บนเหตุผลค่านิยมทางศีลธรรม (Moral Value) เป็นหลักมากกว่าหลักการอื่นใด

3) การบริหารสถานศึกษาจะต้องยึดหลักการทุ่มเท เพื่อให้เกิดบรรยากาศให้นักเรียนได้เจริยงอกงาม ได้เรียนรู้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข

การแสดงออกเชิงจริยธรรมของผู้นำ นอกจากสามารถมองเห็นได้จากการประพฤติปฏิบัติปกติประจำวันแล้ว ผู้นำสถานศึกษายังต้องทำให้นโยบายต่างๆ และโครงสร้างของโรงเรียนแฝงด้วยค่านิยมเชิงจริยธรรมทั้งสิ้น โดยกำหนดนโยบายและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของครู อาจารย์และนักเรียน มุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ ความยุติธรรม การไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น เน้นความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน รวมทั้ง การสร้างค่านิยมให้เกิดการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของตนและผู้อื่น เป็นต้น

สาโรช บัวศรี (2550, หน้า 2) ได้กล่าวว่า “บัณฑิตต้องมีความรู้ดุจนักปราชญ์ และต้องประพฤติตนดุจผู้ทรงศีล” การแสดงออกเชิงศีลธรรมของผู้นำนอกจากสามารถมองเห็นได้จากการประพฤติปฏิบัติปกติประจำวันแล้ว ผู้นำยังต้องทำให้นโยบายต่างๆ และโครงสร้างของโรงเรียนแฝงด้วยค่านิยมเชิงจริยธรรมทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น สังคมปัจจุบันคนส่วนใหญ่ต้องการเป็นผู้ชนะบนความพ่ายแพ้ของคนอื่น จึงเกิดการเอารัดเอาเปรียบ และใช้กลยุทธ์สกปรกไร้จริยธรรมเพียงเพื่อชัยชนะของตน ดังนั้น ครูใหญ่จึงต้องทำให้นโยบายและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของครู และนักเรียนมุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรม เรื่องความยุติธรรม การไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น เน้นความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ยึดความสำคัญของการทำงานแบบทีมมากกว่าทำรายบุคคล ใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ ชนะ มากกว่า ชนะ แพ้ รวมทั้งการสร้างค่านิยมให้เกิดการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น เป็นต้น โดยสรุปจะเห็นว่าครูใหญ่จึงไม่เพียงเป็นผู้นำการประพฤติปฏิบัติทางจริยธรรม เฉพาะตนเท่านั้น แต่มีหน้าที่สำคัญยิ่งคือ “การสร้างโรงเรียนให้เป็นสถาบันแห่งคุณธรรมจริยธรรม (Ethical Institution)” อีกด้วย ในฐานะเป็นผู้นำ ครูใหญ่ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษในการใช้อำนาจหน้าที่ของตนอย่างมีจริยธรรม การแสดงทัศนะก็ดีหรือการตัดสินใจต่าง ๆ ของครูใหญ่ก็ดีจะต้องทำให้ทุกคนเห็นว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผลของจริยธรรม สิ่งที่ผู้นำคิด พูด และทำล้วนต้องสอดคล้องกันทุกคนจึงเต็มในที่จะปฏิบัติตาม การใช้อำนาจการทำโทษ (Coercive Power) พึงหลีกเลี่ยงให้มากที่สุด และเป็นทางเลือกสุดท้ายเมื่อหมดวิธีอื่นแล้ว เพราะมีผลเสียมากกว่า และไม่นำไปสู่การสร้างวินัยตนเอง หรือการเคารพตนเองของผู้นั้นแต่อย่างใด

หว่อง (Wong, 1998, pp. 106-125; อ้างถึงใน นิคม นาคอ้าย, 2550, หน้า 62-70) ได้อธิบายว่า ความพยายามในการเรียกร้องภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในสถานศึกษาเริ่มปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน ไม่เฉพาะแต่ในโลกตะวันตกเท่านั้น แต่ยังปรากฏในเอเชียด้วย ยกตัวอย่างเช่น กระทรวงศึกษาธิการของฮ่องกงได้เปิดเผยถึงการบริหารจัดการในสถานศึกษา ตามกระบวนการของการบริหารที่ผู้บริหารแสดงคุณลักษณะของภาวะผู้นำทั้งทางด้านเชิงเทคนิคและเชิงความรู้ความคิด เช่น

1) มีความรู้ในวิชาชีพ

2) มีความสามารถในการบริหารและการจัดการองค์การ

3) มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดีและนำไปสู่ผลสำเร็จ

4) มีทักษะในการมอบหมายงานและแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงาน

5) มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน

อย่างไรก็ตาม แม้ประเด็นข้างต้นจะเป็นสิ่งที่นำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในองค์การสมัยใหม่ แต่ก็มีการโต้แย้งถึงความเชื่อมั่นในโครงสร้างและการบริหารองค์การว่าควรใช้ภาวะผู้นำแบบใดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษา ซึ่งควรคำนึงถึงมโนทัศน์ของค่านิยมและความสัมพันธ์ระหว่างสังคมและจริยธรรมระหว่างบุคคลในรูปแบบของภาวะผู้นำตามประเพณีนิยมด้วย

การบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเจตนารมย์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2545 ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความเป็นผู้นำของผู้บริหารเพื่อไปสู่เป้าหมาย เพื่อความอยู่รอด และเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ดังนี้ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker), อ้างถึงใน มัณตรา ธรรมบุศย์, 2550, หน้า 13-14) ได้กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ดี ที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้อยู่ 4 เรื่อง คือ

1) การเป็นผู้นำ (Leader) หมายถึง การมีผู้ตาม (Followers) หากไม่มีผู้ตาม ถึงแม้จะเป็นผู้บริหารก็ไม่อาจเรียกตนเองว่าผู้นำได้

2) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง บุคคลที่สามารถจูงใจให้กระทำตามในสิ่งที่ถูกต้อง(Do the Right Things) เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่มีคะแนนนิยมสูง หรือมีคนนิยมชมชอบมากจึงไม่ได้ หมายถึง มีภาวะผู้นำสูง แต่การดูประสิทธิภาพของผู้นำให้ดูจากผล (Results) ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

3) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นกันได้ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องแสดงตัวอย่าง หรือแบบอย่างที่ดี (Role Model) แก่ผู้อื่น

4) การดูว่ามีภาวะผู้นำ (Leadership) หรือไม่ให้ดูที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) เพราะฉะนั้นผู้นำที่มีความรับผิดชอบและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง จึงมีภาวะผู้นำมากกว่าผู้นำ ที่ไม่ค่อยรับผิดชอบ และประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ

ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา เป็นลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำของสถานศึกษา และการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานของ ผู้บริหารเป็นสิ่งที่ควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถ และความฉลาดทางสติปัญญา จึงจะสามารถยืนหยัดในโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดี เพราะผู้บริหารเป็นทั้งหัวและหน้าตาของโรงเรียนที่ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในและนอกสถานศึกษา ซึ่งพฤติกรรมผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารย่อมส่งผลต่อคุณภาพของครู และคุณภาพผู้เรียนอย่างหลักเลี่ยงไม่ได้

2.1.5.2 การเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหาร

คุณธรรมเป็นปัจจัยสำคัญของผู้บริหารงานในสถานศึกษาที่ทำให้เกิดการเสริมสร้างศักยภาพของตนเองและผู้อื่น มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานรวมทั้งการปรับตัวทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและการปกครอง การพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหารมีองค์ปรกอบที่สำคัญ 4 ประการ ที่ทำให้ผู้บริหารมีความแตกต่างกันในเชิงคุณภาพ ดังนี้ (วศิน อินทสระ, 2549, หน้า 188)

1) พื้นฐานด้านคุณลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ครอบครัว ประสบการณ์ต่าง ๆ ในชีวิต

2) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และเลือกแนวปฏิบัติ ในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงานของตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสม ความสามารถนี้จำเป็นต้องฝึกฝนและพัฒนาตนเอง

3) ความยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักธรรมและคำสอนของศาสนา ผู้บริหารที่ยึดมั่นย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เป็นที่ยอมรับของสังคม

4) กระบวนการพัฒนาผู้บริหารต้องมีความชัดเจนมีกลยุทธ์ที่ดี ไม่ลองผิดลองถูก กระบวนการเหล่านี้จะต้องมีประสิทธิ์ภาพสูง มีการศึกษาวิจัยและประเมินผล มีรูปแบบที่เหมาะสม มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

สมนึก นนธิจันทร์ (2536, หน้า 163-164; อ้างถึงใน สุพล เครือมะโนรมย์, 2543, หน้า 32-33) กล่าวถึงการเสริมสร้างคุณธรรมจิตสำนึก และอุดมการณ์ในการทำงาน เป็นมาตรการสำคัญในการจัดคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีกระบวนการดังนี้

1) ระยะการเตรียมการ เป็นการศึกษาสภาพของคุณธรรมในการทำงานรวมทั้งการศึกษา เทคนิค วิธีการ และการจัดเตรียมสื่อและปัจจัยอื่นๆ ที่จำเป็นให้เพียงพอ

2) ระยะดำเนินการ การจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดมีคุณธรรมในการทำงานจนถึงเกณฑ์ที่กำหนดโดยแบ่งกระบวนการ การดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

2.1) ขั้นปลุกเร้า เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดความตระหนัก เข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญของจริยธรรม

2.2) ขั้นการปลูกฝัง เป็นการจัดกิจกรรมต่อเนื่องจากขั้นตอนการปลุกเร้าเพื่อให้มีคุณธรรมในการทำงาน

3) ระยะหลังการดำเนินการ เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อรักษาระดับของคุณธรรมในการดำเนินงานเพิ่มมาขึ้น

4) การประเมินผล เป็นการประเมินผลการดำเนินงานในทุกขั้นตอนตามแบบผลการประเมินจะส่งข้อมูลย้อนกลับ สำหรับการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการขั้นตอนต่างๆ การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน แผนงาน โครงการของหน่วยงาน เกิดขึ้นเนื่องจากปัญหาหรือความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน เมื่อสิ้นสุดแผนหรือเสร็จสิ้นงาน สภาพปัญหาดังกล่าวน่าจะหมดสิ้นไป

5) การติดตามเป็นมาตรฐานในการกำกับและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และทันตามกำหนดเวลา โดยต้องติดตามทั้งปัจจัย กิจกรรม และผลการดำเนินงาน ดังนั้น การติดตามผลจึงต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้บริหารในหน่วยปฏิบัติเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ตนเอง

สรุปได้ว่าการเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหารควรเริ่มจากการเสริมสร้างความคิดและความตระหนักในความสำคัญของคุณธรรมเพื่อส่งผลถึงการปฏิบัติ โดยยึดมั่นในหลักธรรมคำสอนทางศาสนา ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคม

2.2 หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรม และจริยธรรม

หลักการ ทฤษฎี และหลักคำสอนทางศาสนาต่าง ๆ มีอยู่มากมาย ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาน้อมนำมาเป็นแนวทางปฏิบัติตนและบริหารงาน มีดังนี้

โสคราตีส (Socrates) กล่าวถึงคุณธรรมว่า คุณธรรมคือความรู้ (Virtue is Knowledge) การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับศีลธรรม จริยธรรม คือ การแสวงหาคุณธรรม เพราะคุณธรรมคือความรู้ที่แท้จริง ถ้าบุคคลรู้และเข้าใจถึงธรรมชาติของความดีจริง ๆ แล้วเขาจะไม่พลาดจากการประกอบความดีละเว้นความชั่ว คุณธรรมที่ทำให้คนเป็นมนุษย์ มี 5 ประการ (อมรา เล็กเริงสินธุ์. 2542, หน้า 23) คือ

1) ปัญญา หรือความรู้ (Wisdom) หมายถึง รู้ว่าอะไรดี อะไรไม่ดี

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

3) ความกล้าหาญ (Courage) คือ กล้าในสิ่งที่ควรกล้าและกลัวในสิ่งที่ควรกลัว

4) การควบคุมตนเอง (Self Control หรือ Temperance) คือ การใช้ปัญญาควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก

5) ยุติธรรม (Justice) คือ การปฏิบัติต่อผู้อื่นและต่อตนเองอย่างเหมาะสม ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

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

1) ปัญญาหรือความรู้ (Wisdom) คือ การหยั่งว่าอะไรถูก อะไรผิด อะไรดี อะไรไม่ดี อะไรควรประพฤติหรือไม่ควรประพฤติ

2) ประมาณ (Temperance) คือ การรู้จักควบคุมตัวเองให้อยู่ในขอบเขตของจุดมุ่งหมายชีวิตมีความรับผิดชอบ รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง

3) กล้าหาญ (Courage) คือ กล้าเสี่ยงต่อความยากลำบาก อันตราย เพื่ออุดมการณ์ของตนเอง หรือด้วยมั่นใจว่าได้กระทำดีที่สุดแล้ว

4) ยุติธรรม (Justice) คือ การให้แก่ทุกคนอย่างเหมาะสม เช่น การให้แก่ตนเอง ครอบครัว มิตรสหาย ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีเหตุผลอันควร

อริสโตเติล (Aristotle) ได้นำคุณธรรมของเพลโต (Plato) มาอธิบายว่าคุณธรรม ได้แก่ การเดินสายกลางระหว่างความไม่พอดีกับความพอดี หรือคุณธรรมคือความพอดีพองาม ไม่เอียงสุดไปทางด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ความกล้าหาญจะอยู่ระหว่างความบ้าบิ่นกับความขลาด ความสุภาพอยู่ระหว่างความขี้อายกับความไร้ยางอาย และความเอื้อเฟื้ออยู่ระหว่างความฟุ่มเฟือยกับความตระหนี่ คุณธรรมจึงแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (อมรา เล็กเริงสินธุ์, 2542, หน้า 25) คือ

1) คุณธรรมทางสติปัญญา เป็นเรื่องของความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เป็นส่วนหนึ่งของวิญญาณที่มีเหตุผล และหน้าที่ของวิญญาณคือการรู้และค้นหาความจริงนั่นเอง

2) คุณธรรมทางศีลธรรม เป็นส่วนหนึ่งของวิญญาณ อยู่ในรูปคำสอน และมุ่งเพื่อความดีงาม คนมีคุณธรรมก็คือคนที่มีความพอดี ทำด้วยเจตนาดี มีเหตุผล เห็นแก่ส่วนรวม อริสโตเติล เสนอคุณธรรมพิเศษไว้ 4 ประการ คือ มิตรภาพ ประมาณ กล้าหาญ และยุติธรรม

หลักจริยธรรมของขงจื้อ ตามทัศนะของขงจื้อ ท่านเห็นว่าชีวิตทางเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา และการเมือง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแยกกันไม่ออก อุดมคติทางเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา และการเมือง มีจุดศูนย์กลางอยู่ที่จริยศาสตร์หรือศีลธรรม ท่านถือว่าโลหิตแห่งชีวิต คือ ความรัก กระดูกสันหลังแห่งชาติ คือ คุณธรรม ถ้าปราศจากคุณธรรมชีวิตก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้ และถ้าปราศจากความรัก ชีวิต ก็คือ ความตาย การพัฒนาชีวิตจึงขึ้นอยู่กับการพัฒนาคุณธรรม ชีวิตจะรุ่งเรือง เมื่อคุณธรรมรุ่งเรือง ชีวิตจะแพร่ขยายเมื่อความรักแพร่ขยาย หัวใจอันเป็นหลักรัฐศาสตร์ของผู้ปกครอง มี 5 ประการ คือ

1) เหยิน คือ ความเมตตา กรุณา

2) ยิ คือ ความถูกธรรม

3) ลิ คือ ความเหมาะสม

4) ชิ คือ ปัญญา

5) ซุน คือ ความเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้

นอกจากนี้ขงจื้อสอนให้คนประพฤติตามแบบของ “ลี” ซึ่งถือเป็นความสำคัญสูงสุดในการจัดระเบียบและวางกฎเกณฑ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ 5 ประการ คือ

1) ระหว่างผู้ปกครองกับประชาชน

2) ระหว่างบิดากับบุตร

3) ระหว่างสามีกับภรรยา

4) ระหว่างเพื่อนกับเพื่อน

5) ระหว่างผู้ใหญ่กับผู้น้อย ลี หมายถึง ความประพฤติที่เหมาะสม ความสุภาพอ่อนน้อม เป็นระเบียบของสังคม ที่ทุกอย่างสมบูรณ์ เป็นกฎเกณฑ์ของสังคมที่จะช่วยให้ทุกสังคมสงบสุขเกิดสันติ หลักการ ทฤษฎี และหลักคำสอนทางศาสนาต่างๆ ที่นักปราชญ์ได้กล่าวมานี้ ก็มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ให้กระทำความดี ละเว้นความชั่ว ปฏิบัติต่อกันอย่างมีคุณธรรม

2.3 หลักธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ก่อนที่จะแสดงถึงหลักธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะได้ทราบถึงความหมายของคุณธรรม ทฤษฎีจริยธรรม ความสำคัญของคุณธรรม ซึ่งจะนำมาแสดงไว้ตามลำดับดังต่อไปนี้

2.3.1 ความหมายของคุณธรรม และจริยธรรม

คำว่าคุณธรรมมีหลายบุคคลได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2545, หน้า 253) ให้ความหมายไว้ว่า คุณธรรม หมายถึงสภาพคุณงามความดี

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 86) ให้ความหมายไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง คุณสมบัติที่แสดงถึงความดีงามและความถูกต้องของบุคคลในการแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและต่อผู้อื่น

วศิน อินทสระ (2549, หน้า 199) ให้ความหมายของคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรม คือ อุปนิสัยอันดีงามซึ่งสั่งสมอยู่ในดวงจิต อุปนิสัยนี้ได้มาจากความพยายามและความประพฤติติดต่อกันมาเป็นเวลานาน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (ออนไลน์, 2551) กล่าวไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง การคิดและทำคุณงามความดีเป็นประจำของคนในชุมชน สังคมและประเทศชาต

ชาญชัย สุนทรมัฏฐ์ (ออนไลน์, 2551) กล่าวไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง แนวความคิดที่ดี เป็นตัวที่ใช้บังคับให้คนประพฤติแต่สิ่งที่ดี

จากการที่มีผู้ให้ความหมายของคุณธรรมไว้หลายท่านสรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดีที่อยู่ในจิตใจของคนทุกคน เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยปราศจากการเสแสร้าง ไร้การบังคับ ซึ่งแสดงออกทั้งกาย วาจา ใจ การกระทำนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคมและถือว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม การประพฤติดี ประพฤติชอบต่อบุคคลรอบข้าง เมื่อปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

คุณธรรมและจริยธรรม มีความหมายใกล้เคียงกันจึงมีผู้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ดังนี้

บุญมี แท่นแก้ว (2541, หน้า 1) ให้ความหมายไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรมชาติหรือหลักธรรมที่บุคคลควรประพฤติ จัดว่าเป็นคุณธรรมที่แสดงออกทางร่างกายในลักษณะที่ดีงามถูกต้องอันเป็นที่ประสงค์ของสังคม

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2542, หน้า 88) กล่าวถึงความหมายของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรมแยกเป็น จริยะ + ธรรม คำว่า จริยะ หมายถึง ความประพฤติหรือกิริยาที่ควรปฏิบัติ ส่วนคำว่า ธรรม มีความหมายหลายอย่าง เช่น คุณความดี หลักคำสอนของศาสนา หลักปฏิบัติ เมื่อนำคำทั้งสอนมารวมกันเป็นจริยธรรม จึงได้ความหมายตามตัวอักษรว่า หลักแห่งความประพฤติหรือแนวทางของการปฏิบัติ

ไสว มาลมทอง (2542, หน้า 5) ให้ความหมายของจริยธรรมว่า จริยธรรม (morality) หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติหรือหลักธรรมคำสอนอันเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของมวลมนุษย์

พรนพ พุกกะพันธ์ (2543, หน้า 400) ได้ให้ความหมายของจริยธรรม (ethics) หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม เป็นพฤติกรรมในทางที่ดีงาม ที่แสดงออกจากคุณธรรมที่มีอยู่ในใจ สามารถที่จะเห็นและวัดได้

ราชบัณฑิตยสถาน (2545, หน้า 291) ให้ความหมายไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 87) ให้ความหมายไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติดี ประพฤติชอบทั้งต่อตนเอง ผู้อื่นและสังคม อันจะก่อนให้เกิดการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (ออนไลน์, 2551) ให้ความหมายไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง ข้อที่ควรประพฤติปฏิบัติ ความประพฤติหรือการแสดงออกที่ดีงามที่ชอบที่ควรของคนในชุมชน สังคม และประเทศชาติเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

กู๊ด (Good, 1973, p. 314) ให้ความหมายไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง การปรับพฤติกรรมให้เข้ากฎเกณฑ์หรือมาตรฐานของความประพฤติที่ถูกต้องหรือดีงาม

โฮแกน (Hogan, 1973, p. 217) ให้ความหมายไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง ระบบของกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นเพื่อชี้แนะพฤติกรรมระหว่างบุคคล

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546, หน้า 189) ให้ความหมายของคำว่า “คุณธรรม” ว่า “สภาพคุณงามความดี” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Virtue พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2540, หน้า 14) ได้กล่าวว่า คุณธรรมเป็นคุณภาพของจิตใจ กล่าวคือ คุณสมบัติที่เสริมสร้างจิตใจให้ดีงาม ให้เป็ฯจิตใจที่สูง ประณีตและประเสริฐ

พระมหาอดิศร ถิรสีโล (2540, หน้า 55) ได้ให้ความหมายคำว่า คุณธรรม หมายถึง ความดีสูงสุด ปลูกฝังอยู่ในอุปนิสัยอันดีงาม อยู่ในจิตสำนึก อยู่ในความรู้สึกผิดชอบชั่วดี อันเป็นเครื่องเหนี่ยวรั้ง ควบคุมพฤติกรรมที่แสดงออก สนองความปรารถนา

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2543, หน้า 115) ได้ให้ความหมายคำว่า คุณธรรม หมายถึง สิ่งที่บุคคล ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม มีประโยชน์มากและมีโทษน้อย สิ่งที่เป็นคุณธรรม ในแต่ละสังคมอาจจะแตกต่างกัน เพราะการเห็นสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าเป็นสิ่งที่ดี หรือไม่ดีนั้นขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม เศรษฐกิจ ศาสนา และการศึกษาของคนในสังคมนั้น

ผกา สัตยธรรม (2544, หน้า 27) ได้ให้ความหมายคำว่า คุณธรรม คือ พฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละคนหลังจากที่ปฏิบัติธรรมแล้ว

ละเอียด แซ่คู (2546, หน้า 12) ได้ให้ความหมายคำว่า คุณธรรม เป็นสภาพคุณงามความดี ความรู้สึกในด้านดีที่มีอยู่ในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลให้บุคคลประพฤติดี เป็นที่ยอมรับของคนในสังคม

ประวัติ พื้นผาสุข (2549, หน้า 4) ได้ให้ความหมายคำว่า คุณธรรม คือ ความดีงามในจิตใจ ซึ่งทำให้เคยชินกับการประพฤติดี ผู้มีคุณธรรมคือผู้มีความเคยชินประพฤติดีด้วยความรู้สึกในทางดีงาม การกระทำของคนที่ทำไปโดยไม่มีความรู้สำนึก ไม่มีการตัดสินใจ

ปราชญา กล้าผจัญ (2549, หน้า 38) ได้กล่าวถึงคำว่า คุณธรรม เป็นคำสมาส ผสมกันระหว่าง “คุณ” กับ “ธรรม” คุณ หมายถึง ความดีที่มีอยู่ประจำใจสิ่งนั้น ๆ ธรรม หมายถึง คุณความ

ดี เมื่อสองคำรวมกันเข้าเป็นคุณธรรม (Morality) หมายถึง สภาพคุณงามความดี คุณธรรม หมายถึง คุณความดี ที่มีอยู่ประจำใจคน คนที่มีคุณธรรม คือ คนที่มีใจโอบอ้อมอารี มีใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ จึงไม่เบียดเบียนใคร ที่ทำร้ายใคร คนที่มีคุณธรรมจะรักความยุติธรรมและมีความเมตตาต่อผู้อื่นเสมอ ส่วนผู้ที่กลั่นแกล้ง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ทำตามความต้องการของตนเป็นคนไม่มีคุณธรรม ผู้ที่ดูแลให้คนงานบริษัท ได้รับความเป็นธรรมในเรื่องค่าแรง สวัสดิการต่างๆ เป็นคนมีคุณธรรม

อำนวย บุญศรี (2549, หน้า 233) ได้สรุปความหมายคำว่า “คุณธรรม” มาจากคำสองคำ คือ จากคำว่า “คุณ” คำหนึ่ง และ “ธรรมะ” อีกคำหนึ่ง คำว่า “คุณ” โดยทั่วไปหมายถึง สิ่งที่ดีที่มีประโยชน์ เมื่อรวมกับคำว่า “ธรรมะ” เป็นคำว่า “คุณธรรม” จึงพอสรุปได้ว่า หมายถึง คุณสมบัติที่เป็นความดีงาม ความถูกต้องซึ่งมีอยู่ภายในจิตของบุคคล ทำให้บุคคลนั้นพร้อมที่จะกระทำสิ่งต่างๆ อันจะเป็น ประโยชน์ต่อตนเอง โดยไม่เบียดเบียนผู้อื่นหรือทำประโยชน์ให้ผู้อื่น โดยไม่เบียดเบียนตนเอง หรือกระทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

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

จากความหมายของคุณธรรมที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง พฤติกรรม ที่แสดงออกถึงคุณงามความดีและประพฤติปฏิบัติตนแต่สิ่งที่ดีงามด้วยความสำนึกในจิตใจ เป็นที่ยอมรับของสังคม เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ความประพฤติดี ประพฤติชอบ การแสดงออกที่ดีงาม ที่เป็นประโยชน์เป็นความสุขต่อตนเอง ต่อสังคม และประเทศชาติ

2.3.2 ทฤษฎีจริยธรรม

คุณธรรมและจริยธรรม เป็นข้อกำหนดความดีและความงามของจิตใจที่ส่งผลให้บุคคลประพฤติดี นักปรัชญาได้ให้แนวคิด หรือทัศนะที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมไว้ต่างกัน พอสรุปได้ดังนี้

ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมของ ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2543, หน้า 2-4) ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม มี 3 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง คือส่วนที่เป็นดอก และผลไม้ของต้น เป็นส่วนที่แสดงถึงพฤติกรรมการทำดี ละเว้นความชั่ว ซึ่งพฤติกรรมนี้มีสาเหตุมาจากส่วนที่สอง คือ ส่วนลำต้นของต้นไม้เป็นสาเหตุทางด้านจิตใจ ประกอบด้วย เหตุผลเชิงจริยธรรม มุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง ความเชื่ออำนาจในตน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และทัศนคติ คุณธรรม ค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือสถานการณ์ทางสังคม และสุขภาพจิต ส่วนนี้สามารถใช้ในการพัฒนาส่วนที่เป็นลำต้นของต้นไม้ได้ กล่าวคือ บุคคลจะต้องมีลักษณะพื้นฐานในส่วนรากของต้นไม้ในปริมาณสูงเหมาะสมกับอายุอยู่ในสภาพแวดล้อมและสังคมที่เหมาะสมจะทำให้ส่วนของลำต้นพัฒนาไปเองได้โดยอัตโนมัติ

ปราชญา กล้าผจัญ (2544, หน้า 164-167) ทฤษฎีจริยธรรมของเพียเจต์ (Piaget) มีความเชื่อพื้นฐานว่าจริยธรรมเป็นลักษณะประสบการณ์ของมนุษย์และหน้าที่เกี่ยวกับกฎเกณฑ์การให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมทางสังคมในเรื่องอนามัยและความสนใจของแต่ละบุคคล

ความสัมพันธ์ร่วมกันในรูปของสิ่งที่ควรกระทำ ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมและพัฒนาการทางจริยธรรมของมนุษย์จะเกิดขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับความฉลาดในการที่จะรับรู้กฎเกณฑ์และลักษณะต่างๆ ทางสังคม พัฒนาการทางจริยธรรมของบุคคลจึงขึ้นอยู่กับการพัฒนาการทางสติปัญญาของบุคคลนั้น นอกจากนี้ยังเชื่อว่าพื้นฐานของจริยธรรมเกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันทางสังคมและพัฒนาการทางจริยธรรมของเด็กโดยการสังเกตจากการเล่นของเด็ก พบว่า จริยธรรมเกิดจากการเล่นต่างๆ เหล่านั้น เริ่มตั้งแต่เด็กเล่นโดยไม่รู้จักกฎเกณฑ์โดยยึดถือเอาตนเองเป็นศูนย์กลางต่อมาได้เรียนรู้และเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผู้เล่นด้วยกันจนเด็กได้เรียนรู้กฎเกณฑ์ต่างๆ ด้วยความรู้สึกเฉพาะตัวเองดีขึ้นจากการศึกษาการเล่นของเด็กพบว่า หลักของการพัฒนาทางจริยธรรมคือ การเคารพกฎเกณฑ์ทางสังคม เพียเจต์ ได้แบ่งระดับของการพัฒนาการทางจริยธรรมเป็น 2 ขั้น คือ

1) ขั้นยึดกฎเกณฑ์จากภายนอก (heteronomous) พัฒนาการทางจริยธรรมขั้นนี้จะอยู่ในช่วงอายุก่อน 8 ปี เป็นระยะที่พ่อแม่ ผู้ใหญ่มีอิทธิพลต่อจริยธรรมของเด็กมาก ในขั้นนี้เด็กจะยึดถือกฎเกณฑ์ต่างๆ ตายตัว ผิดเป็นผิด ถูกเป็นถูก ถ้าทำความผิดก็ต้องได้รับโทษ โดยไม่คำนึงถึงแรงจูงใจหรือสาเหตุของการกระทำนั้น

2) ขั้นสำนึกในกฎเกณฑ์ (autonomous) พัฒนาการทางจริยธรรมนี้เป็นระยะที่เด็กมีกฎเกณฑ์ของตนเองในระยะนี้เด็กจะมีความคิดเป็นของตนเองมีเหตุผลที่คำนึงถึงความยุติธรรมและพิจารณาถึงจุดมุ่งหมายของกระทำนั้นด้วย การที่เด็กเปลี่ยนแปลงการรับรู้กฎเกณฑ์ตายตัวหรืออิทธิพลจากภายนอกมาเป็นขั้นที่มีกฎเกณฑ์ของตนเองนี้เนื่องมาจากพัฒนาการทางสติปัญญา ระดับอายุ และการทีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มหรือมีประสบการณ์ในการมีบทบาทในกลุ่มเพื่อนด้วยกัน

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2543, หน้า 63-65) ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบิร์ก (Kohlberg) โคลเบิร์กได้แบ่งขั้นพัฒนาการทางจริยธรรมเป็น 3 ระดับ 6 ขั้น ดังนี้

ระดับที่ 1 ระดับเริ่มมีจริยธรรม (pre-conventional level) ระดับนี้บุคคลจะสนองตอบต่อกฎเกณฑ์ซึ่งกำหนดไว้โดยผู้มีอำนาจเหนือตน จะเลือกทำเฉพาะพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ไม่คำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับผู้อื่น พัฒนาการทางจริยธรรมแบ่งเป็น 2 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 อายุ 0-7 ปี เจตนาหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษทางกายา ขั้นที่ 2 อายุ 10-12 ปี เจตนาแสวงหารางวัลเป็นวัตถุสิ่งของ

ระดับที่ 2 ระดับมีจริยธรรมตามกฎเกณฑ์และประเพณีนิยม (conventional level) ระดับนี้เด็กจะรู้จักรักษากฎเกณฑ์เพราะเห็นแก่กลุ่มหรือเพราะความรับผิดชอบต่อสังคม เด็กไม่อยากทำผิด เพราะต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม พัฒนาการของจริยธรรมแบ่งเป็น 2 ขั้น คือ ขั้นที่ 3 อายุ 13-15 ปี เจตนาที่จะทำตามที่ผู้อื่นเห็นชอบ (อับอายที่ผู้อื่นจะรู้เห็นความชั่วของตนเอง) ขั้นที่ 4 อายุ 16-20 ปี เจตนาที่จะทำตามกฎระเบียบ กฎหมายและหลักศาสนาเพราะเห็นความสำคัญและประโยชน์ของสิ่งต่าง ๆ นั้นเพื่อส่วนรวม

ระดับที่ 3 ระดับมีจริยธรรมของตัวเอง (post conventional level) เป็นระดับที่ตัดสินข้อโต้แย้งต่างๆ ด้วยตนเอง โดยมีหลักการของตนเองที่ถูกต้อง พัฒนาการทางจริยธรรมแบ่งเป็น 2 ขั้น คือ ขั้นที่ 5 ผู้ใหญ่ตอนต้น เจตนาทำให้สิ่งที่เห็นว่าถูกควรเพื่อส่วนรวม เป็นตัวของตัวเอง ละอายใน

ตัวเอง เมื่อทำชั่ว ภูมิใจในตนเองเมื่อทำดี ขั้นที่ 6 ผู้ใหญ่ตอนกลาง เจตนาที่จะยึดหลักอุดรมคติสากลเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เช่น โอตตัปปะ มนุษยธรรมและความเสมอภาค

ทฤษฎีจริยธรรมของ ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) ได้นำเสนอทฤษฎีพัฒนาการทางด้านจริยธรรม ได้อธิบายการเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ว่าเนื่องมาจากปัจจัยผลักดินจากจิตใต้สำนึกซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน (ปราชญา กล้าผจัญ, 2544, หน้า 168-169) คือ

อิด (Id) เป็นพลังงานติดตัวมนุษย์มาตั้งแต่เกิด หมายรวมถึงสัญชาตญาณด้วยแรงขับภายในซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้มีการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ตามความต้องการ โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้อง ควรหรือไม่ควรแต่อย่างไรที่เรียกกันว่าพลังแสวงหาความสุข เมื่อต้องการอย่างไรก็จะพยายามหาทางตอบสนองความต้องการทางกายของตนอย่างนั้นๆ จนได้ อาจจะเรียกว่า “สันดานดิบของมนุษย์” ก็ว่าได้

อีโก้ (Ego) เป็นพลังแห่งการเรียนรู้และเข้าใจ การรับรู้ข้อเท็จจริง การใช้เหตุผลการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย เป็นส่วนหนึ่งของการแสวงหาวิธีการเพื่อตอบสนองพลังอิด เช่น เมื่อหิว พลังอีโก้ก็จะใช้เหตุผลตรึกตรองว่าจะบำบัดความหิวนั้นด้วยวิธีการใดตามสภาพแวดล้อม พลังอีโก้เป็นพลังของจิตที่คอยยับยั้งการแสดงพฤติกรรมตามความต้องการของอิด โดยทำการควบคุมจิตใจมิให้แสดงพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของสังคม

ซุเปอร์อีโก้ (Super Ego) เป็นส่วนหนึ่งของจิตที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ทางด้านคุณธรรมและคอยกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามปทัสถานของสังคม โดยซูเปอร์อีโก้กระตุ้นให้อิด (Id) ละทิ้งความไม่ถูกไม่ควรและสนับสนุนอีโก้ให้เปลี่ยนทิศทางพฤติกรรมไปในทางที่ถูกที่ควรมีลักษณะเป็นค่านิยมต่างๆ เช่น ความดี ความชั่ว ความถูกผิด มโนธรรม คุณธรรม ความยุติธรรม ซูเปอร์อีโก้เป็นพลังที่หักห้ามความรุนแรงของพลังอิด โดยเฉพาะพลังจากสัญชาตญาณทางเพศและความก้าวร้าวรุนแรง

การทำงานร่วมกันของพลังทั้ง 3 ลักษณะบุคลิกภาพของมนุษย์เกิดจากการทำงานร่วมกันของพลังทั้ง 3 หลังใดมีอิทธิพลเหนือพลังอื่น ย่อมเป็นตัวชี้ลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลนั้น เช่น ถ้าพลังอิดมีอำนาจสูงก็มีบุคลิกเป็นเด็กไม่รู้จักโต ถ้าพลังอีโก้มีอำนาจสูงก็จะเป็นคนมีเหตุผลเป็นนักปฏิบัติที่ดี ถ้าพลังซูปเปอร์อีโก้มีอำนาจสูง ก็เป็นนักอุดมการณ์ นักทฤษฎี นักพัฒนาสังคม ทฤษฎีจริยศาสตร์ของอริสโตเติล (Aristotle) ในทัศนะของอริสโตเติล คุณธรรม จริยธรรม ทำให้มนุษย์มองเห็นแต่สิ่งที่มีคุณค่า เป็นลักษณะคุณธรรมเชิงพุทธิปัญญา ซึ่งเกิดจากการเรียนการสอนและได้รับการปลูกฝัง คุณธรรมจริยธรรมที่เกิดจากพฤติกรรมที่อยู่ในธรรมชาติของมนุษย์ต้องอาศัยการอยู่ร่วมกันและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องร่วมกัน คุณธรรมจริยธรรมจะต้องมีลักษณะสภาวะความเป็นกลางซึ่งความดีหรือลักษณะทางสายกลางนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยากเพราะต้องสลัดสิ่งที่ติดอยู่ที่ปลายทั้งสองด้านที่เป็นความเข้มข้นและความอ่อนด้อยออกเสียก่อน ผู้ที่สามารถทำได้จะเข้าถึงความดี คือ การอยู่ดี ทำดีและชีวิตประสบความสุข โดยมุ่งหวังให้ทุกอย่างเป็นไปตามสภาวการณ์หรือเป็นไปตามธรรมชาติอย่างแท้จริง (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, หน้า 93)

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 96) ทฤษฎีจริยธรรมของคานท์ (kant) คานท์เสนอว่า การปฏิบัติตามหลักจริยธรรมเป็นสิ่งที่มีคุณค่า เพราะเป็นเจตนาที่ดีที่เกิดจากความตั้งใจจริง หรือมีมูลเหตุที่จูงใจให้ทำในสิ่งที่ถูกต้องการกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นสิ่งสากล เป็นลักษณะการกระทำตามหน้าที่โดยเริ่มที่เหตุจูงใจที่ดี เป็นเงื่อนไขให้เกิดการกระทำดี และผลจากการกระทำนั้นก็จะเป็นผลดี การกระทำของบุคคลจะมีคุณค่าตามจริยธรรม ก็ต่อเมื่อเป็นการกระทำตามหน้าที่ และการกระทำตามหน้าที่จะถูกต้องตามหลักจริยธรรมด้วย จึงจะถือว่าเป็นคติบท (maxim) ของการกระทำที่เป็นสากล โดยจะต้องมีพื้นฐานที่ดีมีความรู้สึกที่แฝงด้วยเจตนาดีเสมอ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 98-99) ทฤษฎีจริยธรรมของบรอนแฟนเบรนเนอร์ (Bronfenbrenner) บรอนเฟนเบรนเนอร์ นักจิตวิทยาสังคม ได้ศึกษาจริยธรรมของเด็กในโรงเรียนโดยศึกษาเปรียบเทียบในวัฒนธรรมที่หลากหลายและได้สรุปเป็นทฤษฎีพัฒนาการด้านจริยธรรม ไว้ดังนี้

รูปแบบที่ 1 จริยธรรมโดยยึดถือตนเอง (self-oriented morality) คือการยึดถือและให้ความสนใจอยู่ที่ความพึงพอใจของตนเอง และจะพิจารณาสิ่งอื่นๆ ออกไปจากตนเองในบริบทว่าตนได้รับประโยชน์หรือถูกขัดขวางผลประโยชน์

รูปแบบที่ 2 จริยธรรมโดยยึดถือผู้มีอำนาจ (authority- oriented morality) ในขั้นนี้เด็กรวมถึงผู้ใหญ่จะมีจุดที่ตกลงกันอยู่ในตัวตนของอำนาจ นับจากพ่อแม่จนถึงหน้างานและผู้มีอำนาจระดับประเทศ ศาสนา มาเป็นตัวอธิบายความถูกต้องหรือความผิด

รูปแบบที่ 3 จริยธรรมโดยยึดเพื่อ (peer- oriented morality) เป็นจริยธรรมที่ยึดถือความสอดคล้องกับกลุ่ม ไม่ใช่ด้วยอำนาจจากใคร แต่ด้วยเพื่อนเป็นผู้ตัดสินว่าถูกหรือผิด ส่วนใหญ่จริยธรรมระดับนี้ จะพบมากในวัยรุ่นเนื่องจากเป็นวัยที่ต้องการยอมรับจากลุ่มเพื่อน

รูปแบบที่ 4 จริยธรรมโดยยึดถือกลุ่ม (collective- oriented morality) เป็นจริยธรรมที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้ใดหรือกลุ่มสังคมใด แต่จะเป็นจริยธรรมที่เป็นจริงในตัวเอง

จากทฤษฎีพัฒนาการด้านคุณธรรมและจริยธรรมดังกล่าว ทำให้สรุปได้ว่า การที่บุคคลจะมีคุณธรรมจริยธรรมได้นั้น ต้องมีเหตุปัจจัยที่สำคัญทั้งจากภายในและภายนอกของบุคคลเหล่านั้นเป็นสิ่งผลักดันโดยเฉพาะด้านสถานภาพส่วนตัวทฤษฎีจริยธรรม จะเป็นหลักให้ผู้บริหารได้เข้าใจถึงแนวความคิดของบุคคลในสถานภาพที่แตกต่างกันการพิจารณาจริยธรรม และการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมของบุคคลตามแนวคิดจากทฤษฎีเหล่านี้ อาจเกิดขึ้นกับผู้บริหารได้ตลอดเวลาในสถานการณ์ที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะใช้รูปแบบใดเป็นหลักในการพิจารณา

2.3.3 ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรม

ประวัติ พื้นผาสุขม (2549, หน้า 9) คุณธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความเป็นระเบียบความสงบสุข ความเจริญให้แก่ ปัจเจกบุคคล สังคมและประเทศชาติโดยส่วนรวม ดังนัยพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จ พระเจ้าอยู่หัวในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2520 ได้กล่าวว่า การที่จะทำงานให้สัมฤทธิ์ผลที่พึงปรารถนา

ที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรมจะอาศัยความรู้แต่เพียงอย่างเดียวมิได้ จำเป็นต้องอาศัยความสุจริต ความบริสุทธิ์ใจและความถูกต้องเป็นธรรม จนบรรลุถึงจุดหมายที่พึงประสงค์

คุณธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเสริมสร้างความสงบสุขและความเจริญให้แก่บุคคล เป็นการส่วนตัวนั้น ก็เพราะว่าคุณธรรมเป็นเครื่องช่วยให้แต่ละคนประสบความสุขความเจริญ ในหลายทาง เช่น

1) คุณธรรมเป็นเครื่องธำรงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ไม่ตีคุณค่าความเป็นมนุษย์ที่ตัวเงิน แต่จะตีค่ากันที่คุณธรรม ผู้มีคุณธรรมจะได้รับการยกย่องว่าเป็นคนดี เป็นคนมีค่าของสังคม ส่วนผู้ไร้คุณธรรมเป็นคนมีค่าน้อยและอาจจะถูกประณามจากสังคมว่า “เป็นคนแต่ก็เหมือนมิใช่คน” คือเป็นคนแต่เพียงร่างกายแต่ใจนั้นไม่มีความเป็นคน

2) คุณธรรมเป็นเครื่องเสริมบุคลิกภาพ เช่น “ความซื่อตรง” ทำให้คนมีความสมบูรณ์ ในความคิดและการกระทำ เพราะไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างความคิด การพูดและการกระทำ ของบุคคลนั้น หรือเป็นบุคคลที่ปากกับใจตรงกันอยู่เสมอ

3) คุณธรรมเป็นเครื่องเสริมมิตรภาพ เช่น “ความจริงใจ” ทำให้ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นไปอย่างราบรื่น คนไม่จริงใจย่อมไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น ไม่แต่เฉพาะในเรื่องใหญ่ๆ หรือสำคัญ ๆ แม้แต่เรื่องเพียงเล็กน้อยก็จะไม่มีใครให้ความไว้วางใจ จึงทำให้เสียประโยชน์ที่ควรจะได้

4) เป็นการสร้างความสบายใจ เพราะการกระทำแต่สิ่งที่เหมาะที่ควร สบายใจที่ไม่ต้องระมัดระวังภัยอันตรายที่จะมีมา เพราะผู้มีคุณธรรมจะเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติ แต่ในทางที่ถูก ต้องและไม่ทำผิดใด ๆ ทั้งจะเป็นผู้น่ารักน่าคบค้าสมาคมเต็มไปด้วยผู้เป็นมิตร

5) คุณธรรมเป็นเครื่องส่งเสริมความสำเร็จ ความมั่นคงในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิต คุณธรรมมีความสำคัญทั้งต่อตนเองและส่วนนรวม ต่อตนเองเพราะคุณธรรมเป็นเครื่องธำรงศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ คนดีมีค่า คือคนที่มีคุณธรรม คุณธรรมช่วยให้คนแต่ละคน เป็นที่เคารพนับถือยำเกรงของผู้อื่น คุณธรรมช่วยทำให้คนเป็นคนเต็มคน และเป็นเครื่องเสริมสร้าง มิตรภาพและสัมพันธภาพอันดีระหว่างมนุษย์ด้วยกัน และคุณธรรมทำให้คนเป็นสุข อยู่รอดปลอดภัย

อมรา เล็กเริงสินธุ์ (2542, หน้า 8-9) ซึ่งตรงกับพุทธภาษิตที่ว่า “ธรรมย่อมรักษาผู้ประพฤติธรรม” (ธมฺโม หเว รกฺขติ ธมฺมจารึ) นอกจากนั้นคุณธรรมยังเป็นเครื่องส่งเสริมความสำเร็จและความมั่นคงปลอดภัยในอาชีพ และการดำรงชีวิตอีกด้วย คุณธรรมมีความสำคัญต่อส่วนรวม เพราะคุณธรรมจะช่วยเสริมสร้างความสงบสุขและความเจริญให้ชาติบ้านเมืองเพราะชาติจะเจริญรุ่งเรืองได้ ก็เนื่องจากคนในชาติมีความเป็นน้ำหนึ่งน้ำใจเดียวกัน รู้จักสามัคคีไม่เอารัดเอาเปรียบกัน เห็นอกเห็นใจกัน เสียสละ ประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวม สังคมประเทศชาติก็จะพบแต่สันติสุขไม่รบราฆ่าฟันกัน โลกก็จะสถิตสถาพรมั่นคงด้วยเมตตาธรรม ดังพุทธสุภาษิตที่ว่า “เมตตาธรรม ค้ำจุนโลก” (โลโกปตฺถม ภิกา เมตตา) คุณธรรมจริยธรรมเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาคน ปัญหาของสังคมไทยที่ประสบ พบเห็นกันอยู่ทุกวันนี้เกิดจาก “คน” ปัญหาเริ่มต้นที่ “คน” และมีผลกระทบถึง “คน” การแก้ปัญหาสังคมไทย จึงต้องแก้ด้วย “การพัฒนาคน” เพื่อให้คนมีปัญญา มีความรู้

มีคุณธรรมและมีทักษะในการแก้ปัญหาชีวิต ปัญหาจึงอยู่ที่ว่าเราจะพัฒนาคนอย่างไร เพื่อให้คนมีชีวิตที่ดีงาม สามารถใช้ความรู้และปัญญาแก้ปัญหาได้สร้างสรรค์ได้ ปฏิบัติต่อเทคโนโลยีอย่างถูกต้อง อยู่ในระบบการแข่งขันทางเศรษฐกิจได้ บริโภคผลผลิตด้วยปัญญา รู้อะไรดี อะไรชั่ว มีทัศนคติ ทางจริยธรรม ที่เหมาะสม ทั้งหมดนี้เป็นคุณสมบัติของคนดีมีคุณธรรม การจัดการศึกษาคงต้องยึดหลักสำคัญ คือ “ให้ความรู้คู่คุณธรรม” สังคมไทย จึงจะมีสมาชิกของสังคมที่เป็นคนเก่งและคนดี

พระมหาอดิศร ถิรสีโล (2540, หน้า 60) คุณธรรมมีความสำคัญต่อบุคคล สังคมและชาติบ้านเมือง สังคมใดมีสมาชิกของสังคม ที่ไร้คุณธรรมจำนวนมาก สังคมนั้นมีความสับสนวุ่นวายยากแก่การพัฒนา ในสังคมครูหากผู้ประกอบวิชาชีพครูเป็นไร้คุณธรรม นอกจากจะทำให้ตนเองและสถาบันวิชาชีพตกต่ำ แล้วยังจะทำให้สังคมและชาติบ้านเมืองต้องมีอันตกต่ำไปด้วย

พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ (2548, หน้า 2) กล่าวว่า จริยธรรมการบริหารภาครัฐจะไม่มีทางเกิดผลสำเร็จได้ถ้าผู้บริหารไม่มีจริยธรรม เพราะการบริหารที่ยึดหลักกฎหมายเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะไปสู่การบริหารจัดการที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม จึงมีความสำคัญต่อบุคคล สังคม และชาติบ้านเมือง ผู้นำที่ใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองต่อวิชาชีพและต่อสังคมหลายประการ คือ

1) ทำให้ได้รับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในการบริหารงานอันจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงในการประกอบอาชีพ

2) ทำให้ได้รับคำยกย่องสรรเสริญและเป็นที่เคารพของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ทำให้มีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข เพราะแวดล้อมไปด้วยบุคคลและศิษย์ที่ให้ความรัก ความเคารพนับถือ

4) ครอบครัวมีความอบอุ่นและมั่นคงเป็นแบบอย่างที่ดีของครอบครัว ผู้ใต้บังคับบัญชาและสังคมทั่วไป

5) ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานของตนได้รับความร่วมมือ สนับสนุนช่วยเหลือจากประชาชนชุมชน ในการพัฒนาอย่างเต็มที่

6) ทำให้สังคมและชุมชนเกิดสันติสุข และได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เพราะสมาชิกของสังคมมีคุณธรรมจริยธรรม

สุวกิจ ศรีปัดถา และคนอื่นๆ (2550, หน้า 12) กล่าวถึงความสำคัญของคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรมมีความสำคัญที่เด่นชัด 3 ประการ ดังนี้

1) เป็นเครื่องเชิดชูเกียรติด กล่าวคือ บุคคลที่มีคุณธรรมจะทำให้เป็นผู้มีชื่อเสียงเกียรติยศปรากฏเป็นที่ยอมรับของมวลชนทั่วกัน

2) เป็นเครื่องส่งเสริมให้บุคคลทำความดีและประพฤติตนถูกทาง คุณธรรมเป็นสิ่งกำกับจิตใจและเสริมกำลังใจให้คนคิดดี พูดดี และทำดี คุณธรรมเป็นเครื่องส่งเสริมคุณภาพของมนุษย์ ตัวชักจูงลักษณะนิสัยของมนุษย์ในทางดีงาม

3) เป็นรากฐานของความสุข คุณธรรมเป็นสิ่งที่ดีงามที่ควรปลูกฝังและดำรงรักษาคุณธรรมนั้นผูกพันอยู่กับความสุข คือคุณธรรมเป็นเหตุให้บุคคลพบความสุขสร้างความพึงพอใจ และความถูกต้องทางความคิดและการปฏิบัติที่เป็นสุขแก่ผู้ปฏิบัติ คุณธรรมเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการดำเนินกิจกรรมทุกอย่าง จึงควรสร้างคุณธรรมเพื่อนำมาซึ่งความเป็นอยู่ที่ดี พอดี พอเพียง ดีพอ และนำความสุขสมบูรณ์มาสู่ชีวิต

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า คุณธรรมทำให้เกิดจริยธรรม ค่านิยมที่เหมาะสม ดีงามตลอดจนทำให้เกิดความสุข ความพอใจ ทำให้คนเป็นคนดีและสร้างความดี ก่อให้เกิดคุณธรรมอื่นๆ จำเป็นต้องมีการปลูกฝัง สร้างสม และดำรงรักษาไว้ให้คงอยู่ในตัวของบุคคลต่อไป

2.3.4 หลักธรรมสำหรับผู้บริหาร

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์ (2542, หน้า 170) ได้กล่าวไว้ว่า คุณธรรมของผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นความดี ความงามและความจริง ที่มีอยู่ในตัวผู้บริหารและจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมหรือกระทำกิจกรรมจากสภาพจิตที่เป็นกุศล ดังนั้นผู้บริหารที่มีคุณธรรมจึงเป็นคนดีและประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีที่งามเสมอ คุณธรรมสำหรับ ผู้บริหาร หมายถึง การประพฤติปฏิบัติให้เกิดคุณงามความดีที่ผู้บริหารเสริมสร้างขึ้นในการทำงาน โดยอาศัยหลักธรรม คุณธรรมนั้นเป็นสภาพที่แท้จริงซึ่งอยู่ภายในจิตใจคน

ผู้บริหารถือได้ว่าเป็นผู้นำของหน่วยงานและองค์การ โดยตำแหน่งและโดยชอบธรรม ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารจึงมีมากมายนานัปการ ผู้บริหารที่ปรารถนาจะเป็นผู้นำอย่างสมบูรณ์แบบ เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพจะต้องอาศัยทั้งในด้านศาสตร์ของการบริหารและศิลปะ

อมรา เล็กเริงสินธุ์ (2542, หน้า 109-112) ได้กล่าวไว้ว่า ในความเป็นผู้นำประสมประสานกันอยู่ในตัวแต่สิ่งที่แฝงอยู่ในระหว่างศาสตร์และศิลปะของการบริหารงานเกือบทุกประการก็คือคุณธรรมจริยธรรมของผู้ริหาร ซึ่งเป็นเสมือนส่วนเสริมที่จะทำให้การบริหารงานนั้นมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เป็นส่วนจรรโลงให้บุคลากรในองค์การทำงาน รวมกันได้อย่างมีความสุข มีศรัทธาในการทำงาน ยอมรับเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ มีความสามัคคีกลมเกลียว มีน้ำหนึ่งใจเดียวร่วมกัน ร่วมจิตร่วมคิดเพื่อสู่จุดหมายอันเดียวกัน ทั้งนี้ เนื่องมาจากคุณธรรมของผู้บริหารนั่นเอง นั่นก็คือผู้บริหารที่มีคุณภาพต้องเป็นผู้บริหารที่มีคุณธรรม เป็นแกนนำสำคัญในการบริหารงาน

ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การย่อมมีบทบาท ภารกิจและมีความสำคัญในการทำให้งาน ขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม คุณงามความดี และความจริงใจที่มีอยู่ในตัวผู้บริหาร ไม่เอารัดเอาเปรียบกัน นำพาความสุข สงบ และความเจริญ

ประวัติ พื้นผาสุข (2549, หน้า 23) ได้กล่าวไว้ว่า คุณธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเสริมสร้างความสงบสุขและความเจริญ ให้แก่บุคคล เช่น เป็นเครื่องเสริมความเป็นมนุษย์ เป็นเครื่องเสริมมิตรภาพ เป็นเครื่องเสริมความสุข สบายใจ เป็นเครื่องเสริมส่งเสริมความสำเร็จ นอกจากนั้นคุณธรรมยังมีความสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างความสุขความเจริญ ให้แก่สังคมและชาติโดยส่วนรวม เพราะเมื่อสังคมของชาติได้ผู้นำมีคุณธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบหรือเบียดเบียนกัน ทุกคนมีความสงบสุขและ

ความเจริญเป็นส่วนบุคคลแล้ว ย่อมเผยแผ่ไปยังบุคคลอื่น เมื่อทุกคนคิดและปฏิบัติร่วมกัน สังคมของชาตินั้นก็เป็นย่อมเป็นปึกแผ่น และมีความสามัคคี มั่นคงตามมา คุณธรรมเป็นคุณลักษณะที่เป็นความดี ความงาม ผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการพัฒนาตน พัฒนาคน และพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ ใส่ใจไม่ทอดทิ้งทุกเรื่องด้วยความเป็นธรรม มีคุณธรรมและจริยธรรมที่เปี่ยมไปด้วยความเมตตา ในการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 137) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์จะต้องเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี มีคุณธรรม จริยธรรม และ เจตคติที่ดีในการบริหารและการจัดการศึกษา ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีภาวะผู้นำผู้ตามที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มีความคิดเป็นประชาธิปไตยและมีการทำงานเป็นทีม เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารการศึกษา เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแนวทางพัฒนาการศึกษา ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความตื่นตัวและกระตือรือร้นในการทำงานของตน ภายในกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติขององค์การและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพนั้นๆ โดยเฉพาะ

ประวัติ พื้นผาสุก (2549, หน้า 20) ได้กล่าวไว้ว่า ความจงรักภักดีต่อวิชาชีพและความซื่อสัตย์ต่อองค์การ ผู้บริหารบางคนย้ายมาทำหน้าที่ที่ตัวเอง ไม่เคยคิดมาก่อนหรือไม่อยากอยู่ แต่ได้รับคำสั่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผลก็คืออย่างขอไปที ให้เหตุการณ์ผ่านไปวัน ๆ ที่สำคัญผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ค่อยจะพบหน้าอีกด้วย นับว่าเป็นคนโชคร้ายขององค์การนั้นที่ได้ผู้บริหารที่ไม่มีคุณธรรม ไม่รักและภักดีต่อองค์การและวิชาชีพของตน และ มีความเห็นแก่ตัวมากที่สุด ส่งผลไปถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่แน่ใจความเป็นผู้นำของผู้บริหารและความมั่นคงในอาชีพของตน

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (2543, หน้า 11-12) กล่าวว่า ชีวิตคนเรานี้ต้องพัฒนาตลอดเวลา ต้องเจริญงอกงามขึ้นในด้านพฤติกรรม คือ การดำเนินชีวิตทั่วไป ต้องรู้จักดำเนินชีวิตให้ถูกต้อง รู้จักอยู่ร่วมและทำงานร่วมกับผู้อื่น ในด้านจิตใจ คือ ในเรื่องคุณธรรม ความสามารถ หรือสมรรถภาพ ของจิตใจ และความสุข การมีสุขภาพจิต ความมีน้ำใจเมตตากรุณาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ความอดทน ความมีใจหนักแน่นมั่นคง ความมีสติ การมีสมาธิหรือความมีใจแน่วแน่ในการบริหาร และในด้านปัญญา ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการคิดพิจารณาวินิจฉัยและจัดดำเนินการ ผู้บริหารได้บริหารจัดการงานต่าง ๆ ก็จะทำให้ได้เรียนรู้เพิ่มขึ้น ให้รู้วิชาการชัดเจนและชำนาญยิ่งขึ้น ทำให้ได้คิดได้ค้นคว้าหาทางแก้ปัญหา รู้วิธีจัดการดำเนินการและเรียนรู้โลกและชีวิต ทำให้รู้จักและเข้าใจผู้คนในสังคม ตลอดจนรู้จักเห็นใจเพื่อนมนุษย์

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์ (2542, หน้า 270) คุณธรรมนับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะคุณธรรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหาร

ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน และในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ร่วมกันร่มเย็นเป็นสุข ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ อันดีกับหน่วยงานต่าง ๆ และชุมชนที่เกี่ยวข้อง ถ้าหากผู้บริหารขาดคุณธรรมแล้วย่อมหมายถึง ความล้มเหลวในการบริหาร ความเดือดร้อนสับสนวุ่นวายขององค์การหรือหน่วยงานซึ่งจะยังส่งผล เสียหายต่อชาติบ้านเมืองในที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (2550, หน้า 40-41) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้จัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาตามระบบคุณธรรม จัดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาจากทุกเขตพื้นที่การศึกษาและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ผลการดำเนินการทำให้ได้แม่แบบ ที่เป็นแกนนำในการพัฒนาวินัย คุณธรรม จริยธรรม เพื่อนำไปขยายผลไปยังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มีจิตสำนึกในความเป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างและนำไปอบรมสั่งสอนผู้เรียนให้คุณธรรมนำความรู้ อันจะช่วยสร้างให้สังคมแห่งคุณธรรม ให้เกิดขึ้นในประเทศไทย และเป็นการเสริมสร้างป้องกันมิให้ข้าราชการครูกระทำผิดวินัย มีความสำนึกในหน้าที่และตั้งตนอยู่ในความดีเพียงพอที่จะเป็นแบบอย่างของสังคมได้ และ ได้จัดการพัฒนากฎหมายสำหรับผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเสริมสร้างความตระหนัก ในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาคน โดยใช้หลักคุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการ เรียนรู้และการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพให้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ ไปบูรณาการกับการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยจัดอบรมให้แก่ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในการนำคุณธรรมและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารงาน ได้อย่างเป็นรูปธรรมและลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติราชการ

คุณธรรม จริยธรรม เปรียบเสมือนเข็มทิศที่ชี้นำความดีความงามของบุคคลและส่งผลให้บุคคลประพฤติดี ประพฤติชอบ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ควบคู่ไปกับการยึดความถูกต้องตามกฎหมาย หลักธรรมสำหรับผู้บริหารมีมากมายหลายหมวดธรรม แต่ละหมวดธรรมล้วนมีความสำคัญและเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตประจำวัน ตลอดจนนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ในทุกบทบาทหน้าที่และทุกสถานการณ์ หลักธรรมสำหรับผู้บริหารจากพระนิพนธ์ของสมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส ในหนังสือสารานุกรมพระพุทธศาสนา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานมีดังนี้

ธรรมมีอุปการะมาก มี 2 ประการ

1) สติ คือ ความระลึกได้

2) สัมปชัญญะ คือ ความรู้ชัด นึกได้ สำนึกอยู่ไม่เผลอ

(ที.ปา.11/378/290; อ้างถึงใน พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), 2545, หน้า 65)

การมีสติสัมปชัญญะเป็นสิ่งที่สำคัญเนื่องจากเป็นคุณธรรมที่เอื้ออำนวยในการทำความดีทุกอย่างป้องกันการกระทำผิดพลาด เปรียบเสมือนกัลยาณมิตรที่คอยช่วยเหลือไม่ให้ทำอะไรผิดพลาดเสียหา ผู้บริหารจึงควรยึดมั่นในคุณธรรมข้อนี้เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบ

ธรรมอันทำให้งาม มี 2 ประการ คือ

1) ขันติ คือ ความอดทน อดได้เพื่อบรรลุความดีงามและความมุ่งหมายอันชอบโสรัจจะ คือ ความเสงี่ยม อัธยาศัยงาม รักความประณีตหมดจดเรียบร้อยงดงาม (อ.ง.ทุก 20/410/118; อ้างถึงใน พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) ม 2545, หน้า 65)

ความอดทนเป็นการควบคุมและรักษาตนให้เป็นปกติดเมื่อได้พบกับสิ่งที่ไม่ต้องการ มีการอดทนต่อความยากลำบากตรากตรำ ต่อทุกข์เวทนามีความเจ็บป่วย ต่อความเจ็บใจมีการด่าว่ากระทบกระทั่ง ต่ออำนาจของกิเลส มีการข่มความโกรธไว้ เป็นการพยายามทำให้จิตใจสงบเยือกเย็น แล้วความสงบเสงี่ยมก็จะปรากฏขึ้น ทำให้เกิดเป้นความงามเพราะไม่มีอาการหวั่นไหวในสิ่งต่างๆ ที่มากระทบ เป็นต้น

อธิปไตย 3 ความเป็นใหญ่ ภาวะที่ถือความเป็นใหญ่ มี 3 ประการ คือ

1) อัตตาธิปไตย ความถือตนเป็นใหญ่

2) โลกาธิปไตย ความมีโลกเป็นใหญ่ ถือโลกเป็นใหญ่

ธัมมาธิปไตย ความมีธรรมเป็นใหญ่ กระทำการด้วยความถูกต้องเป็นจริง (อง.ติก. 20/479/186; อ้างถึงใน พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต)ม 2546, หน้า 108)

ภาวะความเป็นใหญ่สำหรับผู้บริหารนั้นเป็นสิ่งที่พึงระมัดระวังและรู้จักปรับใช้ให้เหมาะให้ควรเนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่ปกครองผู้อื่น จึงควรใช้ความเป็นใหญ่ให้เหมาะสม หากใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ย่อมส่งผลเสียต่อองค์กร และสร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น

พรหมวิหารธรรม ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ที่ใช้ในการปกครองผู้น้อย มี 4 ประการ คือ

1) เมตตา ความรักความปรารถนาดีอยากให้ผู้อื่นมีความสุข มีไมตรีจิตคิดจะทำประโยชน์ให้เกิดแก่สรรพสัตว์ทั้งมวล

2) กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นจากทุกข์ มีความใส่ใจในความทุกข์ยากเดือดร้อนของสรรพสัตว์ทั้งปวง

3) มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุข มีจิตผ่องใส่บันเทิง ประกอบด้วย ความแช่มชื่นเบิกบาน

4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง ตั้งตนอยู่ในคุณธรรมที่ไม่ลำเอียงด้วยความรักและชังพิจารณาเหตุและผลอันสมควรแก่การกระทำของบุคคล ผู้กระทำกรรมดีหรือกรรมชั่ว แล้ววางใจเป็นกลางด้วยความสงบใจ เพียงเฝ้ารอเวลาอันเหมาะสมในการแนะนำและช่วยเหลือเมื่อสมควร (อง.ปญจก. 22/192/252; อ้างถึงใน พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), 2545, หน้า 126)

สำหรับหลักพรหมวิหารนี้ นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เนื่องจากเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่ที่ใช้ในการปกครองผู้น้อย หรือสำหรับผู้บังคับบัญชาที่ใช้ในการปกครองผู้น้อย หรือสำหรับผู้บังคับบัญชาที่ใช้ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใหญ่ในที่นี้มิได้ความหมายเฉพาะด้านวัยวุฒิเท่านั้น หากแต่หมายรวมถึงคุณวุฒิ ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้นำขององค์กร

อคติ 4 คือ ความลำเอียงหรือเหตุแห่งความไม่ยุติธรรมอันเป็นทางแห่งความประพฤติที่ผิด มีอยู่ 4 ประการ คือ

1) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ

2) โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง

3) โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลงหรือไม่รู้

4) ภยาคติ ลำเอียงพราะกลัว (ที.ปา.11/176/196; อ้างถึงใน พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), 2545, หน้า 148)

อคติ 4 ประการนี้ นับว่ามีความสำคัญต่อผู้บริหารเพราะเป็นหนทางแห่งความไม่เที่ยงธรรม ผู้บริหารงดเว้นจากอคติ 4 ประการเหล่านั้น ตั้งตนอยู่ในความเมตตากรุณาต่อทุกคนอย่างเสมอภาค จึงสามารถกระทำกรรมที่ก่อให้เกิดความยุติธรรมได้

สังคหวัตถุธรรม ธรรมแห่งการสงเคราะห์ เป็นธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจบุคคลมี 4 ประการ คือ

1) ทาน การแบ่งปันวัตถุสิ่งของของตนให้แก่ผู้ที่สมควรให้การสงเคราะห์ ประกอบด้วย อามิสทาน การให้สิ่งของและธรรมทาน การให้ธรรม การให้ความรู้และแนะนำ สั่งสอน

2) ปิยวาจา เจรจาแต่วาจาหรือถ้อยคำอันไพเราะอ่อนหวาน

3) อัตถจริยา ประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

4) สมานัตตา การวางตัวเป็นกลาง เสมอต้นเสมอปลาย ไม่ถือตัว ไม่ลืมตัว ไม่ยกตนข่มผู้อื่น (ที.ปา.11/140/167; อ้างถึงใน พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) ม 2545, หน้า 142)

สาราณียธรรม ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึง ธรรมแห่งความสามัคคี หลักแห่งการอยู่ร่วมกัน มี 6 ประการ คือ

1) เมตตากายกรรม การช่วยเหลือหมู่คณะด้วยความเต็มใจ การแสดงกิริยาอาการสุภาพ ให้ความเคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

2) เมตตาวจีกรรม การช่วยบอกในสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอน แนะนำ ตักเตือนด้วยความหวังดี การพูดจาสุภาพ ให้ความเคารพนับถือกัน

3) เมตตามโนกรรม การตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

4) สาธารณโภคิตา เมื่อได้สิ่งของใดมาโดยชอบธรรม แม้เป็นสิ่งของเล็กน้อยก็ไม่หวงไว้ผู้เดียว นำมาแบ่งปันเฉลี่ยเจือจาน ให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วกัน

5) สีลสามัญญตา มีความประพฤติดี ถูกต้องตามระเบียบวินัยไม่ทำตนเป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ

6) ทิฏฐิสามัญญตา มีความเห็นชอบร่วมกัน ในข้อที่เป็นหลักการสำคัญอันจะนำไปสู่ความหลุดพ้น สิ้นทุกข์หรือขจัดปัญญา (ที.ปา.11/282-283/321-323; อ้างถึงใน พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), 2545, หน้า 200)

หลักธรรมสาราณียธรรมนี้ เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารควรยึดมั่นและผลักดันให้เกิดแก่หมู่คณะเนื่องจากเป็นหลักธรรมที่เสริมสร้างความกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและหากผู้บริหารที่ประพฤติปฏิบัติได้ย่อมเป็นที่รักและเคารพของผู้อื่น

สัปปุริสธรรม 7 เป็นหลักะรรมอันเป็นของคนดี (ผู้ประพฤติชอบ) มี 7 ประการ คือ

1) ธัมมัญญุตา ความเป็นผู้รู้ว่าเป็นเหตุ

2) อัตถัญญุตา ความเป็นผู้รู้จักผล

3) อัตตัญญุตา ความเป็นผู้รู้จักตน

4) มัตตัญญุตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ

5) กาลัญญุตา ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาอันเหมาะสม

6) ปริสัญญุตา ความเป็นผู้รู้จักสังคม

7) ปุคคลัญญุตา ความเป็นผู้รู้จักคบคน (ที.ปา.11/331/264; อ้างถึงใน พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), 2545, หน้า 215)

ผู้บริหารควรยึดสัปปุริสธรรม เพราะผุ้ที่ปฏิบัติธรรมในข้อนี้จะเป็นผู้มีวาจาสงบเยือกเย็นอยู่เป็นสุขในทุกเวลา

กัลยาณมิตรธรรม เป็นสมบัติของมิตรดี มิตรแท้ คบหรือเข้าหาแล้วเกิดความดีความงามและความเจริญ มี 7 ประการ คือ

1) ปิโย น่ารัก เป็นที่รัก เป็นที่พอใจ เป็นที่สบายใจและสนิทสนม ชวนให้อยากเข้าไปปรึกษา ไต่ถาม

2) ครุ น่าเคารพ ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ พึ่งได้ ปลอดภัย

3) ภาวนีโย เป็นที่สรรเสริญน่ายกย่อง เจริญด้วยความรู้และภูมิปัญญา เป็นผู้ฝึกอบรมและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

4) วัตตา เป็นผู้แนะนำว่ากล่าวตักเตือน มีความเพียรพร่ำสอน รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจเป็นที่ปรึกษาที่ดี

5) วจนักขโม เป็นที่ผู้อดทนต่อถ้อยคำ แม้ถูกกระทบกระทั่ง เสียดสี พร้อมรับฟังคำปรึกษา คำเสนอแนะ คำวิพากษ์วิจารณ์ อดทน ไม่ฉุนเฉียว ไม่เบื่อ

6) คัมภีรัญจกถังกัตตา เป็นผู้กล่าวถ้อยคำอันลึกซึ้ง สอนให้เข้าใจได้แจ่มแจ้ง

7) โนจัฏฐาเน นิโยชเย พึงนำไปในฐานะที่ดี ในตำแหน่งที่ดี ไม่แนะนำเรื่องเหลวไหล ไม่ชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย (อง.สตตก. 23/34/33; อ้างถึงใน พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2545, หน้า 148)

ผู้บริหารที่ดีควรใส่ใจในคุณธรรมที่เป็นการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น และรู้จักปฏิบัติตนให้ถูกต้อง รู้จักฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นได้

มรรค 8

อุทัย ศิริภักดิ์ (2549, หน้า 157) มรรค 8 คือ หนทางถึงความดับทุกข์ เป็นส่วนหนึ่งของอริยสัจ (เรียกว่า มัคคสัจจ์ หรือ ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทาอริยสัจ) และนับเป็นหลักธรรมสำคัญอย่างหนึ่งในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย

1) สัมมาทิฏฐิ คือ ปัญญาเห็นชอบ หมายถึงเห็นถูกตามความเป็นจริงด้วยปัญญา

2) สัมมาสังกัปปะ คือ ดำริชอบ หมายถึง การใช้สมองความคิดพิจารณาแต่ในทางกุศล หรือความดีงาม

3) สัมมาวาจา คือ เจรจาชอบ หมายถึง การพูดสนทนา แต่ในสิ่งที่สร้างสรรค์ดีงาม

4) สัมมากัมมันตะ คือ การประพฤติดีงาม ทางกายหรือกิจกรรมทางกายทั้งปวง

5) สัมมาอาชีวะ คือ การทำมาหากินอย่างสุจริตชน

6) สัมมาวายามะ คือ ความอุตสาหะ พยายาม ประกอบความเพียรในการกุศลกรรม

7) สัมมาสติ คือ การไม่ปล่อยให้เกิดความพลั้งเผลอ จิตเลื่อนลอย ดำรงอยู่ด้วยความรู้ตัวอยู่เป็นปกตอ

8) สัมมาสมาธิ คือ การฝึกจิตให้ตั้งมั่น สงบ สงัด จากกิเลส นิวรณ์อยู่เป็นปกติ (ที.ม. 10/299/348; อ้างถึงใน พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), 2545, หน้า 215)

มรรค 8 นี้ เป็นอริยสัจข้อที่ 4 และได้ชื่อว่า “มัชฌิมาปฏิปทา” แปลว่า ทางสายกลาง เพราะเป็นข้อปฏิบัติอันพอดีที่จะนำไปสู่จุดหมายแห่งความหลุดพ้นเป็นอิสระ ดับทุกข์ปลอดปัญหา

ทศพิธราชธรรม ธรรมสำหรับนักปกครอง เป็นหลักธรรมของผู้บริหาร ที่ต้องยึดมั่นในการบริหารจัดการองค์กร มี 10 ประการ คือ

1) ทาน การสละทรัพย์สิ่งของ การสงเคราะห์ช่วยเหลือ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์

2) ศีลเปี่ยมล้นด้วยคุณธรรม มีศีลธรรมประจำใจ ความสำรวมทั้งกายและใจ

3) ปริจจาคะ การเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อประโยชน์สุขของผู้อื่น

4) อาชชวะ มีความซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวง ไม่เอารัดเอาเปรียบ

5) มัททวะ มีความสุภาพอ่อนโยน มีอัธยาศัยดี มีความสุภาพนุ่มนวล

6) ตบะ มีความระงับยับยั้ง รู้จักข่มใจ ไม่หลงใหลในความสุขสำราญ

7) อักโกธะ ความไม่โกรธ ไม่ผูกพยาบาท ไม่อาฆาตจองเวร รู้จักระงับความโกระ ความขุ่นเคืองใจ

8) อวิหิงสา ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ไม่หลงระเริงในอำนาจ

9) ขันติ มีความอดทนอดกลั้น อดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อกำลังกิเลสและทุกข์ อดทนต่อคำยั่วยุเย้ยหยัน

10) อวิโรธนะ เป็นผู้มีความหนักแน่นในธรรม ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำที่ดีร้าย การยึดมั่นในความดี มีความเที่ยงธรรม เป็นผู้ปฏิบัติถูกต้อง (ข.ชา.28/240/86; อ้างถึงใน พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2545, หน้า 240)

ทศพิธราชธรรม เป็นธรรมที่มีความสำคัญสำหรับนักปกครองซึ่งเป็นคุณธรรมสำหรับผู้ที่มีภาระหน้าที่ในการดูแลทุกข์สุขของผู้อื่น เพื่อให้ผู้ที่อยู่ภายใต้การปกครองมีความเป็นอยู่อย่างร่มเย็นเป็นสุข

อมรา เล็กเริงสินธุ์ (2542, หน้า 116) ได้กล่าวถึง คุณธรรม 4 ประการ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานแก่พสกนิกรมาเป็นคติธรรม เพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาถึงคุณธรรมของผู้บริหารและในฐานะผู้นำ เนื่องในโอกาสครบรอบ 200 ปี กรุงรัตนโกสินทร์ ดังนี้

1) การรักษาความสัจ ความจริงใจต่อตนเองที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม

2) การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเอง ให้ประพฤติปฏิบัติตนอยู่บนความสัจและความดีนั้น

3) การอดทน ละความชั่ว และอดออมที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์สุจริต ไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด

4) การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริตและรู้จักสละประโยชน์ส่วนรวมของตน เพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การ ย่อมมีบทบาทภารกิจในการทำให้งานขององค์การ บรรลุวัตถุประสงค์วางไว้ ความสำเร็จในการบริหารงานและการจัดการนั้น มิใช่จะต้องใช้เฉพาะความรู้ความสามารถของผู้บริหารเท่านั้น แต่องค์ประกอบอื่น ๆ อีกหลายประการ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมจะต้องอยู่ควบคู่ไปกับการบริหารและการจัดการอย่างกลมกลืนกัน ผู้บริหารจึงถือได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

สมเดช สีแสง (2547, หน้า 290) ได้กล่าวไว้ว่า คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าต้องยึดถือคุณธรรมใดบ้าง แต่ลักษณะซึ่งแสดงคุณธรรมที่ผู้บริหารควรมีจะปรากฏอยู่ในหลักของศาสนา ระเบียบกฎหมายคำสั่ง จรรยาและวินัยของข้าราชการครู ซึ่งโดยสรุปแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณธรรมในเรื่องต่อไปนี้เป็นพื้นฐาน คือ

1) มีเมตตา กรุณาต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น
2) มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนรวม
3) ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน
4) มีความยุติธรรม มีเหตุผล และวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
5) มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
6) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
7) ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงานและผู้อื่น
8) มองโลกในแง่ดี
9) ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน คุณธรรมดังกล่าวข้างต้น เป็นเรื่องที่ได้รับการยอมรับจากสังคมและเป็นความคาดหวัง ทั้งของทางราชการและสังคมที่จะได้เห็นข้าราชการได้ประพฤติปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะ “ครู” ด้วยแล้ว ก็ยิ่งได้รับความคาดหวังในระดับสูงกว่าข้าราชการ ในตำแหน่งอื่น เพราะต้องดำรงอยู่ในตำแหน่งที่เป็นทั้งครูและผู้บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องเป็นแบบอย่าง ในการปฏิบัติทั้งในด้านคุณธรรม และหน้าที่การงานแก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถครองตน ครองคน ครองงาน อันเป็นหนทางที่จะนำไปสู่การบริหารงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผกา สัตยธรรม (2544, หน้า 34) ได้กล่าวไว้ว่า ทศพิธราชธรรม คือ คุณธรรมของผู้ปกครอง หรือธรรมของพระเจ้าแผนดิน 10 ประการ ดังนี้

1) ทาน ให้ปันช่วยประชา คือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้ เขาได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่ อำนวยบริการ จัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ประชาราษฎร ได้รับประโยชน์สุข ความสะดวก ปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อน ประสบทุกข์ และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี

2) ศีล รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม สำรวมกายและวจีทวาร ประกอบแต่การสุจริต รักษากิตติคุณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นที่เคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ผู้ใดจะดูแคลน

3) ปริจจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยเสียสละ คือ ความสามารถเสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

4) อาชชวะ ปฏิบัติภาระโดยซื่อตรง คือ ซื่อตรงทรงสัตย์ ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

5) มัททวะ ทรงความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่งหยาบคาย กระด้าง ถือองค์ มีความงามสง่าเกิดแก่ท่วงที กิริยาสุภาพนุ่มนวลละมุนละไม ควรได้ความรักภักดี แต่มิขาดยำเกรง

6) ตปะ พ้นมัวเมาด้วยเผากิเลส คือ แผดเผากิเลส ตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำจิต ระงับยับยั้งข่มใจได้ ไม่หลงใหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและการปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอ หรืออยู่อย่างง่ายๆ สามัญ มุ่งมั่น แต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้บริบูรณ์

7) อักโกธะ ถือเหตุผลไม่โกรธา คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยความและกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจำใจไว้ระงับความเคืองขุ่น วินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันสุขุมราบรื่นตามธรรมเนียม

8) อวิหิงสา มีอหิงสานำร่มเย็น คือ ไม่หลงระเริงอำนาจ ไม่บีบคั้นกดขี่ มีความกรุณาไม่หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชาราษฎรผู้ใด ด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

9) ขันติ ชำนะเข็ญด้วยขันติ คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหนื่อยยาก ถึงจะลำบากกายน่าเหนื่อยหน่ายเพียงไร ก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกยั่วหยันด้วยถ้อยคำเสียดสี ถากถางอย่างใด ก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกิจกรณีย์ที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

10) อวิโรธนะ มิปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสนธรรม อันถือประโยชน์สุขความดีงามของรัฐและราษฎร์เป็นที่ตั้ง อันใดประชาราษฎร์ปรารถนาโดยชอบธรรม ก็ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรม เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนก็ไม่ขัดขวาง วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรม คงที่ ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำดีร้าย ลาภสักการะ หรืออิฏฐารมณ์อนิฏฐารมณ์ใด ๆ สถิตมั่นในธรรมทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม ก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบ

แผน หลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียม ประเพณีอันดีงาม ก็ดี ไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป

อำนวย บุญศรี (2549, หน้า 237) ได้กล่าวถึง ฆราวาสธรรม 4 เป็นหลักธรรมที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับการครองเรือนและหลักการครองชีวิตของคฤหัสถ์ มี 4 ประการ คือ

1) สัจจะ คือ ความจริง ความซื่อตรง และจริงใจซึ่งจำแนกออกได้เป็นสัจจะต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่การงานและประเทศชาติ

2) ทมะ คือ การฝึกฝน การข่มใจ ฝึกนิสัย รู้จักควบคุมจิตใจ แก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงตัวให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญา

3) ขันติ คือ ความอดทน ตั้งหน้าทำหน้าที่การงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็ง ตั้งมั่นในจุดหมายไม่ท้อถอย

4) จาคะ คือ การเสียสละ การให้รู้จักละกิเลส มีใจพร้อมที่จะรับฟังความทุกข์ ความคิดเห็น แสดงความต้องการของผู้อื่นพร้อมที่จะร่วมมือ ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่น คุณธรรม 4 ประการนี้ ถ้าผู้บริหารโรงเรียนพยายามปลูกฝัง และบำรุงให้เจริญงอกงาม โดยทั่วกันแล้วจะช่วยให้ประเทศชาติบังเกิดความสุข ความร่มเย็นและมีโอกาสที่จะปรับปรุง พัฒนาให้มั่นคงก้าวหน้าต่อไปได้ดังประสงค์ เป็นข้อปฏิบัติธรรมโดยตรงของคฤหัสถ์ทั้งหลาย ของผู้ครองเรือน นักบริหารทั้งหลาย ฆราวาสธรรม 4 เป็นหลักธรรมคำสอนของพระบรมศาสดา สัมมาสัมพุทธเจ้า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงปกครองแผ่นดินไทยด้วยธรรมะ ด้วยการแสดงพระองค์เป็นตัวอย่างโดยตลอด มีพระบรมราโชวาท อันเป็นไปด้วยพระธรรมมาโดยตลอดต่อเนื่องสม่ำเสมอและ “ฆราวาสธรรม 4” ไม่เคยเก่าเลย เป็นอกาลิโกไม่ขึ้นกับกาลสมัย ไม่เสื่อมสิ้นอายุไปตามยุคเวลา จำเป็นต้องนำหลักฆราวาสธรรม 4 มาประพฤติปฏิบัติให้ตัวเองก้าวไปสู่ความเป็นอริยบุคคลในภายหน้า หมั่นนำ มาฝึกฝน อบรม พัฒนาตน นั่นย่อมจะเปรียบได้ว่า ได้เป็นผู้มั่นคง จงรักภักดี ในพระเจ้าอยู่หัวในพระบรมศาสดา สัมมาสัมพุทธเจ้อย่างแท้จริง

ผกา สัตยธรรม (2544, หน้า 124) กล่าวว่า พละ 4 เป็นธรรมอันเป็นกำลังก่อให้เกิดความมั่นใจในตนเอง ไม่มีความหวั่นกลัวภัยใด ๆ อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน พละ หมายถึงธรรมอันเป็นกำลังภายในที่จะช่วยให้งานสำเร็จ พระธรรมปิฎก ได้กล่าวถึงพละ ประกอบด้วย หลัก 4 ประการ คือ

1) ปัญญาพล คือ กำลังปัญญาคือ ได้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจถูกต้องชัดเจนในเรื่องราวและกิจการที่ตนเกี่ยวข้อง ตลอดไปถึงสภาวะอันเป็นธรรมดาของโลกและชีวิต เป็นผู้กระทำการต่าง ๆ ด้วยความเข้าใจเหตุผลและสภาพความเป็นจริง

2) วิริยพล คือ กำลังความเพียร คือ เป็นผู้ประกอบกิจทำหน้าที่การงานต่างๆ อยู่ตลอดเวลาด้วยความบากบั่นพยายาม ไม่ได้ทอดทิ้งหรือย่อหย่อนท้อถอย

3) อนวัชชพล คือ กำลังสุจริต หรือกำลังความบริสุทธิ์ คือ มีความประพฤติและหน้าที่ การงานสุจริต ไร้โทษ สะอาดบริสุทธิ์ ไม่ข้อที่ใครจะติเตียนได้ การทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม มากกว่าส่วนตน

4) สังคหพล คือ กำลังการสงเคราะห์ คือ ได้ช่วยเหลือเกื้อกูล ทำต้นให้เป็นประโยชน์ แก่เพื่อนมนุษย์ เป็นสมาชิกที่มีคุณประโยชน์ของชุมชน ตัวอย่างเช่น เป็นข้าราชการพึงจำสั้น ๆ ว่ารู้งานดี ทำหน้าที่ไม่บกพร่อง มือสะอาด ไม่ขาดมนุษยสัมพันธ์

กว้าง เสียงล้ำ (2549, หน้า 15) ได้กล่าวธรรมกับหลักการบริหารไว้ว่า ธรรมที่ใช้ เป็นหลักการบริหารมี 3 ประการ ได้แก่

1) นิคคัญเห นิคคัณหารหัง แปลว่า ข่มคนที่ควรข่ม หมายถึง การลงโทษ บุคคลที่ควรลงโทษ ผู้บริหารเมื่อทราบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติผิดระเบียบแบบแผนของทางราชการ หรือประพฤติผิดระเบียบวินัยของข้าราชการ ก็ควรพิจารณาสอบสวนโทษ ชี้ให้เห็นสิ่งควรและไม่ควร ถ้าผิดก็ลงโทษ ตามโทษานุโทษ ไม่ปล่อยไว้จนเกิดความเสียหายแก่ราชการ จนกลายเป็นแบบอย่างที่ไม่ดีของสังคม เป็นเหตุให้ปฏิบัติงานด้วยความสุจริตหรือถูกต้องหมดกำลังใจ ผู้บริหารที่ดี ต้องใช้อำนาจนี้โดยชอบธรรมและเสมอภาคกัน ไม่ใช่คนหนึ่งทำผิด ไม่ถูกสอบสวนหรือคนหนึ่ง มีอภิสิทธิ์ทำผิด ผู้บริหารคอยปกป้อง ตำหนิอีกคนหนึ่งที่ไม่ผิด ผู้บริหารที่ทำตนเช่นนี้เป็นเหตุให้เกิด “มุโขโลกนะ” เห็นแก่หน้า ขึ้นในระบบเป็นการไม่สมควรอย่างยิ่ง เป็นแบบอย่างแห่งความอยุติธรรม ไม่ควรประพฤติปฏิบัติ ต้องยึดหลักแห่งกรรมที่ว่า “คนทำชั่ว ต้องได้รับความชั่ว” ฉะนั้น คนทำผิดจะต้องถูกลงโทษ ผู้บริหารที่ดีควรปฏิบัติโดยไม่เลือกหน้าเพื่อศักดิ์สิทธิ์แห่งระเบียบแบบแผน

2) ปัคคัณเห ปัคคัณหารหัง แปลว่า ยกย่องคนที่ควรยกย่อง หมายความว่า คนที่ทำดีนั้นจะต้องได้รับการยกย่องสรรเสริญ หรือพิจารณาความดีความชอบตามฐานะโดยถือหลักว่าคนทำดี จะต้องได้ดี ผู้บริหารควรยึดหลักข้อนี้ไว้ให้มั่นคง ถ้าผู้บริหารคนใดบิดเบือนความดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารคนนั้นเป็นเหมือนตราบาปไว้ระบบของข้าราชการ เห็นความดีความชอบคนที่ใกล้ตนและประจบสอพลอ แต่ไม่ยอมลืมหูลืมตาดูงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ไกล ผู้บริหารแบบนี้สายตาสั้นไม่ควรแก่การเป็นนักบริหาร ผู้บริหารควรเป็นคนที่สายตายาว ไม่มองเฉพาะคนใกล้ แต่มองอย่างทั่วถึงกัน ให้ความดีความชอบแก่คนที่ควรให้ ไม่ใช่ให้เฉพาะอคติหรือ “อมุโข โลกนะ” การยกย่องคนที่ควรยกย่อง เป็นการให้กำลังใจแก่คนที่ทำความดีเพื่อจะได้ทำดีต่อไปและเป็นการยืนยันว่าคนทำดีต้องได้ดีเสมอ

3) ทิฏฐานุคติ แปลว่า ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่าง แบบฉบับที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความตรง ต่อเวลาในความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ความเป็นผู้มีระเบียบวินัย เป็นต้น ถ้าผู้บริหารยึดมั่นในกฎเกณฑ์ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะปฏิบัติตาม แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารหย่อนยานแล้วจะหวังผลจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้แค่ไหน เมื่อแม่ปูเดินคดจะหวังให้ลูกปูเดินตรงได้อย่างไรฉะนั้น ผู้บริหารที่ดีต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

ประวัติ พื้นผาสุข (2549, หน้า 97-98) ได้กล่าวไว้ว่า อิทธิบาท 4 คือ คุณธรรมที่จะช่วยนำไปสู่ ความสำเร็จในการทำงาน เป็นพื้นฐานของการดำรงชีวิตของตน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่ด้วยดีตลอดมามักจะอาศัยธรรมในข้อนี้เป็นหลักในเบื้องต้นเนื่องจากเป็นธรรมสั้น ๆ ที่ได้ใจความรวบรัดและสามารถจดจำได้ง่ายด้วย หากนำเอาไปปฏิบัติอย่างจริงจังแล้วจะเห็นผลให้แก่ผู้นั้นกลับมาอย่างชัดเจน อิทธิบาท 4 ประกอบด้วย

1) ฉันทะ คือ มีความพอใจในอาชีพและหน้าที่ของตน คงจะมีผู้บริหารเป็นจำนวน ไม่น้อยที่มีความรู้สึกลึก ๆ ว่าไม่ชอบงานในหน้าที่หรือตำแหน่งของตนในปัจจุบัน แต่ที่ทนทำอยู่ขณะนี้เพราะความจำเป็น

2) วิริยะ คือ มีความมานะพากเพียรในอาชีพการงานของตน ผู้บริหารจะต้องมีความมานะบากบั่นและไม่ย่อท้อในการทำงานทุกชนิดขององค์การ ผลจากการทุ่มเทในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความเจริญงอกงามเสมอ งานบางอย่างผู้บริหารต้องใช้สมองหรือสติปัญญามากกว่าผู้ร่วมงาน

3) จิตตะ คือ มีจิตใจฝักใฝ่ เอาใจใส่หน้าที่การงานของตน ผู้บริหารทุกคนมีบทบาท และหน้าที่ทั้งที่กำหนดไว้โดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติมากมายขององค์การ ซึ่งจะต้องกระทำให้ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันต้องทำหน้าที่ทางสังคม ที่ไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอีก จึงจะสามารถ “ครองคนและครองงาน” ได้อย่างสมบูรณ์

4) วิมังสา คือ ไตร่ตรองพิจารณาหน้าที่การงานที่ทำอย่างรอบคอบ เมื่อผู้บริหารทำงานทุกอย่างตามบทบาทหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น อดทนและพากเพียรด้วยความบริสุทธิ์ใจ นั่นก็หมายถึง ว่าผู้บริหารเองต้องใช้สติปัญญาสูง มีการคิดและลงมือทำงานอย่างเป็นระบบหรือเป็นกระบวนการ มีการคิด วางแผนโครงการ ลงมือปฏิบัติเป็นขั้นตอน มีการประเมินผลและตรวจสอบการกระทำทุกครั้ง

ประวัติ พื้นผาสุข (2549, หน้า 99-100) ได้กล่าวไว้ว่า สังคหวัตถุธรรม 4 คือ คุณธรรมที่สร้าง ความสามัคคีในหน่วยงานหรือองค์การ เป็นคุณธรรมที่จะช่วยให้คนรู้จักการสงเคราะห์ช่วยเหลือ กันตามฐานะและบทบาท ช่วยให้เกิดความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกันในสังคม ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารที่จะต้องทำหน้าที่สงเคราะห์โดยหน้าที่และบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หน่วยงานและชุมชน หลักธรรมในข้อนี้ ประกอบด้วย

1) ทาน คือ การให้ การเสียสละให้เป็นสิ่งของของตนแก่คนที่ควรให้ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งของสังคม ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความเสียสละและแบ่งปันสิ่งของของอย่างน้อย 2 อย่างแก่ผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา คือ อามิสทาน ได้แก่ การให้วัตถุสิ่งของ และธรรมทาน ได้แก่ การให้ธรรมหรือวิชาความรู้แก่ผู้อื่น

2) ปิยวาจา คือ การใช้คำพูดที่ดี พูดจาไพเราะอ่อนหวานกับผู้อื่นหรือบุคคลรอบข้างเป็นนิจ ผู้บริหารควรจะรู้จักใช้คำพูดที่ก่อให้เกิดประโยชน์และพึงพอใจแก่ผู้ฟัง การพูดที่ดี คือ คำพูด ที่มีสาระ จริงใจ เหมาะสมตามโอกาสและเวลา

3) อัตถจริยา คือ กระทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ช่วยเหลือผู้อื่น ผู้บริหารโดยบทบาทแล้ว มีโอกาสที่จะช่วยเหลือผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือด้วยปัจจัยเงินทองหรือทรัพย์สินสิ่งอื่นที่มิใช่เงินทอง เช่น ความรู้ คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

4) สมานัตตา คือ ความเสมอต้นเสมอปลาย เอาตัวเข้าสมานไม่ถือตัว ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตัวไร้ระเบียบวินัยเพียงใด หย่อนยานเพียงใดก็ทำตัวให้กลมกลืนไปกับสภาพเช่นนั้น ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารจะต้องเป็นหลักให้เขาอย่างมั่นคงว่าการทำหน้าที่อย่างถูกต้องและสมบูรณ์นั้นคือการทำอย่างไร กระทำให้เป็นตัวอย่างและยืนยันในความถูกต้องนั้น และ ใช้ความถูกต้องมาปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างนิ่มนวล กลมกลืนให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด

ประวัติ พื้นผาสุข (2549, หน้า 101-103) ได้กล่าวไว้ว่า สัปปุริสธรรม 7 คือ หลักธรรมของสัตบุรุษ โดยบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ทั้งที่ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแม้แต่ความคาดหวังของสังคมแล้ว ผู้บริหารเปรียบเป็นสัตบุรุษคือ เป็นบุคคลที่น่านับถือ หรือเป็นคนดี คนสงบ ที่น่าเคารพยกย่อง ดังนั้นผู้บริหารควรจะเป็นผู้มีสัปปุริสธรรม 7 ประการ ดังนี้

1) ธัมมัญญุตา คือ ความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้ว่าสิ่งใดเป็นเหตุแห่งสุข สิ่งใดเป็นเหตุแห่งทุกข์ ต้องรู้จักการใช้ปัญญาและวิจารณญาณอย่างรอบคอบ สงบเยือกเย็นตั้งสติคิดหาสาเหตุแห่งความทุกข์ของคนได้อย่างถูกต้อง ผู้บริหารย่อมเป็นคนที่ต้องคิดอยู่เสมอและผลแห่งการคิดนั้นก็นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่การทำงานในองค์กร

2) อัตถัญญุตา คือ ความเป็นผู้รู้จักผล รู้ว่าสุขเป็นผลจากเหตุนี้ ทุกข์เป็นผลจากเหตุนั้น การพิจารณาไตร่ตรองจะสามารถทำให้ผู้บริหารสามารถแยกแยะได้อย่างถูกต้อง การทำงานด้วยความบริสุทธิ์ใจไม่ว่าผลจะออกมาอย่างไรล้วนเป็นสิ่งที่ไม่แปลกสำหรับคนเป็นผู้นำ เพราะ ต่างก็มีเหตุผลไว้รองรับแล้ว พร้อมที่จะรับได้ทั้งความสมหวังและความผิดหวัง สาเหตุที่ผู้บริหาร กระทำเช่นนี้ได้ก็เพราะความเป็นผู้รู้จักคิดอย่างมีเหตุผลนั่นเอง

3) อัตตัญญุตา คือ ความเป็นผู้รู้จักตน รู้ว่าตนเป็นใคร อยู่ในฐานะใดและประพฤติตน ให้สมควรแก่ฐานะอย่างไร การรู้จักตนนี้จะต้องรวมตั้งแต่รู้จักชาติตระกูลของเรา รู้จักสถานะปัจจุบัน ยศ ศักดิ์ สมบัติ บริวาร ความรู้ คุณธรรมเพียงนี้ ก็พยายามประพฤติปฏิบัติให้สมกับที่เป็นอยู่ และที่ควรจะเป็นก็ทำให้คนมีความสุขความเจริญได้ บางคนพยายามเปลี่ยนสถานะของตนเอง อย่างไม่ถูกทำนองคลองธรรม ไม่ถูกต้องตามหลักการปกครองคน คือคนอยากได้มากกว่าอยากให้ สิ่งนี้ผู้บริหารต้องสร้างระบบในองค์การขึ้นมาให้ได้

4) มัตตัญญุตา คือ ความเป็นผู้รู้จักประมาณ เช่น รู้จักประมาณในการหาเลี้ยงชีพ ในทางที่ชอบและรู้จักประมาณในการบริโภคแต่พอควร ผู้บริหารหรือหัวหน้ามักได้รับการบริการ หรือการเอาอกเอาใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาในหลายรูปแบบ การที่รู้จักประมาณความพอดี จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงสังวร

5) กาลัญญุตา คือ ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาอันสมควรในการประกอบกิจการต่างๆ เรื่องเวลาเป็นเรื่องสำคัญในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการเริ่มต้น การควบคุมการทำงานและการเสร็จ สิ่งของการทำงาน ล้วนมีเวลากำหนดหรือเป็นตัวแปรที่สำคัญ ผู้บริหารจะต้องคิดอย่างรอบคอบก่อน ที่จะตัดสินใจมอบหมายงานหรือลงมือปฏิบัติ ซึ่งโดยมากที่ปฏิบัติกันมักจะเผื่อเวลาไว้ พอสมควรแล้ว ก็จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

6) ปริสัญญุตา คือ ความเป็นผู้รู้จักชุมชนและกริยาที่ควรประพฤติในชุมชนนั้นๆ ว่าควรประพฤติอย่างไร ในบริบทของภารกิจผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดไว้ชัดเจนว่า ต้องร่วมมือกับชุมชนทั้งในด้านบริการช่วยเหลือชุมชน การสนับสนุนกิจกรรมของชุมชน เพราะสถานศึกษาตั้งขึ้นมาเพื่อชุมชนจะแยกเป็นอิสระจากชุมชนไปไม่ได้

7) ปุคคลปโรปรัญญุตา คือ ความรู้จักเลือกบุคคลว่าใครเป็นคนดี ใครเป็นคนไม่ดี ที่ไม่ควรคบ ในเชิงการบริหารการรู้จักเลือกใช้บุคคลให้เหมาะสมกับหน้าที่หรือความถนัด จึงเป็นความสามารถที่พึงกระทำ การพิจารณาเลือกคนที่จะคบหาหรือติดต่อด้วยทั้งในเรื่องการงาน และเรื่องส่วนตัวก็เป็นสิ่งที่พึงระวังการคบค้าสมาคมกับผู้คน เป็นงานหลักอย่างหนึ่งของผู้นำ ถ้าสัมพันธ์กันดีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถาบัน การขอความร่วมมือบางอย่างอาจได้อย่างไม่ยาก แต่หากไม่บริสุทธิ์ใจอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรโดยรวมได้

ปราชญา กล้าผจัญ (2549, หน้า 51-52) ได้กล่าวไว้ว่า คุณธรรมของคนที่เป็นผู้นำเพื่อนำไปศึกษาและประพฤติปฏิบัติ 8 ประการ ได้แก่

1) ความอดทน หมายถึง การห้ามจิตใจ เมื่อได้พบเหตุการณ์อันจะก่อให้เกิดเรื่อง หรือแสดงกิริยาที่ไม่ดีออกมา ต้องมีความอดทน ไม่หุนหันพลันแล่น เช่น อดทนต่อความยากลำบากในขณะที่ทำการงาน ไม่เห็นแก่ความหนาวความร้อน เช้าสายบ่ายค่ำ อดทนต่อความเจ็บไข้ได้ป่วยไม่ทุรนทุรายจนเกินไป และอดทนต่อความเจ็บใจ ในเมื่อคนอื่นทำสิ่งที่ไม่น่าพึงพอใจให้แก่ตน ไม่ด่วนโมโห โกรธา

2) ความเป็นนักสู้ เป็นผู้นำที่เข้มแข็ง กล้าหาญ หนักเอาเบาสู้ มุ่งความสำเร็จของกิจการงานที่ตั้ง ไม่หลงคำยอ ไม่ท้อคำติ มุ่งมั่นฝ่าฟันอุปสรรคปัญหาต่างๆ ปฏิบัติงานทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมาย

3) ความเป็นผู้ตื่น เป็นคนตื่นตัว ว่องไวต่อปัญหาตลอดเวลา มีความคิดก้าวหน้าริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถที่จะนำความคิดออกมาใช้ ให้ทันต่อสถานการณ์และละเหตุการณ์เฉพาะหน้า

4) ความขยันหมั่นเพียร มีความวิริยะอุตสาหะ มีความจริงใจในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่เป็นทาสของความเกียจคร้าน มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา

5) ความเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูล โอบอ้อมอารีในลักษณะสงเคราะห์อนุเคราะห์ หรือบูชาคุณความดี แล้วแต่เวลา สถานที่ และบุคคล มีความรักและหวังดีเป็นที่ตั้ง

6) ความยุติธรรม มีความเที่ยงธรรม เสมอภาคในคนทุกประเภท ไม่แบ่งแยกพวกเขา พวกเรา ไม่มีอคติ คือความลำเอียง ซึ่งความลำเอียงนี้ สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสไว้ 4 อย่าง คือ ลำเอียงเพราะรัก เพราะโกรธ เพราะกลัว และเพราะหลงการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ก็พิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมความดี ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่เลือกเฉพาะคนที่เป็นพวก ของตน เพื่อนร่วมรุ่นของตนทั้ง ๆ ที่เป็นการแซงหน้าผู้ที่มีความอาวุโส หรือมีความเหมาะสม ในลำดับที่สูงกว่า ผู้นำที่สามารถปฏิบัติได้ดังนี้ ย่อมเป็นที่รักของหมู่ชนได้คนที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมดีมาเป็นบริวารอยู่เสมอ

7) การหมั่นตรวจตรากิจการงาน หมายถึง การสอดส่องดูแลงานอยู่เสมอ เมื่อพบข้อบกพร่อง ก็รีบแก้ไข ไม่ปล่อยไว้หมักหมมสะสมให้เกิดความยากลำบากในการแก้ไขในภายหลัง ต้องตรวจตราดูลำดับความสำคัญของงาน ว่างานไหนควรจะทำก่อน ทำหลัง ถ้างานไหนสำคัญมาก เร่งด่วนมากหรือวิกฤตมากก็เร่งทำงานนั้นก่อน งานไหนควรทำเอง งานไหนควรมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบไปทำ ต้องมอบหมายงานให้ทุกคน ใครมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญพิเศษ และมีคุณลักษณะเฉพาะ ที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาเรื่องใด ก็มอบหมายงานเรื่องนั้น ๆ ให้ทำ

8) ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง มีความซื่อตรง มั่นคงอยู่ในศีลธรรม มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อผู้อื่น มีความสุจริตถึงพร้อมด้วยกาย วาจา และใจ

ผู้นำมีความสำคัญ เพราะต้องเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้อื่น สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ได้ตรัสไว้ว่า “บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ ถ้าประพฤติไม่เป็นธรรม คนทั้งหมดก็ทำตามอย่าง ประเทศชาติก็เดือดร้อน แต่ถ้าประพฤติเป็นธรรม คนทั้งหมดก็ประพฤติตามอย่างบ้าง ประเทศชาติก็จะมีแต่ความเจริญรุ่งเรือง เปรียบเสมือนฝูงโคกำลังข้ามฟาก ถ้าโคจ่าฝูงนำไปคด โคทั้งหมดก็เดินคดเคี้ยวตามไป หากโคจ่าฝูงนำไปตรง โคทั้งหมดก็ไปตรง ฉะนั้น”

ประวัติ พื้นผาสุข (2549, หน้า 85-90) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารมืออาชีพ เป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีควรเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม ดังนี้

1) มองโลกในแง่ดี (Positive Thinking) มีทัศนคติที่เป็นบวกอยู่เสมอ พยายามไม่มองอะไรในแง่ร้ายจนเกินไป การมองคนอื่นในแง่ดี มองคนในแง่บวก รู้จักให้อภัย มองว่าทุกคนสามารถ เป็นมิตรกันได้

2) มีจิตใจสงบ และมั่นคง (Peaceful Mind) การจะรู้ซึ้งถึงจิตใจของบุคคลอื่น จะต้องใช้เวลาในการคบหาและศึกษาดูใจกันเป็นเวลาพอสมควร เช่นเดียวกับผู้บริหารองค์การจะต้องศึกษาจิตใจของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างละเอียดลึกซึ้งเช่นเดียวกัน

3) มีความอดทนและอดกลั้น (Patient) ความอดทน หนักแน่นมั่นคง เช่น ทนต่อความยากลำบากในทางที่ไม่ดี ถือเป็นพื้นฐานของการทำงานทุกคน ผู้บริหารจะต้องมีความอดทน มากกว่าคนอื่น เพราะต้องเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหน่วยเหนือ ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

4) ความมีวินัยและตรงต่อเวลา (Punctual) การมีระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย เป็นเครื่องมือสำคัญต่อความสำเร็จของงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำตระหนักและสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้น

ภายในตนเองและผู้ร่วมงาน บังคับควบคุมตนเองให้กระทำจนเป็นนิสัย โดยไม่มีใครคนอื่น มาคอยบังคับอีก นั่นคือ การมีวินัยในตนเอง

5) สุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน (Polite) ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่อวดเก่ง มีความนุ่มนวลทั้งการพูดจาและการปฏิบัติตน โดยเฉพาะการเจรจาพูดคุยที่ไม่ให้กระทบกระเทือนความรู้สึกของบุคคลอื่น ความอ่อนน้อมถ่อมตนจะนำมาซึ่งความซื่อสัตย์ ความมีน้ำใจ และความกระตือรือร้น การคิดดี ประพฤติชอบ รวมทั้งการแสดงความอ่อนน้อมต่อผู้ใหญ่ เป็นประจำจนกลายเป็นอุปนิสัย ย่อมเป็นตัวอย่างที่ดีในความเป็นผู้มีคุณธรรม ความมีน้ำใจ ความมีเมตตา และความตั้งใจ ที่ผู้ร่วมงานรวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาจะถือเอาเป็นเยี่ยงอย่าง

6) ความเป็นมืออาชีพ (Professional) นักบริหารมืออาชีพควรจะต้องมีลักษณะสำคัญ คือ

(1) เป็นคนที่มีพลัง แคล่วคล่อง ว่องไว กระตือรือร้น

(2) มีความมั่นใจในตนเอง เป็นคนมุ่งมั่น ขยันขันแข็งไม่ท้อแท้ง่ายๆ

(3) รู้จักการกระจายงาน รู้จักเลือกคนและมอบหมายงานให้ทำ

(4) เข้าใจเพื่อนร่วมงาน การเข้าใจทำให้เกิดความรักความสามัคคี

(5) กระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน ชอบท้าทาย หนักเอาเบาสู้

(6) มีการศึกษาโดยเฉพาะด้านบริหารจัดการ จิตวิทยา การวิจัยและบริบท ทางด้านปรัชญา การปกครอง เศรษฐกิจ และสังคมวิทยา

(7) มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ เช่น มีน้ำเสียงน่าฟัง พูดเข้าใจง่าย อารมณ์มั่นคง กิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับและการแต่งกายที่สอดคล้องกาลเทศะ

(8) มีคุณธรรมจริยธรรม เช่น มีวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรมประจำใจ ซื่อสัตย์ อดทน เสียสละและรับผิดชอบ ในฐานะคนดีของสังคม

(9) มีความสามารถและความชำนาญ รู้จักการประสานงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีหลักวิชา รู้จักปรับเปลี่ยนเทคนิคในการทำงานเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีความสุข

(10)มีความรู้สึกและรู้รอบ ในภารกิจขององค์การของตนของบุคลากรในองค์การ

อมรา เล็กเริงสินธุ์ (2542, หน้า 114-116) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่มีคุณธรรม และจิตวิญญาณ ของนักบริหาร เป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถในการบริหาร ดังนั้น คุณธรรม และ จริยธรรมจึงจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้ข้อสรุปจากผู้เชี่ยวชาญเรื่องจริยธรรมที่สำคัญและจำเป็นสำหรับบุคคลในสังคมไทย 8 ประการ ดังนี้

1) การใฝ่สัจธรรม เป็นพื้นฐานสำคัญที่สุด เน้นการใฝ่หาความจริง โดยยึดมั่นกับ “กระบวนการคิด” อย่างมีเหตุผล และศรัทธาต่อความเข้าใจถึงความจริงเรื่องต่างๆ กระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลนี้เทียบได้กับแนววิธีวิทยาศาสตร์ คือเน้นวิธีการแสวงหาข้อมูล กำหนดปัญหา การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา การวิเคราะห์ค้นหาวิธีที่ดีในการสรุปและยึดมั่นในกระบวนการ วิทยาศาสตร์

2) การใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหา เป็นข้อขยายการใช้ใฝ่สัจธรรม เน้นการปลูกฝังปัญญาให้เป็นผู้มีเหตุผล พฤติกรรมบ่งชี้ เช่น เมื่อประสบปัญหามักจะตั้งสติหรือควบคุมสติได้เมื่อประสบ

ปัญหาที่ไม่อาจแก้ไขได้ด้วยวิธีเดิม ก็ไม่ลดละความพยายาม เมื่อประสบปัญหา จะพยายามวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาก่อนเสมอ

3) เมตตา-กรุณา เป็นจริยธรรมพื้นฐานที่ใช้ร่วมกับการใฝ่สัจธรรมเช่นเดียวกันและจะเป็นที่มาของจริยธรรมอื่น ๆ อีกมากมายในการเสริมสร้างควรจะต้องใช้ธรรมะทุกประการที่กำหนดไว้ในพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา พฤติกรรมชี้บ่ง เช่น ไม่ยอมรับ ส่วนแบ่งในส่วนที่ตนมีอยู่แล้ว เสียสละในส่วนแบ่งของตนให้กับผู้ที่ขาดแคลนและมีความจำเป็น มากกว่าเลือกรับฟังในคำพูดที่ก่อให้เกิดไมตรี เสนอตัวช่วยเหลือแนะนำ ทบทวนให้ผู้ที่ยังไม่เข้าใจ แสดงความยินดีในความสุข ความสำเร็จของผู้อื่น

4) สติ-สัมปชัญญะ เน้นการควบคุมตนเอง ให้มีความพร้อม มีสภาพตื่นตัว ฉับไว ในการรับรู้ทางประสาทสัมผัส ในการตัดสินใจและในการทำพฤติกรรมอย่างเหมาะสมบนพื้นฐาน ของการสำรวมรอบคอบและระมัดระวังพฤติกรรมบ่งชี้ เช่น รู้ตัวตลอดเวลาว่ากำลังคิดหรือทำอะไร ตระหนักในข้อดี ข้อเสียของพฤติกรรมของตน มีความฉับไวในการรับรู้ สิ่งแวดล้อมภายนอก ยับยั้งการแสดงพฤติกรรมของตนได้ทันก่อนที่จะเกิดผลเสียหาย เมื่อประสบปัญหายุ่งยากก็จะควบคุม อารมณ์และความคิดให้มีความพร้อมที่จะแก้ปัญหาได้

5) ความไม่ประมาท เป็นการพิจารณาสภาพแวดล้อม พิจารณาถึงผลที่จะตามมา ของการกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมต่างๆ แล้วดำเนินการวางแผน จัดสถานการณ์หรือการกระทำ เพื่อให้บังเกิดผลอย่างที่ดีที่สุดอย่างเหมาะสม พฤติกรรมบ่งชี้ เช่น ทำงานด้วยความระมัดระวัง ตั้งใจ ไม่ผลีผลามและเลินเล่อ ทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบ หมั่นศึกษาหาความรู้ให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ สร้างสุขนิสัยที่ดี หลีกเลี่ยงสิ่งที่จะให้โทษแก่สุขภาพของตนเอง มีอารมณ์หนักแน่น เมื่อเผชิญกับปัญหาอุปสรรคใดๆ ตรวจสอบผลงานของตนอยู่เสมอและนำมาปรับปรุงแก้ไข

6) ความซื่อสัตย์สุจริต เน้นความซื่อตรงต่อตนเอง หน้าที่การงาน คำมั่นสัญญา แบบแผนและกฎหมาย ความถูกต้องดีงาม เช่น ตรงต่อเวลา ซื่อตรงต่องานของตัวเองที่กำหนดไว้ ซื่อตรง ต่อหน้าที่การงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน ซื่อตรงต่อคุณธรรมที่ยึดถือปฏิบัติ ซื่อตรง ต่อการนัดหมาย ซื่อตรงต่อการให้สัญญา เป็นต้น

7) ความขยันหมั่นเพียร เป็นธรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสำเร็จในชีวิตควรใช้ร่วมกับ “ปัญญา” และจริยธรรมในหมวดอิทธิบาท 4 ที่เน้นความพอใจ ความเพียร ความมีใจจดจ่อและ ความไตร่ตรอง การปฏิบัติเน้นการควบคุมตนเอง อันเป็นที่มาของระเบียบวินัย เช่น ความมานะบากบั่น ที่จะทำงานให้ผิดน้อยที่สุด ชอบศึกษาค้นคว้า ไม่ละเลยทอดทิ้งงาน ควบคุมการใช้เวลาในการทำงานของตน ตื่นตัวในการทำงาน ใช้เวลาว่างทำงานที่เป็นประโยชน์ สนใจและตั้งใจทำงานเพื่อส่วนรวม

8) หิริ-โอตตัปปะ คือ เกรงกลัวต่อการกระทำชั่วและละอายใจถ้าจะทำชั่ว เน้นการควบคุมกาย วาจา ใจ และความคิด ให้มีความเหมาะสมถูกต้องตามทำนองคลองธรรม โดยอาจใช้จริยธรรมหมวดเบญจศีล เบญจธรรม กุศลกรรมบถ 10 ซึ่งสอนให้เข้าใจเหตุผลและคุณค่าของการไม่ทำความชั่วจะเป็นที่มาของการละอายใจ ไม่ทำชั่วทั้งต่อหน้าและลับหลังรวมทั้งรับผิดชอบในผลอันเกิดจากการ

กระทำของตน เช่น ไม่ยึดถือนำเอาสิ่งของหรือทรัพย์สินของคนอื่นมาเป็นของตน ไม่พูดในสิ่งที่จะก่อให้เกิดความแตกแยกหรือไม่สร้างความเสียหายทางชู้สาว ไม่ตกเป็นทาสสิ่งเสพติด เป็นต้น

ประวัติ พื้นผาสุข (2549, หน้า 94-96) ได้กล่าวไว้ว่า กัลยาณมิตรธรรม เป็นคุณธรรมของนักบริหาร ถือได้ว่าเป็นหัวใจของการทำงานร่วมกันในองค์การ หากทุกคนในองค์การนั้น ล้วนเป็นมิตร มองทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน เกิดจิตสำนึกว่าจะต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ บุคลากรทุกคนมีความสุขในการทำงาน ดังนั้นสิ่งแรกที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องสร้างขึ้นคือความรู้สึกที่เป็นมิตรและความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ซึ่งในทางพุทธศาสนา เรียกว่า “กัลยาณมิตรธรรม” ให้เกิดขึ้นในองค์การ ได้แก่

1) ปิโย คือ ความน่ารัก ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีอุปนิสัยที่ดี ทั้งการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การพูดจาน่าฟัง น่าเคารพเลื่อมใสและมีจิตวิทยาสูง รวมทั้งบุคลิกภาพด้านการแต่งกายที่ดูดี มีรสนิยมที่พอเหมาะสมและเป็นไปตามค่านิยมของสังคม

2) ครุ คือ ความหนักแน่น น่าเคารพ มีเหตุมีผลไม่เชื่อคนง่าย ดังที่สังคมมักจะพูดกัน จนติดปากว่า ไม่หูเบาเชื่อคนอื่นง่ายโดยเฉพาะคนสนิทหรือผู้ใกล้ชิด มีความรอบคอบ มีเหตุมีผล และรู้จักฟังคนอื่น ไม่เอาแต่ใจตนเองเป็นที่ตั้งคิดและทำทุกอย่างมีหลักเกณฑ์ ก็จะสามารถสร้างความเคารพนับถือแก่ผู้ร่วมงานและผู้พบเห็นได้ง่าย

3) ภาวนีโย คือ ความน่ายกย่อง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความยุติธรรม มีน้ำใจให้ความรักและรู้จักให้อภัยแก่ผู้อื่น และในขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักขอโทษผู้อื่นด้วยเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานร่วมกัน รู้จักให้การช่วยเหลือด้วยน้ำคำและน้ำใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเดือดร้อน

4) วัตตา คือ การพูดได้เหตุได้ผล รู้จักแนะนำตักเตือน มีหลักการและหลักวิชาในการเจรจาและอธิบาย จนทำให้เกิดเห็นดีเห็นงามยินยอมพร้อมใจที่จะทำตามทั้งกายและใจ มีศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ให้คำแนะนำตักเตือนในการทำงานที่ผิดพลาดและสมควรปรับปรุง โดยที่ผู้ฟังไม่รู้สึกว่าอึดอัดหรือเป็นปมด้อยของตนเอง

5) วจนักขโม คือ ความอดทนต่อถ้อยคำ ผู้บริหารของทุกองค์การย่อมได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากการทำงานทั้งในแง่ดีและแง่ไม่ดี รู้จักรับฟังอย่างมีสติและเป็นเหตุเป็นผล เมื่อได้รับการตำหนิติเตียน และไม่ลิงโลดลำพองจนออกนอกหน้าเมื่อได้รับเสียงชื่นชม

6) คัมภีรัง กถัง กัตตา คือ ความเข้าใจหลักการสอน ธรรมชาติของคนไม่ชอบให้คนอื่น มาสอน ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโส เพื่อนหรือแม้แต่ผู้ด้อยอาวุโสก็ตาม ดังนั้น การเลือกใช้วิธีการที่ดีและเหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการแนะนำบุคคล เช่นเดียวกับผู้บริหาร ภารกิจในการกำกับดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการที่จะต้องฝึกอบรม ตรวจตราให้คำแนะนำผู้ร่วมงานอยู่เป็นประจำ การแนะนำอบรมที่ผิดวิธีจะก่อปฏิกิริยาต่อต้านการใช้หลักจิตวิทยามาใช้ในการแนะนำจะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยดี ผู้ถูกสอนหรือแนะนำจะรู้สึกว่ามิใช่ตนทำผิดแต่ด้วยการที่ไม่รู้เรื่องนั้นจริง ๆ จึงเต็มใจ ที่จะรับการแนะนำอบรมจากหัวหน้าจะทำให้ผลงานออกมาดี ทุกคนให้ความเคารพผู้นำและ ผู้บริหารเพิ่มขึ้น

7) โน จัฏ ฐาเน นิโยชเย คือ การไม่ชักนำไปในทางเสื่อม ผู้บริหารที่ดีย่อมรู้จักแสวงหาช่องทางที่เป็นคุณให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ เช่น กรณีที่ผู้กำกับการสถานีตำรวจภูธรอำเภอแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความประสงค์ที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำรงชีวิตประจำวันตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จึงได้ชักชวนให้เจ้าหน้าที่ตำรวจในสถานีทุกคนผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนไปช่วยกันทำนาบนผืนนาที่เช่าจากชาวบ้านใกล้กับบริเวณที่ตั้งสถานีตำรวจ แล้วส่วนหนึ่งก็ไปช่วยกันปลูกผักสำหรับไว้ใช้ในการปรุงอาหาร จากรายงานข่าวทราบว่า โครงการดังกล่าวได้ดำเนินการมาสามปีแล้ว ผลที่ได้กลับมาเป็นที่น่าปลาบปลื้มใจยิ่ง ทั้งในด้านความรักความสามัคคี ด้านเศรษฐกิจที่มีผลผลิตจากนาไปแบ่งปันกัน รวมทั้งพืชผักสวนครัวต่างๆ ด้วย ทำให้ลดรายจ่ายแต่ละครอบครัว ที่สำคัญสร้างความใกล้ชิดกับชุมชนในการสร้างสังคมอาชีพ แสดงให้เห็นว่าข้าราชการตำรวจกับชาวบ้านนั้นไม่ห่างกันเลย กรณีเช่นนี้นับได้ว่าเป็นการชักนำไปในทางที่ดี

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์ (2542, หน้า 222-224) ได้กล่าวไว้ว่า อคติ 4 หมายถึง ฐานะอันไม่พึงถึงทางความประพฤติที่ผิด ความไม่เที่ยงธรรม ความลำเอียง อคติ 4 เป็นคุณธรรมที่เสริมสร้าง ความดีงามแก่ชีวิตและสังคม เป็นหลักธรรมที่ใช้พัฒนาจริยธรรมของบุคคลให้มีความเที่ยงธรรม ปราศจากความลำเอียง ทั้งนี้เพราะอคติเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลประพฤติเบี่ยงเบนไปจากความยุติธรรม บิดเบียนความจริงให้ผิดจากข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่หรือที่มีอยู่จริง คนมีอคติจึงเป็นคนที่ ไม่ยุติธรรม เพราะจะทำอะไรตามความรู้สึกและความคิดของตนเองเป็นใหญ่ คือ ความพอใจ ความไม่พอใจ ความเขลา และความกลัวในสิ่งที่ไม่ควรกลัว อคติ 4 ประกอบด้วย

1) ฉันทาคติ หมายถึง การลำเอียงเพราะความรักใคร่ชอบพอก่อให้เกิดการแบ่งพวก ขาดความยุติธรรมในตัวเองและสังคม เพราะอำนาจแห่งความรักใคร่ชอบพอ หรือความสนิทสนม คนเราถ้ามีความชอบ หรือความรักใคร่ต่อใครคนใดคนหนึ่ง หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเฉพาะเจาะจงแล้ว ก็อาจจะมีความลำเอียงเข้าข้างบุคคลนั้นได้ ผู้บริหารต้องไม่เอียงเพราะชอบ ซึ่งต้องทำจิตใจให้เป็นกลางและวางตัวเป็นกลาง ไม่ให้ความสนิทสนม กับผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งเป็นพิเศษ ทุกคนต้องปฏิบัติตามระเบียบ วินัยเดียวกัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชังหรือเลือกปฏิบัติ

2) โทสาคติ หมายถึง การลำเอียงเพราะความชังหรือความไม่ชอบพอ ก่อให้เกิดอันตรายแก่ผู้ถูกเกลียดถูกชัง บางคนเห็นหน้ากันหนเดียวก็พาลเกลียดเขา ทำให้ผู้ถูกเกลียดเป็นแพะรับบาปไปโดยไม่รู้สาเหตุ การลำเอียงเพราะความชังมีลักษณะตรงกันข้ามกับการลำเอียงเพราะความรัก เช่น ครูใหญ่ไม่ชอบครูน้อยด้วยเหตุผลส่วนตัว แม้ครูน้อยจะทำความดี มีผลงานอย่างไรก็ไม่พิจารณา ความดีความชอบให้ การกระทำเช่นนี้ถือว่าอยู่ในอำนาจของโทสาคติ ผู้บริหารจะต้องมีจิตใจเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เกลียดชังหรือโกรธไม่ผูกใจเจ็บผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง เพราะจะทำให้ปฏิบัติต่อผู้นั้นไม่เท่าเทียมกับผู้อื่น

3) โมหาคติ หมายถึง การลำเอียงเพราะความหลง และความโง่เขลาเบาปัญญาความโง่เขลา หรือความหลงเป็นความมืดมน เพราะกิเลสที่เกิดขึ้นกับใจ ทำให้จิตใจบอดมืดมองไม่เห็น การจะทำจิตใจให้หลุดพ้นจากกิเลสจะต้องใช้ปัญญา คือ ความรอบรู้ คือ รู้เหตุ รู้ผล รู้ดี รู้ชั่ว เมื่อรู้แล้วจะเกิด

ความยุติธรรม จะเห็นได้ว่าการลำเอียงเพราะความหลงความเขลาเกิดจากความไม่รู้ ความหูเบา ไม่พิจารณาไต่สวนให้ถ่องแท้ รวมทั้งการด่วนตัดสินใจโดยขาดข้อมูลและเหตุผล ตัดสินไปตามอารมณ์ตามความรู้สึกส่วนตัว ซึ่งมักจะก่อให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ ผู้บริหารควรใช้วิจารณญาณ และมีความรู้สึกตัวอยู่เสมอ ไม่ลุ่มหลงในสิ่งใด หรือบุคคลใด หรือเกิดความหลงผิด เพราะรู้เท่าไม่ถึงการณ์จะทำให้เกิดความลำเอียงขึ้นได้ โดยไม่รู้ตัว ผู้บริหารควรใช้สติสัมปชัญญะ ขจัดความลุ่มหลงหรือความเขลาให้หมดไป

4) ภยาคติ หมายถึง การลำเอียงเพราะความกลัวเป็นการตัดสินใจที่ผิดไปจากความจริงหรือการปฏิบัติหน้าที่ให้เบี่ยงเบนไปจากความยุติธรรม เพราะกลัวอำนาจ กลัวอิทธิพลหรือกลัวภัยที่จะเกิดขึ้นแก่ตนหรือครอบครัวของตน เช่น นักเรียนบางคนทำผิดวินัยร้ายแรงแต่ครูไม่ลงโทษ เพราะเกรงอิทธิผลของผู้ปกครองนักเรียนคนนั้น การที่เกรงกลัวอำนาจหรือกลัวเรื่องอื่นใด ควรใช้สติระลึกนึกคิดให้รอบคอบไตร่ตรองให้ถ่องแท้ และพิจารณาว่าเกรงกลัวเพราะเหตุอะไร แล้วตัดสินใจอย่างเที่ยงธรรม ความกลัวทั้งหลายจะเบาบางและจางหายไปเอง ผู้บริหารควรมีความกล้าหาญในจิตใจกล้ากระทำสิ่งที่ถูกต้องและยุติธรรม โดยไม่เกรงกลัวต่ออำนาจหรืออิทธิพลใด ๆ ซึ่งอาจนำผลกระทบในทางลบมาสู่ตนเอง เช่น กลัวคนจะเกลียด กลัวคนจะทำร้าย หรือกลัวว่าจะถูกกลั่นแกล้งด้วยวิธีการต่างๆ เป็นต้น ผู้บริหารต้องวางใจเป็นกลาง

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์ (2542, หน้า 225-228) ได้กล่าวไว้ว่า มงคลสูตร หรือมงคล 38 หมายความว่า ทำให้มีโชคหรือธรรมอันนำมาซึ่งความสุขความเจริญ เป็นอุดมมงคลหรือมงคลอันสูงสุด เป็นข้อปฏิบัติทำให้เกิดความสุขความเจริญรวม 38 อย่าง ใครได้ปฏิบัติแล้วจะไม่เป็นผู้ปราชัย ในทุกสถาน ย่อมถึงความสวัสดีในที่ทั้งปวง มงคลทั้ง 38 มีดังนี้

1) ไม่คบคนพาล
2) คบบัณฑิต หรือผู้รู้หรือคนดี
3) บูชาคนที่ควรบูชา
4) อยู่ในปฏิรูปเทศ คืออยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี
5) การได้ทำความดีให้พร้อมไว้ก่อน หรือทำความดีเตรียมพร้อมไว้แต่ต้น
6) ตั้งตนไว้ชอบ
7) การเล่าเรียนศึกษามาก หรือมีความรู้กว้างขวาง หรือใส่ใจสดับตรับฟังค้นคว้า หาความรู้อยู่เสมอ
8) มีศิลปวิทยา หรือชำนาญในวิชาชีพของตน
9) มีระเบียบวินัย หรือได้ฝึกอบรมไว้ดี
10) มีวาจาสุภาษิต คือรู้จักพูดจาให้เป็นผลดี
11) บำรุงบิดามารดา
12) สงเคราะห์บุตร
13) สงเคราะห์ภรรยาด้วยดี

14) ทำการงานไม่อากูล คือทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เอาธุระ รู้จักกาล ไม่คั่งค้าง ย่อหย่อน

15) รู้จักให้เผื่อแผ่แบ่งปันและบริจาคสงเคราะห์ และบำเพ็ญประโยชน์

16) ประพฤติธรรม หรือดำรงอยู่ในศีลธรรม

17) สงเคราะห์ญาติ

18) กระทำการงานที่ไม่มีโทษ กิจการงานที่ดี งานเป็นประโยชน์ไม่เป็นห่วงเสียหาย

19) เว้นจากความชั่ว

20) เว้นจากการดื่มน้ำเมา ยาประเภทเสพติดให้โทษทุกชนิด

21) ไม่ประมาทในธรรมทั้งหลาย

22) มีความเคารพ หรือแสดงออกถึงความเป็นผู้รู้จักคุณค่าของบุคคลหรือสิ่งของ หรือกิจการนั้น ๆ และรู้จักให้ความสำคัญ และความใส่ใจเอื้อเฟื้อโดยเหมาะสม

23) มีความสุภาพอ่อนน้อมหรือถ่อมตน

24) มีความสันโดษ หรือเอิบอิ่มพึงพอใจในผลสำเร็จที่ได้สร้างขึ้น หารือในปัจจัยลาภ ที่แสวงหามาได้ ด้วยเรี่ยวแรงความเพียรพยายามของตนเองโดยทางชอบธรรม

25) มีความกตัญญู หรือการรู้บุญคุณผู้อื่น

26) ฟังธรรมตามกาล หรือหาโอกาสแสวงหาความรู้ในเรื่องที่แสดงหลักความจริง

27) มีความอดทน

28) เป็นผู้ว่าง่ายสอนง่าย

29) การเห็นท่านผู้สงบกิเลสหรือสมณะ

30) สนทนาธรรมตามกาล หรือหาโอกาสสนทนาถกเถียงเกี่ยวกับหลักความจริง หรือเพื่อแสดงหลักความจริง

31) มีความเพียรเผากิเลส คือ รู้จักบังคับควบคุมตน ไม่ปรนเปรอตนตามใจอยาก

32) ประพฤติพรหมจรรย์ ถ้าเป็นนคฤหัสถ์ ก็รู้จักควบคุมตนในทางเพศหรือถือเมถุนวิรัติตามควร

33) เป็นอริยสัจจ์ หรือเข้าใจความจริงของชีวิต

34) ทำพระนิพพานให้แจ้งหรือบรรลุนิพพาน คือรู้แจ้งเห็นจริง

35) จิตไม่หวั่นไหวไปตามโลกธรรมที่มาปะทะ

36) มีจิตไร้เศร้า

37) มีจิตปราศจากธุลี คือไม่มีความเศร้าใจ

38) มีจิตใจผ่องใส หรือมีจิตเกษม จากหลักปฏิบัติทั้ง 38 ประการนี้ หากผู้บริหารได้ยึดเป็นหลักปฏิบัติย่อมจะทำให้ผู้บริหาร มีความสุขความเจริญ สมบูรณ์เพิ่มพูนขึ้นในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านส่วนตัวและราชการ เพราะใช้ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ที่พึงกระทำไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์และแจ่มแจ้งชัดเจน

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักธรรมสำหรับผู้บริหาร การที่ผู้บริหารมีคุณธรรมเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจรู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารพึงยึดและปฏิบัติตามหลักคุณธรรม ซึ่งล้วนมีวัตถุประสงค์ ให้การทำงานในองค์การเป็นไปด้วยความสงบสุข ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ด้วยความรักและความสามัคคี สำหรับพระพุทธศาสนา มีหลักคุณธรรมที่ผู้บริหารโรงเรียน สามารถนำมาใช้ อย่างได้ผล คุณธรรมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน ของผู้บริหารเป็นไปอย่างราบรื่น บรรลุจุดมุ่งหมายได้ดียิ่งขึ้น และยังส่งผลให้การบริหาร การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองรู้จักฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่ทรงความรู้ มีความสามารถ มีจิตใจยึดมั่นในคุณธรรม มีการดำเนินชีวิต ปฏิบัติตน ปฏิบัติงานบนพื้นฐานแห่งความถูกต้อง เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่นได้ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องรู้จักประยุกต์ใช้หลักธรรมต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน ให้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมาย

2.3.5 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership)

การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถ และความฉลาดทางสติปัญญา ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ถือเป็นภาวะผู้นำทางวิชาชีพ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นการยกระดับความประพฤติและแรงดลใจของทั้งผู้นำและผู้ตามที่ต้องการยอมรับกัน พึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุดขององค์กร

Brown, Trevino, & Harrison (2005, pp.117-134) นิยาม “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ว่าหมายถึง การแสดงออกแห่งความประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมถูกต้องตามธรรมนองคลองธรรมทางการปฏิบัติของบุคคลและระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน หมายรวมถึงการส่งเสริมความประพฤติปฏิบัติดังกล่าวไปสู่ผู้ผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมสร้างอุปนิสัยจริยธรรมให้แข็งแกร่งและการตัดสินใจ การแสดงออกอย่างถูกต้องเหมาะสมตามธรรมนองคลองธรรมประเพณี หรือแบบแผน หรือมาตรฐานของสังคม

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

เอกภักดิ์ ฉ่ำมณี และทะนงศักดิ์ คุ้มไข่น้ำ (2564, 25 มีนาคม) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความยุติธรรม 2) ความไว้วางใจ 3) ความซื่อสัตย์ 4) ความเป็นผู้นำด้านคุณธรรม แต่ละองค์ประกอบมีพฤติกรรม ดังนี้

1) ความเป็นผู้นำด้านคุณธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงลักษณะความเป็นผู้นำด้านคุณธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และเป็นความคาดหวังของชุมชน ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมในโรงเรียนมีความสามารถในการบริหารงาน และการจัดการในองค์กร กำหนดพันธกิจนโยบายที่ดีมีทักษะในการมอบหมาย และมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน นำไปสู่เป้าหมาย เป็นที่ยอมรับของสังคม

2) ความซื่อสัตย์ หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการประพฤติตรงไปตรงมาทั้งต่อตนเอง และผู้อื่นต่อหน้าที่การงานต่อคำมั่นสัญญาแบบแผนระเบียบกฎเกณฑ์ และความถูกต้องดีงามทั้งหลาย พฤติกรรมความซื่อสัตย์ของผู้บริหารนั้นจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ปรากฏต่อสายตามของผู้อื่นและบุคคลรอบข้าง มีสัจจะ พูดจริงทำจริง ไม่โกหกหรือพูดเหลวไหล พูดคำไหนเป็นคำนั้นเป็นที่เคารพรักนับถือว่าเป็นคนมีเกียรติ ความซื่อสัตย์จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและเป็นที่ต้องการในทุกองค์กร ความซื่อสัตย์ นอกจาจะหมายถึง การรักษาความลับ ผลประโยชน์ และทรัพย์สินต่างๆ ความซื่อสัตย์ยังหมายรวมไปถึงการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และไม่บิดเบือนจากความจริง

3) ความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการตัดสินใจ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นได้ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันเป็นผู้มีเหตุผลตลอดจนไม่เอารัดเอาเปรียบให้เกียรติ และช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ

4) ความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นถึงความมีศักดิ์ศรี ความจงรักภักดี ความเมตตากรุณา การมีมนุษยสัมพันธ์ ความโปร่งใส จริงใจ ความมั่นคงสม่ำเสมอในคำพูดและการกระทำ ความเป็นธรรม การใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ ความผูกพันและเต็มใจที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

2.4 แนวคิดแนวคิดที่เกี่ยวกับหลักธรรมพรหมวิหาร 4

2.4.1 ความหมายของหลักพรหมวิหาร 4

พจนานุกรมศัพท์ทางศาสนาสากล อังกฤษ - ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2548, หน้า 120 -121) อธิบายความหมายพรหมวิหาร 4 ว่าเป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนามีความหมายหลายนัย คือ

1) เป็นเครื่องอยู่ของพรหม เครื่องอยู่อย่างพรหมลำให้พรหมเสมอด้วยพรหมมุ่งประเด็นที่ว่าเมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิเจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้ว ย่อมส่งผลให้บรรลุฌานได้ตามลำดับ

2) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐเมื่อมีธรรม 4 ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ ปรารถนาช่วยสรรพสัตว์นั้น ๆ ไม่สำเร็จ

3) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่ คือ ผู้นำ ผู้ปกครอง โดยมุ่งให้ผู้นำ หรือ ผู้ปกครอง มีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาประสบความทุกข์ ยินดีด้วยเมื่อเขาได้รับความสำเร็จ และวางใจเป็นกลางไม่นำอยู่ในอคติ พรหมวิหาร 4 เรียกอีกอย่างว่า อัปปมัญญา 4 เพราะมุ่งประเด็นที่ว่า แผ่ไปไม่จำกัดในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย เป็นพรหมวิหาร 4

วิชัย ธรรมเจริญ (2543, หน้า 43) ผู้บริหารสถานศึกษาหากยึดหลักการบริหารโดยให้ความสำคัญเฉพาะตัวบทกฎหมายและระเบียบข้อบังคับเพียงด้านเดียวย่อมไม่เป็นผลดีทั้งต่อตนเอง

และองค์การ เนื่องจากการยึดมั่นในกฎระเบียบอาจก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานส่งผลให้บรรยากาศองค์การขาดความมีชีวิตชีวา ผู้บริหารจึงควรยึดถือกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับควบคู่กับการยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม หลักธรรมที่ผู้บริหารควรนำไปใช้ในการบริหารและพึงใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ พรหมวิหาร 4 ธรรมสำหรับผู้ที่มีใจเป็นใหญ่ หรือผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

พระธรรมปิฎก (2538, หน้า 148-149) ผู้ดำรงในพรหมวิหาร ย่อมช่วยเหลือมนุษย์สัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตากรุณาและย่อมรักษาธรรมไว้ด้วยอุเบกขา ดังนั้น แม้จะมีกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์แต่ก็ต้องอุเบกขาด้วย ที่จะมิให้เสียธรรม

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2540, หน้า 175-183) ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้รวบรวมหลักธรรมพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรยึดมั่น และนำไปประยุกต์ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในทัศนะของนักวิชาการ ผู้บริหารและพระภิกษุสงฆ์ ไว้ในหนังสือรวมธรมะไว้ดังนี้

1) เมตตา คือภาวะของจิตใจที่มีความรัก ความปรารถนาดี มีเยื่อใยไมตรีจิต และคิดเกื้อกูลผู้อื่นปราศจากอาฆาตพยาบาทโกรธแค้น แสดงออกได้ทั้งสีหน้า แววตา สายตาที่สงบแช่มชื่น มองดูด้วยสายตาอันแสดงถึงจิตใจที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นได้ดีมีความสุข ปราศจากความมุ่งร้ายทั้งหลายทั้งปวง ศัตรูของเมตตา คือ พยาบาท เมตตาเป็นเครื่องดับความพยาบาทความมุ่งร้าย ป้องร้ายด้วยอำนาจของความโกรธ วิธีการสร้างเมตตาให้เกิดแก่ตน คือ การระวังใจมิให้โกรธแค้นขัดเคืองอาฆาตพยาบาท หากภาวะจิตใจเป็นเช่นนั้น ให้พยาบาทระงับและตระหนักว่า ตนเองรักความสุขและต้องการความสุขฉันใด ผู้อื่นก็ปรารถนาความสุขฉันนั้น เมื่อฝึกจิตใจให้ละซึ่งความอาฆาตพยาบาทและทำไมตรีจิตให้เกิดขึ้นได้แล้ว ให้ฝึกแผ่เมตตาไปยังผู้อื่นโดยเจาะจงและไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยใจที่ปรารถนาดีให้ผู้อื่นมีความสุขว่า “จงอย่างมีเวร อย่ามีเบียดเบียน อย่ามีทุกข์ ขอให้มีสุข รักษาตนให้พ้นทุกข์ภัย มีความสวัสดี” พระบรมศาสดาทรงสั่งสอนให้ปรับความรักใคร่ ปรารถนาสุขให้เกิดแก่ตนและเผื่อแผ่ไปยังผู้อื่น ทั้งคนอันเป็นที่รัก คนที่เป็นกลาง และคนที่เป็นศัตรู เมตตาจึงเป็นธรรมเครื่องทำใจตนเองให้เป็นสุขและแผ่ความสุขไปยังผู้อื่นด้วย

ดังนั้น เมตตาจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรัก ความปรารถนาดี มองส่วนที่ดี มองข้ามสิ่งที่ไม่ดี และรู้จักให้อภัยต่อเพื่อนร่วมงานการทำงานจึงจะเป็นไปด้วยดี

2) กรุณา คือภาวะของจิตใจที่หวั่นไหวไปด้วยความทุกข์ของผู้อื่น เมื่อเห็นความทุกข์ของผู้อื่นก็ไม่สามารถทนเฉยอยู่ได้ต้องขวนขวายช่วยเหลือโดยมีความมุ่งหวังให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ เป็นความสงสารความเห็นใจ และความปรารถนาที่จะบำบัดทุกข์ให้ผู้อื่นปราศจากความคิดเบียดเบียนซ้ำเติม ศัตรูของกรุณา คือ ความเบียดเบียน กรุณาที่บริสุทธิ์ต้องปราศจากโทมนัส กล่าวคือ กรุณาต้องไม่เจือปนด้วยความทุกข์ใจ ความเสียใจอันเนื่องมาจากบุคคลอันเป็นที่รักได้รับความทุกข์ กรุณาเป็นเครื่องดับความเบียดเบียนที่เกิดขึ้นในตน วิธีการสร้างกรุณาให้เกิดแก่ตนคือ การระวังใจให้ปราศ

จากความคิดเบียดเบียนใคร โดยคิดเสียว่าหากตนเองมีทุกข์และต้องการความช่วยเหลือฉันใด เมื่อผู้อื่นมีทุกข์ย่อมต้องการความช่วยเหลือกฉันนั้น ดังนั้น จึงควรหัดฝึกจิตใจไม่นิ่งดูดาย ให้ขวนขวายช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ตามความสามารถหรือตามที่ควรทำ และให้แผ่จิตใจกรุณาไปยังผู้อื่นทั้งที่รู้จักและไม่รู้จัก โดยเจาะจงและไม่เจาะจงแก่ผู้เป็นที่รักและบุคคลทั่วไปด้วยความคิดว่า “จงพ้นทุกข์จากความทุกข์ความเดือนร้อน”

สำหรับผู้บริหารนั้นควรมีความกรุณาต่อเพื่อนร่วมงาน ควรให้ความสงสารผู้ร่วมงานที่ได้รับความทุกข์และพึงหาทางช่วยเหลือให้พ้นจากความทุกข์ความเดือนร้อนนั้น ผู้บริหารควรเปิดใจกว้างและสนใจรับฟังปัญหาของผู้ร่วมงาน สิ่งเหล่านี้ย่อมสร้างความสุขใจและความรักให้บังเกิดมีต่อกัน

3) มุทิตา คือภาวะจิตใจที่มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้รับความสุขความเจริญ ความพรั่งพร้อมต่างๆ ด้วยใจที่ปราศจากความริษยา เห็นใครได้รับความสุขความเจริญก็พลอยยินดี ตัดความยินร้ายไม่ยินดีและระวังจิตใจไม่ให้เกิดความริษยา วิธีการระวังจิตใจไม่ให้เกิดความริษยา และการสร้างมุทิตาให้เกิดแก่ตน คือ การระมัดระวังใจมิให้ริษยาผู้อื่นได้ดี มีความพรั่งพร้อมเมื่อเกิดความริษยาให้ตระหนักว่าตนเองมีความยินดีเมื่อได้รับความสุข ความเจริญ ความพรั่งพร้อมฉันใด ผู้อื่นย่อมรู้สึกยินดีฉันนั้น จึงไม่ควรไปริษยาผู้อื่น ตรงกันข้ามควรพลอยยินดีกับผู้อื่น และควรแผ่จิตมุทิตาไปยังผู้อื่นทั้งที่รู้จักและไม่รู้จัก โดยเจาะจงและไม่เจาะจงแก่ผู้เป็นที่รักและบุคคลทั่วไป

ผู้บริหารควรใช้ความยินดีนี้ในการส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานได้พัฒนาความรู้ ความสามารถและความชำนาญให้บังเกิดแก่เพื่อนร่วมงาน รวมถึงการให้โอกาสผู้ร่วมงานได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

4) อุเบกขา คือภาวะจิตใจที่มีความเป็นกลาง การวางเฉย ไม่ยินดียินร้าย โดยเห็นว่าทุกคนมีกรรมเป็นของตน ย่อมมีสุข มีทุกข์ มีสมบัติ เสื่อมสมบัติ การวางเฉย คือ วาง ได้แก่ไม่ยึดถือไว้ เฉย คือไม่จัดแจงวุ่นวายปล่อยให้เป็นไปตามกรรมหรือตามกำหนดของกรรม วิธีฝึกจิตใจให้เกิดอุเบกขา คือ ระมัดระวังใจมิให้เกิดความยินดียินร้ายทั้งคราวได้รับสมบัติและความได้รับความวิบัติให้ฝึกระงับจิตใจโดยตระหนักนึกถึงกรรมและผลแห่งการรมด้วยความคิดว่า “ทุกสัตว์บุคคลมีกรรมเป็นของตน เป็นทายาทรับผลของกรรม มีกรรมเป็นกำหนด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่อาศัยทำกรรมอันใดไว้ดีหรือชั่วก็ต้องรับผลของกรรมนั้น”

ผู้บริหารควรยึดหลักอุเบกขาโดยการมีจิตใจที่เป็นกลางให้ความเสมอภาค มีความยุติธรรม รู้จักวางเฉยในบางสถานการณ์ พระธรรมกิตติวงศ์ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารธรรมไว้ดังนี้

พรหมวิหารธรรม หมายถึง บุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้น อันพรหมวิหารธรรมนั้นมี 4 ประการ คือ

1) เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนา ดีต่อผู้อื่นไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

2) กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจเสมอในทำนองสุขก็สุขด้วย

3) มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูทนเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

4) อุเบกขา ความวางเฉย ในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ ไม่ทับถมซ้ำเติมและเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงอาการสมน้ำหน้า (พระธรรมกิตติวงศ์, 2541, หน้า 8-9)

สมเด็จพระญาณสังวร (2541, หน้า 11) ได้กล่าวถึง พรหมวิหารธรรม สำหรับพุทธศาสนานั้น หมายถึง ผู้ที่มีจิตใจใหญ่ เป็นได้ทั้งชายและหญิง เด็กและผู้ใหญ่ เมื่อปฏิบัติพรหมวิหารธรรมนี้ให้มีขึ้น ก็ย่อมเป็นผู้มีจิตใจใหญ่เป็นผู้ใหญ่ อันกล่าวได้ว่าเป็นพรหมโดยธรรม คือ เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาให้เป็นสุข กรุณา ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ มุทิตา ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดีและอุเบกขา ความวางใจ มัธยัสถ์เป็นกลางทั้ง 4 ข้อนี้ เป็นธรรมที่คนไทยเราได้ยินได้ฟังกันอยู่เสมอและได้รับคำแนะนำให้อบรมให้มีขึ้นในจิตใจเสมอเช่นเดียวกัน

สุพล เครือมะโนรมย์ (2543, หน้า 12) กล่าวว่าหลักธรรมทางพุทธศาสนาที่ช่วยเป็นประโยชน์ส่งเสริมค้ำจุนมีอยู่เป็นจำนวนมาก หลักธรรมที่เกี่ยวกับด้านบริหารสำหรับผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่พึงใช้ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ พรหมวิหาร 4 คือ

1) เมตตา ได้แก่ ไมตรีจิต จะให้สัตว์ทั้งปวงเป็นสุขทั่วหน้า (ปราศจากความพยาบาท)

2) กรุณา ได้แก่ ความเอ็นดูหรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ (ปราศจากความโหดร้าย)

3) มุทิตา ได้แก่ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี (ปราศจากความริษยา)

4) อุเบกขา ได้แก่ ความวางใจเป็นกลาง (ปราศจากความลำเอียง)

เมื่อพิจารณาตามรูปศัพท์ ธรรมข้อนี้ก็หมายความว่า พรหมวิหารเป็นธรรม อันเป็นที่อยู่ของพรหม คือ ผู้ประเสริฐ อย่างไรก็ตามแม้ในกรณีบุคคลทั่วไปเป็นคนธรรมดามิใช่เทวดา พระอินทร์ พระพรหมก็ตาม หากเป็นผู้ที่มีคุณธรรมเหล่านี้ หรือแม้เป็นผู้ที่อ่อนด้วยวัยวุฒิ แต่ได้ประพฤติปฏิบัติธรรมข้อนี้ก็ได้ชื่อว่าเป็นผู้ประเสริฐเช่นกัน

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต, 2547, หน้า 20) กล่าวว่าคนที่มีคุณแก่ส่วนรวม สมาชิกที่ดีของสังคม มีหลักธรรม คือหลักความประพฤติดังนี้ มีพรหมวิหาร คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ หรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพระพรหม 4 อย่าง ต่อไปนี้ เมตตา ความรัก กรุณา ความสงสาร มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2559, หน้า 124) ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร 4 ไว้ใน “พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม” ว่า พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่าง

ประเสริฐ บริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ประกอบด้วย

1) เมตตา : ความรัก หมายถึง รักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดี ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขผู้บริหารควรมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรืออบรมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม รวมถึงการใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม (ถูก) กับวัย งาน และความถนัด

2) กรุณา : ความสงสาร หมายถึง ความปราณี ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ผู้บริหารควรมีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือ สงเคราะห์ทั้งทางด้านวัตถุ กำลังกาย และกำลังใจ รวมถึงการจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เหมาะสมกับ ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) มุทิตา : ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้น ไม่มีใจอิจฉาริษยา ผู้บริหารควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดี เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา (รวมถึงครอบครัว) มีความสุข หรือ มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงานและชีวิตครอบครัว รวมถึงการเชิดชูด้วยรางวัล และแบ่งปันน้ำใจ

4) อุเบกขา : ความวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลาง ผู้บริหารควรมีความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์ มีความสุขในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ด้วยความยุติธรรม ไม่ลำเอียง หรืออคติต่อผู้ใดผู้หนึ่ง เพราะไม่ชอบ (เกลียด) เขลาและกลัว สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีทรงพระราชปรารภว่า พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรม ที่จะก่อให้เกิดความสงบสุขแก่โลก โดยเฉพาะเมตตาเป็นเครื่องค้ำจุนโลก สามารถฝึกหัดและปฏิบัติได้ โดยไม่มีขอบเขตและสิ้นสุด ส่วนกรุณาเป็นเครื่องประกอบตามกำลังสามารถของแต่ละบุคคล จึงทรงอาราธนาสมเด็จพระญาณสังวร (สุวตาฒโน) วัดบวรนิเวศวิหาร ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร 4 ดังนี้ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา 4 ประการนี้ พระบรมศาสดาทรงแสดงว่าเป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐทรงเรียกคุณธรรมนี้ว่าพรหมวิหารเป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข ดังนั้น การที่ผู้บริหารจะนำหลักธรรมนี้มาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาควรพิจารณาสถานการณ์ ที่จะนำหลักธรรมนี้มาใช้ คือ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ปกติหัวหน้าควรมีเมตตา หมายถึง การให้ความรัก ความปรารถนาดี มีความปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตกต่ำกว่าเดิม ได้รับความเดือดร้อน เป็นทุกข์ หัวหน้าต้องมีความกรุณา หมายถึง การมีความรู้สึกหวั่นไหว เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อน และหัวหน้ามีความต้องการที่จะช่วยให้บุคคลนั้นหมดทุกข์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น ประสบความสำเร็จ หัวหน้าควรมีมุทิตา หมายถึง มีความปีติยินดีกับความสุข ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และคอยให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น ในกรณีที่มีการรักษาความถูกต้อง ชอบธรรมตามหลักการและกฎเกณฑ์ หัวหน้าควรมีอุเบกขา หมายถึง การที่วางใจเป็นกลาง แต่ยังคงอยู่ ใกล้ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เข้าไปก้าวก่ายเพื่อให้ความถูกต้องชอบธรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป หลักธรรมของพุทธศาสนามีอยู่จำนวนมากหลาย

หมวดด้วยกัน ซึ่งแต่ละหมวดธรรมนั้นมี ความสำคัญ และเกี่ยวข้องกับชีวิตของคนเราทุกคน หลักธรรมดังกล่าว ทุกคนสามารถนำไปใช้กับตัวเอง และต่อผู้อื่น ตลอดจนนำไปใช้ในการบริหารงานทุกสถานการณ์ของแต่ละบุคคล สุดแต่ว่าบุคคลนั้นจะ เลือกใช้ให้เหมาะสมหรือนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หลักธรรมที่มีความจำเป็นสำหรับนักบริหาร มีดังนี้ คือ พรหมวิหาร 4 (ธรรมผู้ประเสริฐ)

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2552, หน้า 58 - 59) ได้กำหนดให้ผู้บริหารที่ดีควรจะมีหลักธรรมที่เรียกว่า พรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่น หรือธรรมเพื่อให้คนเป็นที่รักของคนทั่วไป ดังนี้

1) เมตตา แปลว่า ความรัก หมายถึง รักที่จะมุ่งเพื่อปรารถนาดีโดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ

2) กรุณา แปลว่า ความสงสาร หมายถึง ความปรานี ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ สงเคราะห์สรรพสัตว์ที่มีความทุกข์ ให้หมดทุกข์ตามกำลังกาย กำลังปัญญา กำลังทรัพย์

3) มุทิตา แปลว่า มีจิตใจอ่อนโยน หมายถึง จิตที่ไม่มีความอิจฉาริษยาเจือปน มีอารมณ์สดชื่น แจ่มใสตลอดเวลา

4) อุเบกขา แปลว่า ความวางเฉย นั่นคือ มีการวางเฉยต่ออารมณ์ที่มากระทบ และทรงความยุติธรรม ไม่ลำเอียงต่อผู้ใดผู้หนึ่ง

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2559, หน้า 124) ได้กล่าว พฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งคุณลักษณะของนักบริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1) เมตตา ลักษณะของเมตตา คือ ความเป็นไปด้วยอาการเกื้อกูล หมายความว่า เมตตามีสภาพต้องการที่จะบำเพ็ญประโยชน์แก่บุคคลอื่นโดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ เมื่อบิดามารดามีจิตผูกพันในบุตรธิดา ญาติพี่น้องมีจิตผูกพันในญาติของตน หรือ มิตรสหายมีจิตผูกพันในเพื่อน ต่างคิดว่าเป็นลูกหลานญาติพี่น้อง หรือ มิตรสหายของเราแล้วจึงช่วยเหลือเกื้อกูล ความรู้สึกนี้ไม่ใช่เมตตาในพรหมวิหาร แต่เป็นความผูกพันซึ่งจัดว่าเป็นกิเลสอย่างหนึ่งในกรณีตรงกันข้าม เมตตาที่แท้จริงจะต้องมีความปรารถนาดี โดยไม่หวังผลตอบแทน ไม่เลือกบุคคลว่าเป็นคนที่รู้จักหรือไม่รู้จัก รักหรือชัง เมตตานี้เป็นธรรมที่พระพุทธเจ้าทั้งหลายเจริญอยู่เป็นนิตย์ พระองค์มีพระเมตตาเปี่ยมล้นในเหล่าสัตว์ถ้วนหน้า เสมอเหมือนกันทรงมีพระเมตตาในพระเทวทัตผู้คิดร้ายต่อพระองค์เหมือนในราหุลกุมารราชโอรส ความเมตตาของพระพุทธเจ้านั้นเสมอภาคกันหมดไม่จำกัดบุคคล ก.เมตตาทางกาย คือ การช่วยเหลือผู้อื่นทางกายเมื่อเห็นว่าบุคคลอื่นจำเป็นจะต้องได้รับความช่วยเหลือจากเราแม้เขาจะไม่เอ่ยปากขอร้องเราก็พยายามช่วยเหลือทางกาย ซึ่งอาจจะเป็นการขวนขวายทางร่างกาย โดยยอมเสียสละเวลาส่วนตัวของตนหรือบริจาคทรัพย์ช่วยเหลือบุคคลเหล่านั้น เมตตาเช่นนี้ จัดว่าเป็นเมตตาทางกาย ข.เมตตาทางวาจา คือ การพูดคำไพเราะอ่อนหวานสละสลวยน่าฟัง ทำให้บุคคลอื่น เมื่อได้ยินแล้วจะรำลึกถึงคำนั้นตลอดกาลอันยาวนาน การพูดคำไพเราะอ่อนหวานเช่นนี้ จัดว่าเป็นเมตตา ทางวาจา ค. เมตตาทางใจ คือ การแผ่ความปรารถนาดีของตนไปยังบุคคลอื่นการแผ่เมตตา เช่นนี้ มีจุดประสงค์เพื่อเสริมสร้างบุญบารมีของตนหรือเป็นการแผ่เมตตา เพื่อเจริญฌานอันเป็นเหตุให้ไปเกิดในพรหม

โลก ก็จัดว่าเป็นเมตตาทางใจ ผู้มีเมตตาทางกาย วาจา ใจ จะมีความสุขเสมอเพราะ เขาไม่มีศัตรู ไม่มีความขุ่นข้องหมองใจ เมื่อเขามีความสุขใจด้วยอำนาจของเมตตา คนรอบข้างที่อยู่ใกล้ชิดกับเขาก็พลอยมีความสุขใจไปด้วย ผู้มีเมตตาย่อมจะไม่กล่าวคำเสียดสีให้ร้ายคนอื่น ไม่กระทำกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เบียดเบียนผู้อื่น เมื่อเป็นเช่นนั้นความบาดหมางกันในสังคมก็จะไม่เกิดขึ้น เพราะต่างก็มีเมตตามีไมตรีจิตต่อกันและกัน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา คิดว่าเรารักสุขเกลียดทุกข์ฉันใดคนอื่น ก็รักสุขเกลียดทุกข์ฉันนั้น หากมวลมนุษย์เอาใจเขามาใส่ใจเราเช่นนี้ สังคมก็จะมีแต่ความสงบสุข

วิทยากร เชียงกูล (2552, หน้า 9) ได้กล่าวไว้ว่า ความเมตตากรุณา ไม่ได้หมายถึง การรู้สึกสงสารคนอื่น แต่หมายถึงการรู้สึกว่าเป็นมิตรกับเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก รู้สึกว่าคนเรามีอะไรที่เหมือนกันมากกว่า จะมองส่วนที่ต่างกัน สิ่งที่เกิดขึ้นกับเขา ก็อาจจะเกิดขึ้นกับเราได้ คือ การนับถือคนอื่นๆ การพยายาม เอาใจเขามาใส่ใจเรา การมีความปรารถนาดีต่อคนอื่น ซึ่งจะทำให้เรารู้สึกเป็นมิตรเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน หรือสังคมโลก ทำให้เรามีสุขภาพจิตที่ดีที่เป็นผลดีต่อสุขภาพทางร่างกายด้วยถ้าหากไม่สามารถพัฒนา ความเมตตากรุณาได้ หรือไม่สามารถร่วมรับอารมณ์ความรู้สึกทุกข์ยากของคนอื่นได้ จะสูญเสียความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของมนุษยชาติ ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของความรู้สึกอบอุ่นและแรงบันดาลใจ การร่วมรับอารมณ์ ความรู้สึกทุกข์ยากของคนอื่นจะทำให้เรารู้สึกไม่โดดเดี่ยว และจะเป็นการเตือนสติเราที่จะทำให้เรารับมือ กับความทุกข์ที่มาเยี่ยมเราในวันใดวันหนึ่งได้ดีกว่า การไปร่วมรับอารมณ์ความรู้สึกทุกข์ยากของคนอื่น ไม่ได้หมายความว่าเราจะไปแบกภาระวิตกกังวล หรือความทุกข์แทนเขาแต่หมายความว่า เราได้แสดงความปรารถนาดี การทำดีไม่ได้มีผลดีทางจิตใจเฉพาะผู้รับเท่านั้น ยังเป็นผลดีทางจิตใจต่อผู้อื่นด้วย

พระไพศาล วิสาโล (2556, หน้า 20) ได้กล่าวว่า เมตตา เป็นคุณภาพจิตอย่างหนึ่งอยู่ในหมวด ที่ชื่อว่า “พรหมวิหาร” ซึ่งคนไทยรู้จักดีแต่มักลืมไปว่ามีธรรมอีกหมวดที่คู่กัน นั่นก็คือ “สังคหวัตถุ” พรหมวิหารนั้นเป็นเรื่องของการพัฒนาจิตให้มีคุณภาพ (เรียกง่ายๆ ว่า “ทำจิต” ส่วนสังคหวัตถุเป็นเรื่องของการกระทำเพื่อเกื้อกูลผู้อื่น (หรือ “ทำกิจ”) นั่นหมายความว่า เมื่อมีเมตตากรุณาแล้วก็ต้องลงมือกระทำด้วยเริ่มจากการแบ่งปันสิ่งของ (ทาน) การพูดด้วยคำสุภาพเกื้อกูล (ปิยวาจา) การขวนขวาย ช่วยเหลือ (อัตถจริยา) และการปฏิบัติกับผู้คนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย (สมานัตตตา) หากทำเต็มที่แล้ว ไม่สามารถช่วยเหลือเขาให้พ้นทุกข์ได้นั้น จึงค่อยทำใจปล่อยวาง เป็นอุเบกขา อันเป็นข้อสุดท้ายของพรหมวิหารธรรม

นวรัตน์ ไวชมภู (2560, หน้า 110 - 111) ได้สรุปแนวคิดว่า เมตตา เป็นหลักธรรมแรกของพรหมวิหาร 4 ที่ผู้บริหารการศึกษาสามารถนำมาใช้ในการครองคน โดยการมอบความรัก ความหวังดีแก่ผู้อื่นเป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารการศึกษาพึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เปรียบเสมือนผู้ร่วมงาน มิใช่ลูกน้องซึ่งความรักความเมตตาจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารมองเห็นส่วนที่ดีของผู้ร่วมงาน หากพบข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน ที่ไม่ได้มีผลกระทบต่อผู้อื่นหรือองค์กร ผู้บริหารควรมองข้ามและให้อภัย ไม่ควรเก็บมาเป็นข้อต่อรอง ในการบริหารงาน รวมทั้งนำข้อมูลพื้นฐานด้านความสามารถของผู้ร่วมงานมักใช้ในการวางแผนการบริหาร คนให้เหมาะกับงานตามแนวคิด Put The Right Man On The

Right Job ซึ่งการแสดงออกถึงความรัก ความหวังดี เป็นการช่วยเหลือผู้ร่วมงานงานทุกคนให้ประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วกัน ดังนั้น ความเมตตา จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษาควรปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างยิ่ง หากผู้บริหารการศึกษาปราศจากความเมตตาในการครองคนแล้ว ก็มิอาจดำเนินการใด ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาใด

กล่าวโดยสรุปได้ว่า เมตตา หมายถึง ภาวะของจิตใจที่มีความรัก ความปรารถนาดี มีไมตรีจิตและคิดเกื้อกูลผู้อื่น แสดงออกได้ทั้งวาจา สีหน้า แววตาที่สงบแช่มชื่น มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีความสุข ปราศจากความมุ่งร้ายทั้งหลายทั้งปวง ศัตรูของเมตตา คือ พยาบาท เมตตาเป็นเครื่องดับความพยาบาท ความมุ่งร้ายป้องร้าย ด้วยอำนาจของความโกรธ วิธีการสร้างเมตตาให้เกิดแก่ตน คือ การระวังใจมิให้โกรธแค้นขัดเคือง อาฆาตพยาบาท การละซึ่งความโกรธ หากภาวะจิตใจเป็นเช่นนั้น ให้พยายามระงับและตระหนักว่าตนเองรักความสุขและต้องการความสุขฉันใด ผู้อื่นก็ปรารถนาความสุขฉันนั้น เมื่อฝึกจิตใจให้ละซึ่งความอาฆาตพยาบาทและทำไมตรีจิตให้เกิดขึ้นได้แล้ว ให้ฝึกแผ่จิตเมตตาไปยังผู้อื่นโดยเจาะจงและไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยใจที่ปรารถนาดีให้ผู้อื่นว่า “จงอย่ามีเวร อย่ามีเบียดเบียน อย่ามีทุกข์ขอให้มีสุข รักษาตนให้พ้นทุกข์ภัยมีความสวัสดิ์” พระบรมศาสดาทรงสั่งสอนให้ปรับความรักใคร่ปรารถนาสุขให้เกิดแก่ตนและแผ่ไปยังผู้อื่น ทั้งคนอันเป็นที่รัก และคนที่เป็นศัตรู เมตตาจึงเป็นธรรม เครื่องทำใจตนเองให้เป็นสุขและแผ่ความสุขไปยังผู้อื่นด้วย ดังนั้น เมตตาจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรัก ความปรารถนาดี การแสดงความจริงใจ รักและห่วงใยผู้อื่น ไม่เอาเปรียบผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ดี เคารพสิทธิและศักดิ์ศรีผู้อื่น มองส่วนที่ดี มองข้ามสิ่งที่ไม่ดีและรู้จักให้อภัยต่อเพื่อนร่วมงาน การทำงานจึงจะเป็นไปด้วยดี

2) กรุณา ลักษณะของกรุณา คือ ความเป็นไปด้วยอาการขจัดความทุกข์นั่นคือความสงสารอนุเคราะห์ ผู้ที่ประสบความเดือดร้อน กรุณา หมายความว่า กรุณาเป็นสภาวะที่ทำให้สัตบุรุษเกิดใจหวั่นไหว คือ เกิดความสงสาร ไม่อาจจะนิ่งนอนใจ อยากจะอนุเคราะห์ผู้อื่นให้พ้นทุกข์ เมื่อเราพบเห็นคนอ่อนแอ ถูกเบียดเบียนอยู่ หรือพบเห็นสัตว์เดรัจฉาน เบียดเบียนกันหรือว่าพบเห็นคน เบียดเบียนสัตว์เดรัจฉาน ที่ไร้กำลังต่อสู้ เรามักเกิดความสงสารที่จะช่วยเหลือผู้ประสบทุกข์ ความรู้สึกเช่นนี้เรียกว่า กรุณา กรุณานี้เป็นธรรมสำคัญมาก ถ้ามวลมนุษย์ขาดความกรุณาสงสารกัน สังคมมนุษย์ก็จะปราศจากความสุข มนุษย์จะขาดคุณธรรม มีแต่ความเห็นแก่ตัว ส่วนสังคมที่รู้จักสงสารกันโอบอ้อมอารีช่วยเหลือกันและ กันก็จะอยู่เป็นสุข บุคคลที่รู้จักสงสารช่วยเหลือผู้อื่นในยามยากนั้น ย่อมจะได้รับผลทันตาในปัจจุบัน คือ ไม่ว่าเขาจะไปที่ใดหรืออยู่ที่ไหน เมื่อต้องการความช่วยเหลือก็มีบุคคลใดบุคคลหนึ่งมาช่วยเหลือ ให้พ้นจากอุปสรรคขัดข้องนั้น ๆ การเจริญกรุณานั้นเหมือนกับการเจริญเมตตา คือ เจริญทางกาย ทางวาจาและทางใจ ทางกายก็เป็นการอนุเคราะห์บุคคลอื่นด้วยวัตถุสิ่งของหรือ ขวนขวาย จัดแจง ทางวาจาก็เป็นการแนะนำปลอบโยนทางใจ ก็เป็นความสงสารเห็นใจ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), 2559, หน้า 124) จากพระอภิธรรมปิฎก ธรรมสังคณี (2559, หน้า 529) ความเมตตา กับกรุณา เป็นธรรมคนละประเภท กล่าวคือ เมตตา เป็นลักษณะของความมีไมตรีมีความหวังดี ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ส่วนกรุณา หมายถึง ความสงสารประสงค์ช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

เมื่อเห็นผู้อื่นเป็นทุกข์ได้รับความลำบากแล้วมีการช่วยเหลือซึ่งขณะนั้นเป็นกุศลจิตที่ประกอบด้วยกรุณา

กรุณา มีความเป็นไปโดยอาการ (คิด) เปลื้องทุกข์ (ของสัตว์ทั้งหลาย) เป็นลักษณะมีอันทนไม่ได้ต่อความทุกข์ของผู้อื่น มีความไม่เบียดเบียน (สัตว์) เป็นเครื่องปรากฏ มีอันมองเห็น ความที่สัตว์ผู้ถูกทุกข์ครอบงำทั้งหลาย เป็นผู้อนาถเป็นเหตุใกล้ ดังนั้น ลักษณะของกรุณา ความสงสาร คือ เมื่อเห็นทุกข์ของผู้อื่นแล้วเกิดจิตที่คิดจะช่วยเหลือเห็นใจในความทุกข์ของผู้อื่นด้วยกรุณา แต่ไม่ใช่ด้วยความเศร้าใจ ซึ่งอาการที่ปรากฏสำหรับกรุณาที่เกิดขึ้น คือ ย่อมไม่เบียดเบียนสัตว์ทั้งหลาย และย่อมนำประโยชน์เกื้อกูลเขาไปให้ เพื่อให้ผู้นั้นพ้นทุกข์ ส่วนเหตุใกล้ให้เกิดกรุณา ความสงสาร คือ เพราะอาศัยบุคคลที่ประสบทุกข์เดือดร้อน คือ ได้พบคนที่ตกทุกข์ได้ยาก จึงเกิดจิตที่เป็นกุศล มีความสงสาร

นวรัตน์ ไวชมภู (2560, หน้า 110 - 111) ได้สรุปแนวคิดว่า กรุณา เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารการศึกษา ปฏิบัติต่อเนื่องจากความเมตตา ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารการศึกษามีความเมตตาแล้วความกรุณาจะมีผล ตามมาโดยอัตโนมัติ โดยผู้บริหารที่มีจิตใจที่เกื้อกูลต่อผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในองค์กร และสามารถช่วยเหลือผู้ร่วมงานเมื่อต้องการความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาจากการทำงาน หรือปัญหาส่วนตัวโดยที่ไม่ทอดทิ้งหรือวางเฉย ซึ่งความกรุณาอาจเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานเพื่อกระตุ้นและส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพหรือเป็นการปฏิบัติตนของผู้บริหาร การศึกษาที่มีต่อผู้ร่วมงานโดยการไม่ทำให้ผู้ร่วมงานต้องทุกข์ใจกับการที่ต้องทำงานกับผู้บริหารการศึกษาที่ไม่มีความกรุณา เช่น ผู้บริหารการศึกษาที่มีนิสัยเกรี้ยวกราดอารมณ์ฉุนเฉียว ดุด่าว่ากล่าว โดยไม่รับฟังเหตุผล พูดจาดูถูกเหยียดหยาม หรือใช้วาจาหยาบคาย ดังนั้น ความกรุณาจึงมีความเหมาะสมสำหรับ ผู้บริหารการศึกษาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาที่เกิดขึ้นมากมายในศตวรรษที่ 21 โดยเริ่มจากการพัฒนาหรือปรับปรุงตนเองให้มีความเมตตาต่อผู้อื่น ความกรุณา ก็จะมีผลตามมา

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความกรุณา หมายถึง ภาวะของจิตใจที่หวั่นไหวไปด้วยความทุกข์ของผู้อื่น โดยมีความมุ่งหวังให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ เป็นความสงสาร ความเห็นใจและความปรารถนาที่จะบำบัดทุกข์ให้ผู้อื่น ศัตรูของกรุณาคือ ความเบียดเบียน กรุณาที่บริสุทธิ์ต้องปราศจากโทมนัส กล่าวคือ กรุณาต้องไม่เจือในด้วยความทุกข์ใจ ความเสียใจอันเนื่องมาจากบุคคลอันเป็นที่รักได้รับความทุกข์ กรุณา เป็นเครื่องดับความเบียดเบียนที่เกิดขึ้นในตน วิธีการสร้างกรุณาให้เกิดแก่ตน คือ การระวังใจให้ปราศจากความคิดเบียดเบียนใคร โดยคิดเสียว่าหากตนเองมีทุกข์ และต้องการความช่วยเหลือฉันใดเมื่อผู้อื่นมีทุกข์ย่อมต้องการความช่วยเหลือฉันนั้น ดังนั้น จึงควรแผ่ใจกรุณาไปยังผู้อื่นทั้งที่รู้จักและไม่รู้จัก โดยเจาะจงและไม่เจาะจงแก่ผู้เป็นที่รักและบุคคลทั่วไป สำหรับผู้บริหารนั้นควรมีความกรุณาต่อเพื่อนร่วมงาน ควรส่งสารผู้ร่วมงานที่ได้รับความทุกข์และพึงหาทางช่วยเหลือให้พ้นจากความทุกข์ความเดือดร้อนนั้น ผู้บริหารควรเปิดใจให้กว้างและสนใจรับฟังปัญหาของผู้ร่วมงาน มีความเสียสละ เป็นที่ปรึกษาที่ดี สิ่งเหล่านี้ย่อมสร้างความสุขใจและความรักให้บังเกิดมีต่อกัน

3) มุทิตา ลักษณะของมุทิตา คือ ความชื่นชม หมายความว่า พลอยยินดีในความสุขหรือความสำเร็จของคนอื่น มุทิตาเป็นธรรมที่พึงเจริญ ในเมื่อเราเห็นคนอื่นดีกว่าตน ต่างจากกรุณาที่เจริญเมื่อเห็นคนอื่น มีทุกข์ตกต่ำกว่าตนในเชิงปฏิบัติจริงๆ มุทิตานี้ทำได้ยากกว่ากรุณา บางคนมีเมตตาปรารถนาดีมีความกรุณาสงสารแต่เจริญมุทิตาไม่ได้ เพราะเราทุกคนมีอนุสัยกิเลส คือ ความริษยานองเนื่องอยู่ในกระแสจิต น้อยคนนักที่จะกำจัดความริษยานั้นได้ จะต้องฝึกฝนไปเรื่อยจึงจะบรรเทาลงได้ การฝึกฝนนั้นก็ต้อง ประกอบด้วย โยนิโสมนสิการ คือ ความเข้าใจด้วยเหตุผลว่า ความริษยาไม่ก่อให้เกิดคุณใด ๆ ผู้มีความริษยาจะได้รับผล คือ ขาดบริวารไม่มีคนติดสอยห้อยตาม แต่ผู้ที่เจริญมุทิตา โดยกำจัดความริษยาได้ย่อมจะได้รับอานิสงส์ คือ มีบริวารมีมิตรสหายห้อมล้อม ความริษยานั้นเป็นธรรมก่อให้เกิดโทษในปัจจุบัน และภพต่อไปไม่ว่าเกิดกับผู้ใด ก็จะทำให้ผู้นั้นตกต่ำไปตลอดการเจริญมุทิตานั้นเหมือนกับการเจริญเมตตา และกรุณา คือ เจริญทางกาย ทางวาจา และทางใจ ทางกาย ก็เป็นการช่วยเหลือผู้อื่นที่ประสบความสำเร็จ แล้วให้ได้รับความสำเร็จยิ่งๆ ขึ้นไปทางวาจาก็เป็นการแนะนำบุคคลนั้นในหนทางที่ดี ทางใจก็เป็น ความพลอยยินดีกับความสำเร็จของผู้นั้น (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), 2559, หน้า 124)

การการแสดงออกซึ่งมุทิตาจิตนั้น จะต้องเริ่มต้นเกิดที่จิตใจก่อน เมื่อจิตใจเกิดมุทิตาแล้วก็จะแสดงต่อด้วยการกระทำหรือการพูด หากว่าการแสดงออกที่ทำไปด้วยความจำเป็นตามมารยาทสังคม แบบเสียไม่ได้ หรือถูกบังคับให้ทำโดยที่โจทย์มิได้ยินดีด้วยเลย การแสดงออกเช่นนั้นก็หาจัดว่าเป็นการแสดงมุทิตาจิตไม่เพราะใจไม่ได้เกิดมุทิตาด้วย คุณธรรมข้อนี้มิใช่ว่าจะเกิดขึ้นง่าย ๆ หรือเกิดขึ้นแก่ทุกคน ไม่เพราะปกติธรรมดาคนทั่วไปมักจะไม่ค่อยยอมรับในความดีของผู้อื่น มักจะไม่ค่อยชื่นชอบนักหากผู้อื่น ได้ดีเกินหน้า โดยเฉพาะในคนที่ไม่ชอบหน้ากันอยู่แล้ว มุทิตาจิตจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย ดังนั้น คนที่ทำให้จิตเกิดมุทิตาได้จึงเป็นบุคคลพิเศษที่ยกระดับจิตใจให้สูงกว่าคนธรรมดาสามัญได้แล้วเป็นคนเปิดใจกว้าง ยอมรับความดีของผู้อื่น และพร้อมเสมอที่จะแสดงความชื่นชมยินดีด้วยเมื่อผู้อื่นได้ดี เพราะมุทิตาจิต นั้นเป็น “พรหมธรรม” หรือ “พรหมวิหารธรรม” ข้อหนึ่ง ซึ่งเป็นธรรมของผู้เป็นพรหมของผู้ใหญ่ ผู้ประเสริฐแล้ว จึงกล่าวได้ว่า มุทิตานี้เกิดได้ยากนักยากหนาที่เกิดได้ง่ายๆ นั้นเพราะเขาฝึกไว้ดีแล้ว

นวรัตน์ ไวชมภู (2560, หน้า 110-111) ได้สรุปแนวคิดว่า มุทิตา เป็นหลักธรรมของผู้บริหารการศึกษาสามารถปฏิบัติได้โดยการชื่นชมยินดีเมื่อผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จ ในหน้าที่การงานหรือประสบผลสำเร็จใจชีวิต เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารการศึกษาร่วมแสดงความยินดี หรือส่งเสริมสนับสนุน ให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้เพิ่มขึ้น เปรียบเสมือนการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ให้แสดงออกมาอย่างเต็มความรู้ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรมแสดงความยินดี เมื่อผู้ร่วมงานได้ดี เช่น ยินดีเมื่อผู้ร่วมงานมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการยินดีโดยไม่เสแสร้งหรืออคติ ไม่อิจฉาหรือเกรงว่า ผู้ร่วมงานจะได้ดีกว่าตน ดังนั้น มุทิตาจึงมีความเหมาะสมสำหรับผู้บริหารการศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ในการนำมาใช้สำหรับการครองคน เนื่องจากหลักมุทิตาเป็นการแสดงออกด้านจิตใจ ที่ผู้บริหารการศึกษาพึงกระทำต่อผู้ร่วมงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า มุทิตา หมายถึง ภาวะจิตใจที่มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้รับความสุขความเจริญ ความพรั่งพร้อมต่างๆ ด้วยใจที่ปราศจากความริษยา การให้โอกาสผู้อื่นได้รับความเจริญก้าวหน้า การให้กำลังใจยกย่องชมเชย วิธีการสร้างมุทิตาให้เกิดแก่ตน คือ การระมัดระวังใจมิให้ริษยาผู้อื่นเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี เมื่อเกิดความริษยาให้ตระหนักว่า ตนเองมีความยินดีเมื่อได้รับความสุข ความเจริญ ความพรั่งพร้อมฉันใด ผู้อื่นย่อมรู้สึกยินดีฉันนั้น จึงไม่ควรไปริษยาผู้อื่นตรงกันข้ามควรพลอยยินดีกับผู้อื่น และควรแผ่จิตมุทิตาไปยังผู้อื่นทั้งที่รู้จักและไม่รู้จัก โดยเจาะจงและไม่เจาะจงแก่ผู้เป็นที่รักและบุคคลทั่วไป ผู้บริหารควรใช้ความยินดีนี้ในการส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ และความชำนาญให้บังเกิดแก่เพื่อนร่วมงาน รวมถึงการให้โอกาสผู้ร่วมงานได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

4) อุเบกขา ลักษณะของอุเบกขา คือ ความเป็นไปโดยอาการวางเฉยในเหล่าสัตว์ กล่าวคือ เมื่อเราไม่อาจช่วยเหลือผู้อื่นได้ ก็พึงวางใจเป็นกลางยอมรับความจริงว่าเป็นกรรมเก่าของเขา ไม่มีใครบังคับบุคคลเหล่านั้นให้เป็นไปในอำนาจของตน เพราะเหล่าสัตว์มีกรรมเป็นสมบัติของตน จึงต้องเป็นไปตามกรรมทำไว้ แม้พระพุทธเจ้าก็แนะนำข้อปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนกรรมดีแต่พระองค์ไม่อาจจะลบล้างกรรมเก่าของเขาได้ กรรมเก่าที่เป็นกรรมดีหรือกรรมชั่วนั้นติดตามทุกคนอยู่เสมอเหมือนเงาตามตัว เราไม่อาจรู้ว่าบาปกรรมในอดีตจะส่งผลเมื่อใด เพื่อให้บาปกรรมนั้นมีกำลังอ่อนส่งผลในปัจจุบันไม่ได้ เราจึงต้องทำ กรรมดีให้มีอยู่เสมอ กรรมดีที่ทำในปัจจุบันชาตินี้จะช่วยอุปถัมภ์ค้ำจุนกรรมฝ่ายดีในอดีตให้ส่งผลและขัดขวางบาปกรรมในอดีต (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), 2559, หน้า 124)

พระนิพนธ์ของสมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก (2557) มีใจความว่า อุเบกขานี้เกิดขึ้นด้วยอำนาจของสติ แต่สตินี้เป็นสติที่มีปัญญาเกิดขึ้น ภาษาไทยเรียกว่า “ความรู้เท่า รู้ทัน” ความรู้เท่ารู้ทันที่เกิดขึ้นของจิต ให้จิตนั้นวางเป็นกลาง ๆ ด้วยปัญญาที่เกิดจากความรู้เท่ารู้ทัน อุเบกขาจึงเกิดจากความรู้เท่ารู้ทัน จึงเป็นกลางได้ อุเบกขาของจิตนั้น เปี่ยมล้นไม่ด้วยสติปัญญารู้ในสิ่งที่เป็นสัมปัญญา เป็นปัญญาอันชอบรู้ในสิ่งที่ควรปฏิบัติอันชอบเรียกว่า มีความเห็นความคิดอันชอบ ดำเนินวิถีจิตตามองค์ธรรม 8 ประการของอริยมรรค จึงจะเกิดอุเบกขา และอุเบกขานี้เป็นนสติปัญญาที่บริสุทธิ์ ยังให้เกิดญาณทัศนวิสุทธิเพื่อวิมุตติธรรม เพื่อความหลุดพ้นจากโลกอุเบกขาธรรม จึงเป็นปัญญาล้วน ๆ ที่เข้าถึง เข้าใจในธรรมชาติว่า มันเป็นเช่นนี้เองไม่เปลี่ยนไปจากนี้ไม่แปรเป็นอย่างอื่น เข้าถึงความจริงในชั้นของอิทัปปจัย เห็นแจ้งความจริงในปฏิจจสมุปบาทธรรม และไม่สงสัยในอริยสัจ พบความจริงแท้นี้ที่ปรากฏในธรรมนิยามอันเป็น ปัญญาล้วน ๆ จึงไม่ใช่อาการลักษณะของจริตหรือพฤติจิต หรือสภาพของความนึกคิดปรุงแต่งที่ให้เกิดการวางเฉย ซึ่งการวางเฉย ก็คือ การประพฤติปฏิบัติ เป็นการถือประพฤติปฏิบัติที่ไม่ทำ ไม่ข้องแวะ คือ การกระทำโดยการไม่กระทำ การไม่กระทำเหล่านั้น คือการกระทำ การกระทำโดยไม่กระทำจึงยังเกี่ยวข้องกับโลกอยู่ไม่ใช่ออกจากโลก จึงไม่ใช่ตัวอุเบกขา ในพระศาสนา ฉะนั้น การคิดว่าวางเฉย ไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ นั้นเป็นการคิดในฐานของความลำเอียง ของจิตลำเอียงเพราะรักก็วางเฉยได้ ลำเอียงเพราะโกรธก็วางเฉย

ได้ ลำเอียงเพราะกลัวก็วางเฉยได้ หรือ ลำเอียงเพราะโลภก็วางเฉยได้ ความวางเฉยดังกล่าวนั้น เป็นอคติ 4 จึงไม่สามารถเกิดพรหมวิหาร 4 ได้เราจึงพบอุเบกขาอีกตัวหนึ่งเกิดขึ้นในเบื้องต้นของธรรมที่เป็นไปเพื่อความประเสริฐ คือ พรหมวิหารธรรม เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขาก็เช่นเดียวกัน

นวรัตน์ ไวชมภู (2560, หน้า 110 - 111) ได้กล่าวสรุปว่า อุเบกขา เป็นหลักธรรมหรือวิธีการ ของผู้บริหารการศึกษาที่จะต้องตีความเป็นกลางไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด โดยการตั้งตนเป็นกลาง และใช้ปัญญาพิจารณาอย่างมีเหตุผล เช่น กรณีที่เกิดความขัดแย้งของผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในองค์การผู้บริหารการศึกษาควรตัดสินอย่างเที่ยงธรรมภายใต้ข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อสร้างความเชื่อถือแก่ผู้ร่วมงาน การวางตัวและการวางใจเป็นกลางนั้น ควรพิจารณาจากข้อเท็จจริงตามเหตุผลเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจ ภายใต้ความถูกต้องและเที่ยงธรรม ตามหลักเกณฑ์ หรือระเบียบขององค์กร แนวทางการนำอุเบกขา มาประยุกต์ใช้ในการครองคนให้เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 เช่น เมื่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ประสบกับอุปสรรคในการทำงานผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือเพื่อให้ผ่านพ้นอุปสรรค โดยไม่ซ้ำเติม ด้วยการลงโทษอย่างไม่เป็นธรรมหรือไร้เหตุผล

กล่าวสรุปได้ว่า อุเบกขา หมายถึง ภาวะจิตใจที่มีความเป็นกลาง การวางเฉย ไม่ยินดียินร้าย โดยเห็นว่าทุกคนมีกรรมเป็นของตน ย่อมมีสุข มีทุกข์ มีสมบัติ เสื่อมสมบัติ การวางเฉย คือ วางได้แก่ ไม่ยึดถือไว้ เฉย คือ ไม่จัดแจงวุ่นวายปล่อยให้เป็นไปตามกรรมหรือตามกำหนดของกรรม วิธีฝึกจิตให้เกิดอุเบกขา คือ ระมัดระวังใจมิให้เกิดความยินดียินร้ายทั้งคราวได้รับสมบัติและได้รับความวิบัติให้ฝึกระวับจิตใจโดยตระหนักนึกถึงกรรมและผลแห่งกรรม ด้วยความคิดว่า “ทุกสัตว์บุคคลมีกรรมเป็นของตน เป็นทายาทรับผลของกรรม มีกรรมเป็นกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่อาศัย ทำกรรมอันใดไว้ดีหรือชั่วก็ต้องรับผลของกรรมนั้น” ผู้บริหารควรยึดหลักอุเบกขาโดยการให้ความเสมอภาค และมีความยุติธรรม รู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีเหตุผลและมีความรอบคอบในการตัดสินใจ และรู้จักวางเฉยในบางสถานการณ์การรู้จักให้ และการเสียสละนับว่าเป็นธรรมอันยิ่งใหญ่ ที่ผู้บริหารควรใส่ใจและพึงปฏิบัติ เนื่องจากการช่วยเหลือค้ำจุนผู้อื่นนั้นนอกจากจะช่วยให้ผู้อื่นได้มีที่พึ่งที่อาศัย และสามารถพึ่งตนเองได้ แล้วยังเป็นการผูกมิตรไมตรีให้เกิดความรักและความปรารถนาดีต่อกันอีกด้วย

2.5 การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา หรือองค์กรสำคัญมากที่สุดอยู่ที่คนเราต้องการให้คนที่เราฝึกฝนจนมี ความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ และชำนาญงานอยู่กับเรานาน ๆ นั้น จะทำองค์กรของเรามั่นคงก้าวหน้า มีหลักการบริหาร มีหัวหน้าดี มีคุณธรรม ผู้นำที่ดีจึงต้องมีภาวะผู้นำคือมีความสามารถในการ ชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจ และสามารถดำเนินการต่างๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ ผู้นำต้อง มีความรอบรู้เก่งทั้งเรื่องคน ทั้งเรื่องงาน ที่เรียกว่า “ต้องเก่งคิด เก่งคน เก่งงาน” นอกจากนั้น ผู้นำต้องมีคุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้นำที่มีอำนาจมากมายในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หาก

ผู้นำขาดซึ่งคุณธรรมแล้วย่อมจะสั่งการลงโทษ หรือให้คุณประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษ ไม่ควรทำเพราะเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญ และกำลังใจลูกน้องที่ทุ่มเททำงาน

กิตต์ นิรันต์พานิช (2554, หน้า 96) ได้อธิบายถึง คุณธรรมในการเป็นภาวะผู้นำ ประกอบด้วย พรหมวิหาร 4 มีความยุติธรรมต้องไม่ลำเอียง มีความเที่ยงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียม เช่น แบ่งงาน มอบหมายให้อย่างเหมาะสม มิใช่ให้งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอ หรือเอาอกเอาใจ ปราศจากอคติ หรือความลำเอียง เช่น ลำเอียงเพราะความรัก ความกลัว หรือความไม่รู้ มีปิยวาจาสร้างความรู้สึกดี ๆ แก่ลูกน้องรู้จักสร้างพระเดชและพระคุณอันจะเป็นสิ่งที่สร้างความรักและสร้างความศรัทธาแก่ลูกน้อง บุคคลที่เป็นหัวหน้างานสิ่งที่ขาดไม่ได้ คือ ต้องทำงานร่วมกับลูกน้อง ไม่ใช่แค่เพียงวางแผนและเข้ามาควบคุมดูแลงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น หัวหน้างานต้องทำหน้าที่ บริหารคน เงิน และงานให้เป็นการบริหารคนในองค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงาน และเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รวมทั้งมีแรงจูงใจในการทำงานโดยมีเคล็ดลับดังนี้ เอาใจเขามาใส่ใจเรา สิ่งที่บอกเป็นเสียงเดียวกัน คือ ถ้าหัวหน้างานอยากจะบริหารลูกน้องได้ดี ต้อง “ต้องเอาใจลูกน้องมาใส่ใจเรา” เราต้องเข้าใจเขากำลังคิดอะไรรู้สึกอย่างไร ให้เกียรติและให้การยอมรับ ให้ความเป็นธรรมรับฟัง อย่างเข้าใจให้ความจริงใจ หลักธรรม หรือ คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้น ถึงแม้ว่าจะมีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาลนับถึง ปัจจุบันเป็นเวลา 2540 กว่าปีแล้ว แต่ทุกหลักธรรมยังคงทันสมัยอยู่เสมอ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ เป็นเครื่องดำเนินชีวิตและแนวทางในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะหลักธรรมดังกล่าว เป็นความจริงที่สามารถพิสูจน์ได้ที่เรียกว่า “สัจธรรม” ปฏิบัติได้เห็นผลได้อย่างแท้จริงอยู่ที่เราจะนำ หลักธรรมข้อใดมาใช้ให้เหมาะสมกับตัวเรามากที่สุด สำหรับนักบริหารก็มีหลักธรรมสำหรับยึดถือและ ปฏิบัติอย่างมากมายซึ่งสำคัญดังต่อไปนี้ พรหมวิหาร 4 ที่ควรถือปฏิบัติเป็นนิตย์ มี 4 ประการ คือ

1) เมตตา ความรักใคร่ ปรารถนาจะให้ผู้อื่นมีความสุข

2) กรุณา ความสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์

3) มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข

4) อุเบกขา วางตนเป็นกลาง ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงวิบัติ มีทุกข์ การบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องสร้างความสมดุลในวิธีปฏิบัติต่อลูกน้อง ตามหลักพรหมวิหาร 4 คือ ต้องมีความสมดุลระหว่าง เมตตา กรุณา มุทิตา ที่ให้กับลูกน้องด้านหนึ่งกับ อุเบกขา คือ ความเป็นกลางไม่ยอมให้ลูกน้องละเมิดกฎเกณฑ์กติกาในงาน อีกด้านหนึ่ง การเมตตากรุณาลูกน้องมากเกิน จนทำให้เสียหลักกติกาการทำงาน หรือการยึดแต่หลักกติกาการทำงานโดยเคร่งครัด อย่างเดียวชนิดปราศจากความเมตตากรุณาต่อลูกน้อง ล้วนแล้วแต่ทำให้เสียสมดุลที่ส่งผลให้งานเสียหาย ทั้งนั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้าที่ดีต้องไม่ทำ

สรุปได้ว่า พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนา ที่มีการกล่าวถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับความสุข ความสุขเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งกายและใจ ความปรารถนาให้ผู้อื่น พ้นทุกข์ ความทุกข์ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้น

ไม่มีจิตใจริษยา ความริษยา การวางใจเป็นกลาง เพราะพิจารณาเห็นว่า ใครทำดีย่อมได้ดี ใครทำชั่วย่อมได้ชั่วตามกฎแห่งกรรม ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีที่ผู้บริหารควรนำมาปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาเพื่อทำให้เกิดผลดี แก่เพื่อนร่วมงาน และสถานศึกษาและประเทศชาติต่อไป

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมพรหมวิหาร 4 ที่ได้ศึกษานี้ ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ใหญ่หรือผู้บังคับบัญชาที่มีจิตใจประเสริฐบริสุทธิ์ จำเป็นต้องมีหลักธรรมพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา และนำหลักธรรมนี้ไประยุกต์ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยเห็นว่าพรหมวิหาร 4 มีความสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะนำมาเป็นแนวคิดแนวปฏิบัติในการบริหารงานในโรงเรียนเพื่อให้ได้ความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บริหารคือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน จึงต้องมีเมตตาและเผื่อแผ่ความเมตตาไปยังเพื่อนร่วมงานเพราะเมตตานั้นหมายถึง การกระจายความหวังดีของตนให้กว้างขวางออกไป หวังให้ผู้อื่นทั้งหลายมีความสุขเสมอกันโดยไม่จำกัดว่าเป็นใครและไม่หวังผลตอบแทนเมื่อความเมตตาเกิดขึ้นแก่บุคคลใด บุคคลนั้นย่อมเป็นผู้ที่มีจิตใจสงบเยือกเย็น รู้จักมองผู้อื่นในแง่ดี มองข้ามสิ่งที่ไม่ดี มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นทุกข์เมื่อเห็นผู้อื่นได้รับความทุกข์ และมีความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ช่วยเหลือกันให้มีความสุข เรียกได้ว่ากรุณา ความกรุณาเป็นเรื่องของความสงสารเห็นใจ รู้สึกหวั่นไหวในความทุกข์ของผู้อื่นจนไม่อาจนิ่งเฉยอยู่ได้ กรุณาจึงเป็นธรรมสำคัญที่ทำให้คนเป็นเสียสละ ผู้มีคุณธรรมข้อนี้จะมีฐานคุณธรรมของความเมตตา เมื่อเกิดกรุณาและเผื่อแผ่กรุณาไปยังบุคคลอื่น ย่อมทีความเห็นอกเห็นใจกัน มีความชื่นบาน พลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ ความเดือดร้อนไม่ว่าความทุกข์จะเกิดจากความเมตตากรุณาของตนหรือผู้อื่น การยินดีที่เห็นผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ได้รับความสุขความเจริญ ความพรั่งพร้อม เรียกว่า มุทิตา มุทิตา จึงแสดงถึงบุคลิกของคนใจกว้างไม่คับแคบ ความมีน้ำใจ ไม่อิจฉาริษยา ไม่กลั่นแกล้ง รวมถึงการสนับสนุนให้ผู้อื่นได้รับความสุข ความเจริญได้สร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น ในบางสถานการณ์อาจไม่สามารถแสดงความสงสารเห็นใจ การให้ความช่วยเหลือหรือพลายยินดีกับผู้อื่นได้ ผู้บริหารจึงควรวางเฉย เรียกได้ว่า มีอุเบกขา คือ การทำใจให้เป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริง กล่าวคือในการตัดสินเรื่องใดๆ จะต้องพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญหา มีเหตุผลอย่างถูกต้องด้วยความเที่ยงธรรม ใช้สติปัญญาพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง ใคร่ครวญด้วยเหตุและผล แล้วปฏิบัติด้วยความเยือกเย็นสุขุมรอบคอบมีความถูกต้องบริสุทธิ์ยุติธรรม ระมัดระวังใจให้หลีกเลี่ยงการจัดแจง การวุ่นวายต่อบุคคลอื่นๆ ทั้งนี้การใช้หลักธรรมดังกล่าวควรให้ถูกต้องและเหมาะสม กับสถานการณ์และจัดเป็นหลักธรรมประจำใจไว้คอยกำกับความประพฤติของตน

2.6 พฤติกรรมการใช้หลักพรหมวิหาร 4

วีณา คำคุ้ม (2561) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. ด้านเมตตา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึงความรัก ความปรารถนาดี และความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีเหตุและผลในการทำงาน สนับสนุนบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้า โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อนร่วมงาน มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถของบุคลากรและยุติธรรม ตลอดจนช่วยเหลือให้คำปรึกษา แก่บุคลากร สนับสนุนสื่อ อุปกรณ์ และองค์กรอื่นที่จัดการศึกษาอย่างเหมาะสม

2. ด้านกรุณา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึงความสงสาร เห็นใจ คิดหาทางช่วยเมื่อผู้ร่วมงานประสบเคราะห์กรรม มีใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้อื่น และร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่อย่างเต็มความสามารถ โดยไม่วางเฉย ตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงาน กระตุ้น และส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และโทษให้กับบุคลากรอย่างจริงใจ

3. ด้านมุทิตา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี มีจิตผ่องใส่บันเทิง ส่งเสริมในด้านผลงานและการปฏิบัติงาน สร้างขวัญกำลังใจให้เกิดกับบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ สร้างและรักษาความสัมพันธภาพอันดีแก่บุคลากรในองค์กรทุกคน ให้ตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของเพื่อนผู้ร่วมวิชาชีพ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนา ความรู้ความสามารถในการทำงาน

4. ด้านอุเบกขา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงออกถึงความวางใจเป็นกลาง เที่ยวตรงไม่เอนเอียง มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ และใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารจัดการ และยึดหลักความถูกต้อง มีเหตุผล มีความเสมอภาคในการทำงาน ตลอดจนแนะนำวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกฎระเบียบแบบแผนของทางราชการให้ถูกต้องตามครรลองคลองธรรม

พระคำพูน ขนฺติปณโญ (สิทธิชัย) (2557) การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหาร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ พรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมประจำอันประเสริฐ อันเป็นหลักความประพฤติที่ประเสริฐอันบริสุทธิ์ เป็นธรรมเครื่องอย่างประเสริฐซึ่งเป็นหลักธรรมประจำใจเกี่ยวกับความประพฤติ เป็นธรรมที่ส่งเสริมในการปกครองมี ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

1. เมตตา แปลว่า ความรัก ความปรารถนาดี มีไมตรีจิต หมายถึง การคิดช่วยเหลือให้ ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วกัน จุดมุ่งหมายที่แท้จริงชองเมตตา คือ การฝึกอบรมจิตใจเป็นสำคัญ คือ ฝึกจิตใจให้มีความเยือกเย็น มีเมตตาต่อสรรพสัตว์ทั่วหน้า

2. กรุณา แปลว่า ความสงสาร หมายถึง การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์เดือดร้อน ได้แก่ ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้อง บำบัดความทุกข์ ความเดือดร้อนของผู้อื่นและสัตว์ทั้งปวงในการปฏิบัติเกี่ยวกับกรุณา เริ่มจากปลูกฝังความสงสารให้กับผู้อื่นได้รับความลำบากเกิดขึ้นในใจ เมื่อมีความกรุณาในใจแล้วการแสดงออกย่อมจะเกิดขึ้นตามแต่เหตุการณ์นั้นๆ เช่น การช่วยเหลือคนเจ็บ ช่วยเหลือคนกำพร้าอนาถาช่วยเหลือคนขาดแคลนความกรุณาเป็นคุณธรรมสำคัญที่จะทำให้นักเสียสละพร้อมที่ จะทำทุกอย่างเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นให้ได้รับความสุขคุณธรรมข้อนี้แสดงว่าผู้ประพฤติจะต้องมีฐานคุณธรรมเมตตาสูงมาก

3. มุทิตา แปลว่า ความชื่นบาน หมายถึง ความพลอยยินดีด้วยในเรื่องเห็นผู้อื่นได้ดี มุทิตานี้เป็นธรรมของผู้มีลักษณะใจกว้างขวาง ยินดีต่อความดีของผู้อื่น นับได้ว่าเป็นการบุญหรือ ความดีอย่างหนึ่ง นอกจากนี้ ยังหมายถึงการให้ความสนับสนุน แก่ผู้สร้างสรรค์ประดิษฐ์สิ่งต่างๆ เพื่อประโยชน์ของสังคมด้วย

4. อุเบกขา แปลว่า การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริง หมายถึง ในการตัดสินใจเรื่องใด ควรพิจารณาด้วยปัญญา มีเหตุผล ที่ถูกต้อง และเที่ยงธรรม แล้วปฏิบัติลงไปด้วยความเยือกเย็นสุขุมรอบคอบ สามารถดำรงมั่นรักษาความถูกต้อง หรือความยุติธรรมไว้ได้

2.7 แนวทางการส่งเสริมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

วีณา คำคุ้ม (2561) กล่าวว่า แนวทางในการส่งเสริมพฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ในจังหวัดพังงา พบว่า ผู้บริหารควรมีจรรยาบรรณต่อตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดีและพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรม มีสุขภาพดีทั้งกายและจิตพร้อมทั้งเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ควรทำหน้าที่ด้วยความเต็มใจ บริหารจัดการภายในด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความเสียสละ มีความเสมอภาค มีความยุติธรรม มีใจเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติด้วยความอคติ และไม่ใช้อภิสิทธิ์ ไม่เล่นพรรค เล่นพวก รักษาความสามัคคี ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยหลักการและเหตุผล มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูล และมีน้ำใจต่อบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นควรรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่นและเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ

สลิลทิพ ชูชาติ (2556) กล่าวว่า ผู้สอนให้การให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ด้านการครองตนตามหลักฆารวาสธรรม คือ ผู้บริหารประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีแกผู้ร่วมงาน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนมีความซื่อตรง ซื่อสัตย์ พูดจริง ทำจริง และมีคุณธรรมทั้งกาย วาจา ใจ มีจิตสำนึกเป็นผู้นำด้านการครองตนตามหลักพรหมวิหารธรรม คือ ผู้บริหารมีความ เสมอภาค ยุติธรรม ไม่เอนเอียง รับฟังความคิดเห็น หรือปัญหาของผู้ร่วมงานอย่างจริงใจ ให้ความเอาใจใส่ดูแล สนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ยกย่องเอาใจใส่ตามกาลอย่างเหมาะสม และสอดคล้อง กับงานวิจัยของ นวรัตน์ ไวชมพู (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องวิถีครองคน : พรหมวิหาร 4 สำหรับผู้บริหาร การศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอแนวทางการครองคนของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ด้วยการนำหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร โดยการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสำคัญของหลักธรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมที่ช่วยให้เกิดผลดี และมีประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร สรุปได้ว่า ผู้บริหารกับหลักคุณธรรม จริยธรรมควรอยู่ควบคู่กัน โดยหลักคุณธรรมจริยธรรมเปรียบเสมือนเครื่องมือหรือแนวทางในการปฏิบัติตน และปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือเหนี่ยวจิตใจของบุคคลให้ประพฤติในทางที่ถูกที่ควร

เป็นเครื่องมือที่ใช้ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ มีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ

บ็อททัมส์ และคนอื่น ๆ (Bottoms & Others, 2003) กล่าวว่า ครูใหญ่ควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีพรสวรรค์ในการเป็นผู้นำ เข้าใจภารกิจของโรงเรียนและชั้นเรียน เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน รู้วิธีการทำงานร่วมกับ คณะครู และบุคลากรของโรงเรียน เพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ให้การสนับสนุนครู ให้ดำเนินการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อยังประโยชน์ให้แก่นักเรียน

พระไพฑูรย์ เมธิโก (มหาบุญ) (หน้า 111) กล่าวว่า แนวทางในการประยุกต์พรหมวิหาร 4 เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลอ้อมใหญ่ อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ด้านเมตตา พบว่า ควรจัดลำดับความสำคัญของงาน และควรทำงานที่เร่งด่วนก่อน,ควรใช้หลักเหตุผลและใช้หลักฐานทางข้อมูลเป็นสำคัญ จัดให้มีการช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ ต้องจัดให้มีการอบรมธรรมะให้บุคลากร ผู้บังคับบัญชาต้องสอนบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ด้านกรุณา พบว่า ควรช่วยเหลือกันในการทำงาน ปรึกษาหารือเมื่อพบปัญหา ควรมีการส่งเสริมความสามัคคีด้วยการแข่งกีฬา ควรช่วยเหลือผู้อื่นแม้ว่าจะไม่ใช่งานของเราก็ตาม ถ้าเราทำได้ควรจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคีกับองค์กร ด้านมุทิตา พบว่า แสดงความยินดีชมเชย ให้กำลังใจเมื่อปฏิบัติดีขึ้นหรือประสบความสำเร็จ องค์กรต้องมีความความเด็ดขาดไม่กลัวกับปัญหาจากบุคคลที่ไม่ทำงาน จัดให้มีการอบรมธรรมะ จัดให้มีการแข่งขันกีฬาแบบทีม โดยจัดบุคคลกรที่มีปัญหากัน ให้อยู่ทีมเดียวกัน องค์กรต้องมีกฎเกณฑ์ การเลื่อนตำแหน่งให้แน่นอน ไม่เลื่อนโดยตามอำเภอใจ ด้านอุเบกขา พบว่า ควรให้ความยุติธรรมกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนเท่าเทียมกัน ต้องทำตัวเป็นกลาง ไม่เข้าข้างคนของตนเอง

ทิพรัตน์ ทับแคลน (2559) กล่าวว่า แนวทางพัฒนาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดกำแพงเพชร จากผลการศึกษาแนวทางพัฒนาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 จังหวัดกำแพงเพชร ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญใน 5 ด้าน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการการกำหนดตำแหน่ง พบว่า มีแนวทางที่สำคัญได้แก่ผู้บริหารควรประชุมวางแผนโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรและกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตนตามความรู้ความสามารถโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ผู้บริหารควรจัดทำแผนอัตรากำลังของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยคำนึงถึงความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและสถานศึกษาผู้บริหารควรส่งเสริมช่วยเหลือให้บุคลากรพัฒนาความสามารถให้ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องควรตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนอัตรากำลัง โดยแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำระบบข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศในการจัดทำแผน เพื่อเตรียมวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งตามหลักเกณฑ์คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนดและตรงกับความต้องการ

ของโรงเรียน โดยมีคณะกรรมการร่วมคิดร่วมทำรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ประกอบด้วย ข้อมูลนักเรียน ข้อมูลการเกษียณอายุราชการและแนวโน้มการสูญเสียอัตรากำลังข้อมูลวุฒิการศึกษาและการเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการครูซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นฤป สืบวงษา (2552, หน้า 82) ที่กล่าวว่า ในการบริหารงานบุคคลจะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถกฎระเบียบ มีมาจัดทำแผนอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามความขาดแคลน ผู้บริหารต้องส่งเสริมพัฒนาครูให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับวิชาชีพชั้นสูง

2. ด้านการสรรหาบรรจุแต่งตั้ง พบว่า มีแนวทางที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารควรมีการประชุมวางแผนกับคณะครู ในการสรรหาครูตามวิชาเอกที่ขาดแคลนอย่างตรงไปตรงมา ผู้บริหารควรมีการประชาสัมพันธ์ในการเปิดรับสมัครครูอัตราจ้างในหลายช่องทางและมีความยุติธรรมในการกำหนดเกณฑ์การสอบและโปร่งใสในขั้นตอนการดำเนินการสอบคัดเลือก ผู้บริหารควรใช้เหตุผลและข้อมูลอย่างรอบด้าน มีความยุติธรรม ในการบรรจุแต่งตั้งและหรือเลื่อนตำแหน่ง ให้กับข้าราชการครูให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพราะในการสรรหาบรรจุแต่งตั้งส่วนของสถานศึกษา กรณีครูผู้สอนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะดำเนินการเองแต่ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเสนอแผนอัตรากำลัง และความต้องการวิชาเอกที่ขาดแคลน จากแผนอัตรากำลัง ส่วนการสรรหาพนักงานราชการ ครูอัตราจ้าง ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ ความต้องการของวิชาเอกที่โรงเรียนขาดแคลนเป็นไปตามหลักเกณฑ์ขั้นตอนกระบวนการด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม เพื่อให้ได้พนักงานราชการหรือครูอัตราจ้างตามความขาดแคลนและความต้องการของโรงเรียน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการทุกขั้นตอนจนเสร็จสิ้นกระบวนการโดยคำนึงถึงความสำเร็จของสถานศึกษาที่ต้องอาศัยบุคคลที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พระมหาประยูร ธีรวโร (ตระการ) (2555, หน้า 115) กล่าวว่า ควรมีการแต่งตั้งกรรมการไว้สำหรับสรรหาข้าราชการครูในสถานศึกษาให้ชัดเจน และบุคลากรที่คัดเลือกเข้ามาในสถานศึกษาควรเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ พบว่า มีแนวทางที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารควรช่วยเหลือคณะครูในการปฏิบัติงาน เข้าไปมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือกับคณะครูและร่วมช่วยแก้ปัญหา เมื่อพบปัญหาผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจให้กับครู สร้างความเชื่อมั่น ให้กับครูและและสนับสนุนให้พัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยีตามความรู้ความสามารถ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูได้เข้ารับการอบรมและพัฒนาด้านวิชาที่ครูถนัดตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ข้าราชการครูเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาตามความต้องการเพื่อนำไปใช้พัฒนางาน และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นพร้อมทั้งยกย่องเชิดชูเกียรติให้ขวัญกำลังในการทำงาน ให้ความรักความเมตตาให้โอกาสครูและบุลากรทางการศึกษาทุกทำงาน และส่งความก้าวหน้าออย่างยุติธรรมอย่างสม่ำเสมอและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สนิท คงภักดี (2549, หน้า 75) กล่าวว่า ผู้บริหารควรจะหาแนวทางส่งเสริมการดำเนินการพิจารณาสั่งเลื่อนหรือแต่งตั้งข้าราชการครูสายงานการสอนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือรับเงินเดือนระดับที่สูงขึ้น ส่งเสริมสวัสดิการภายในสถานศึกษา เพื่อช่วยเหลือข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. ด้านวินัยและการรักษาวินัย พบว่า มีแนวทางที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร ควรเปิดอบรมให้ความรู้เรื่องวินัยและการรักษาวินัยของข้าราชการครู ผู้บริหารควรป้องกันมิให้ข้าราชการครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการผิดทางวินัยการลงโทษทางวินัยผู้บริหารควรให้ความยุติธรรม ทำตัวเป็นกลาง ไม่เข้าข้างคนผิด การลงโทษควรเป็นไปตามกฎระเบียบ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ความรู้ด้านวินัย การรักษาวินัย คุณธรรมจริยธรรมให้กับครูทุกคน และผู้บริหารสามารถให้คำแนะนะ พร้อมทั้งเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับวินัยระเบียบกฎหมายให้ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม หากมีกรณีดำเนินการวินัย ผู้บริหารดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ให้ความยุติธรรมในการดำเนินการในขั้นตอน อย่างเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พระเส็ง ปภสฺสโร (วงษ์พันธ์เสือ) (2554, หน้าที่กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลนั้นจะต้องส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรมและการปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรมและระเบียบปฏิบัติและในการพิจารณาให้พ้นจากงานนั้น ให้พิจารณาถึงระเบียบของสถานศึกษาเป็นหลัก

5. ด้านการออกจากราชการ พบว่า มีแนวทางที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารควรจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้ชีวิตหลังเกษียณ กับข้าราชการครูที่จะเกษียณให้สามารถใช้ชีวิตได้ อย่างมีความสุข ผู้บริหารและคณะครูควรมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันกับข้าราชการครูที่เกษียณอายุมีการติดตามสอบถามความเป็นอยู่เป็นระยะ ๆ ผู้บริหารควรทำตัวเป็นกลาง มีความชัดเจนและเด็ดขาดไม่กลัวปัญหาจากการที่บุคลากรไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ราชการ ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารควรให้ความรู้แนวปฏิบัติในการออกจากราชการ การจัดทำเอกสาร แฟ้มประวัติ ความถูกต้อง สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ควรได้รับจากการออกจากราชการ ช่วยประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติตนหลังจากออกจากราชการครู แนวทางการหารายได้ อาชีพเสริมต่างๆ จัดกิจกรรมให้ขวัญกำลังใจยกย่องเชิดชูเกียรติเป็นการแสดงออกถึงความรักความ เมตตา เชิดชูเกียรติที่บุคคลดังกล่าวได้ประกอบคุณงามความดีจนเกษียณอายุราชการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พระเส็ง ปภสฺสโร (วงษ์พันธ์เสือ) (2554, หน้า 103) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีการแต่งตั้งกรรมการสอบสวนเมื่อมีเหตุสงสัยข้าราชการครูที่ขาดคุณสมบัติในการปฏิบัติหน้าที่ และสอดคล้องกับ สนิท คงภักดี (2549, หน้า 76) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรจะหาวิธีการยับยั้งการลาออกจากราชการของข้าราชการครูสายงานการสอนที่มีความรู้ความสามารถทุกระดับ

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.8.1 งานวิจัยในประเทศ

ชาญ สีหาราช (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการปฏิบัติงานและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเลย ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานธุรการ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานปกครอง

นักเรียน ด้านการบริหารงานบริการ ด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนและด้านการบริหารงานอาคารสถานที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน มีพฤติกรรมด้านคุณธรรมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านคุณธรรมในการดำรงตนของผู้บริหาร ด้านคุณธรรมต่อเพื่อนร่วมงานและด้านคุณธรรมในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน

สุพล เครือมะโนรมย์ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้หลักพุทธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา และมุทิตา ไปปฏิบัติในการบริหารงานในสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ที่สูงขณะที่อุเบกขาถูกนำไปปฏิบัติในการบริหารงานในสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย

บุญเสริม มงคลดาว (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า

1) ครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียน มีความเห็นต่อการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

2) ครูผู้สอนกับกรรมการโรงเรียน มีความเห็นต่อการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนแต่งต่างกัน

3) ครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียนที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียนที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่ามีความเห็นต่อการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน

4) ครูผู้สอนและกรรมการโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกันปฏิบัติงาน ในโรงเรียนขนาดและสถานที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อการปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

วิมุติ หยกพรายพันธุ์ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติพฤติกรรม คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ด้านปัญญา ขยัน สุจริต และด้านมนุษย์สัมพันธ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพฤติกรรมคุณธรรมที่พบมากที่สุด คือด้านสุจริต รองลงมาคือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ขยันและด้านปัญญา ตามลำดับ

พระมหาถนอม ถาวโร คมสันต์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร ตามทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร ตามทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยรวม พบว่า อยู่ในอันดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ คุณธรรมและจริยธรรมต่อตนเอง รองลงมา คือ คุณธรรมและจริยธรรมต่อสังคมและประเทศชาติ

ส่วนคุณธรรมและจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน อยู่ในอันดับน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ในแต่ละด้านได้ผล ดังนี้

1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรมต่อวิชาชีพการบริหาร พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อวิชาชีพของตน อยู่ในอันดับสูงที่สุด รองมาคือ ข้อไม่นำเอาทรัพย์สมบัติและผลงานของคนอื่นมาเป็นของตนเอง ส่วนข้อสามารถหักห้ามใจตนเองและที่จะไม่ลุต่ออำนาจ ความโลภ ความโกรธ และความหลงได้ อยู่ในอันดับสุดท้าย

2) ด้านคุณธรรมและจริยธรรมต่อเพื่อร่วมงาน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อสนับสนุนผู้ร่วมงานให้แสวงหาความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ อยู่ในอันดับสูงที่สุด รองลงมาคือ รู้สึกปลื้มปีติยินดีกับเพื่อนร่วมงานที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ ส่วนข้อ ความมีใจเป็นกลางสม่ำเสมอไม่หวั่นไหวไปตามกระแสแห่งนินทา สรรเสริญ ลาภ เสื่อมลาภ ยศ เสื่อมยศ และสุข ทุกข์ อยู่ในอันดับสุดท้าย

3) ด้านคุณธรรมและจริยธรรมต่อสังคมและประเทศชาติ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อรักและเทิดทูนสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ อยู่ในอันดับสูงที่สุด รองลงมาคือ ปฏิบัติตนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว สังคมและประเทศชาติ ส่วนข้อ อุทิศตนเป็นที่ปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาของท้องถิ่น อยู่ในอันดับสุดท้าย

4) ด้านคุณธรรมและจริยธรรมต่อตนเอง พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อดูแลตนเองในการที่จะแต่งตัวให้สุภาพเรียบร้อย และปรับปรุงพัฒนาตนเองอยู่เสมอ อยู่ในอันดับสูงที่สุด รองลงมาคือ ตระหนักในคุณค่าของการทำความดีตามครรลองวัฒนธรรมไทย ส่วนข้อ มีสติมั่นคงรอบคอบ และระมัดระวังในการปฏิบัติงาน อยู่ในอันดับสุดท้าย

ชรินทร์ หงส์ทอง (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบบพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 19 ในทัศนะของผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอก ผลการวิจัยพบว่า

1) คุณธรรมของผู้บริหาร พบว่าคุณธรรมที่สำคัญสำหรับผู้บริหารควรยึดถือประจำใจคือ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความเมตตากรุณา ความเสียสละ การมีศีลธรรมและการมีสัจจะ

2) จริยธรรมของผู้บริหาร พบว่าจริยธรรมที่สำคัญสำหรับผู้บริหารพึงประพฤติปฏิบัติคือ การไม่ประพฤติตนผิดศีลธรรม การประพฤติปฏิบัติตนตามระเบียบของทางราชการ การประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ การประพฤติปฏิบัติตนมีความเป็นกัลยาณมิตร การมีความเสียสละความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และกริยามารยาท การแต่งกายสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน

3) แบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร พบว่าแบบอย่างที่ดีที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ คือ การไม่ประพฤติตนผิดศีลธรรม การปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย การประพฤติปฏิบัติตนตามระเบียบของทางราชการ การมีความเสียสละและอุทิศตน ความเป็นกัลยาณมิตร ความเมตตากรุณา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และการแต่งกายสุภาพถูกต้องตามกาลเทศะ

4) รูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหาร พบว่ารูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอก คือ มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบ อุทิศตน ครองตนที่ดี มีความเมตตากรุณา และดำรงชีพอยู่ในความพอดี

โดยสรุป รูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในทัศนะของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอก คือดังนี้

1) ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความเมตตากรุณา ความเสียสละ และการมีสัจจะ

2) ผู้บริหารประพฤติตนอยู่ในศีลธรรม มีความเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติตนตามระเบียบของทางราชการ อุทิศตนและทุ่มเทให้แก่ทางราชการอย่างสม่ำเสมอ

3) ผู้บริหารมีการครองตนที่ดี พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดำรงชีพอยู่ในความพอดี ไม่หลงและมัวเมาในอบายมุข

ลัดดา ผสมทรัพย์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาการใช้คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การใช้คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในภาพรวมทั้ง 10 ด้าน คือ อาชวะศีล อวิหิงสา ขันติ มัททวะ ปริจาคะ อักโกธะ อวิโรธนะ ทานและตบะ อยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบการใช้คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากโดยรวม และคุณธรรมด้านทาน ปริจจาคะ อาชชวะ ขันติและอวิโรธนะ มีระดับการใช้คุณธรรมปานกลาง

สถาพร นามสูต (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณธรรมองผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ตามความคิดของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประจำปีการศึกษา 2549 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการครองตนมีคุณธรรมสูงสุดอยู่ในระดับมาก รองลงมาด้านการครองคนและด้านการครองงาน มีคุณธรรมอยู่ในระดับปานกลาง

ชญานี บ่อน้อย (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4โดยภาพรวมมีระดับพฤติกรรมคุณธรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากันมี 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาและฝึกฝนตนเอง ด้านการดำรงตนให้เหมาะสมกับฐานะและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านการประพฤติตน

ทัศนีย์ นุชนวลรัตน์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง จริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นต่อจริยธรรมของผู้บริหารโดยเรียนประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 3

ด้าน เรียงลำดับคือจริยธรรมด้านสังคม จริยธรรมด้านวิชาชีพและจริยธรรมด้านคุณลักษณะส่วนตัว จริยธรรมด้านสังคม ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตยอยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือ ความสามัคคี และอันดับสุดท้ายคือการช่วยเหลือผู้อื่น จริยธรรมด้านวิชาชีพ ผู้บริหารมีอุดมการณ์ในวิชาชีพเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ความรับผิดชอบและการยึดความถูกต้องจัดอยู่ในอันดับสุดท้าย ส่วนจริยธรรมด้านคุณลักษณะส่วนตัวอันดับแรกได้แก่ ความเสียสละ รองลงมาคือ ความจริงใจและการควบคุมอารมณ์จัดอยู่ในลำดับสุดท้าย ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนความคิดเห็นต่อจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนด้านคุณลักษณะส่วนตัวอยู่ในลำดับสุดท้าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการควบคุมอารมณ์

วิเชียร บุญกล้า (2550, บทคัดย่อ) ได้วิจัยศึกษาการศึกษาใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม มีการใช้หลักธรรมพรมหวิหาร 4 ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากสูงสุดไปกาต่ำสุดดังนี้ ด้านมุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ทุกด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุจริงต่ำกว่า 45 ปี และอายุจริง 45 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านเมตตาและด้านอุเบกขาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงาน ซึ่งมีการรับรู้ต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุกาญจนา เกษสังข์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง จริยธรรม มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1) จริยธรรมของผู้บริหารตามเกณฑ์มาตรฐานครุสภาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีจริยธรรมตามเกณฑ์มาตรฐานคุรุสภา โดยรวมอยู่ในระดับดี

2) จริยธรรมของผู้บริหารตามเกณฑ์มาตรฐานคุรุสภาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีจริยธรรมตามเกณฑ์มาตรฐานคุรุสภา โดยจำแนกตามเพศ โดยรวมและทุกด้านไม่แตกต่างกัน

3) จริยธรรมของผู้บริหารตามเกณฑ์มาตรฐานคุรุสภาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีจริยธรรมตามเกณฑ์มาตรฐานคุรุสภา โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากรผู้เรียนและชุมชนด้านพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น ด้านปฏิบัติงานองค์กรโดยเน้นผลถาวรและด้านการสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์มีการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกัน

อัมพร พุดมี (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน โดยผู้บริหารสถานศึกษาทีความคิดเห็นว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านที่มีการปฏิบัติมากตามลำดับคือ หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส่ หลักความรับผิดชอบ และหลักนิติธรรม ส่วนข้าราชการครูมีความคิดเห็นว่าการบริหารงานตามหลักธรรมภิบาลด้านที่มีการปฏิบัติมากตามลำดับคือ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส่และหลักความรับผิดชอบ

2) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาระหว่างสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันโดยรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านหลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส่ หลักการมีส่วนร่วมและหลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกัน

พระปลัดคำภา สิมบิดา (2552, บทคัดย่อ) ได้วิจัยศึกษา การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม 7 ผลการวิจัยพบว่า

1) ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม 7 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2) ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม 7โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม 7 ที่มีสถานภาพต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

3) ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม 7 ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

4) ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม 7 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดโรงเรียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

นิตยา นิยมวงศ์ (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณธรรมตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลวิจัยพบว่า 1) คุณธรรมตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะ ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) คุณธรรมตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตาม

วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ 3) คุณธรรมตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและ รายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กาญจนา โป๊ะประนม (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ประกอบวิชาชีพครู ตามความ คิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ประกอบวิชาชีพครูตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ใน ภาพรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ด้าน ความเมตตากับด้านการมีอุเบกขา 2) ด้านความมีมุทิตาและ 3) ด้านความกรุณา

2. ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ประกอบวิชาชีพครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4

2.1 ในกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและครูในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติทีระดับ .001 เมื่อจำแนกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทีระดับ .05 เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับ สมมติฐานทีตังไว้ แต่ไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามเพศการทำกิจกรรมอดิเรกเวลาว่างและ สถานภาพสมรส

2.2 ในกลุ่มนักเรียน ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทีระดับ .01 เมื่อจำแนกตามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ซึงสอดคล้องกับ สมมติฐานทีตังไว้ แต่ไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตาม เพศ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ย การ ทำกิจกรรมในวันหยุดและภูมิหลังครอบครัว

3. ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ประกอบวิชาชีพครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4 จำแนกตามกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและครูกับกลุ่มนักเรียน ในภาพรวม และทุกรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทีระดับ .001และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ในภาพรวมและทุกรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

สลิลทิพ ชูชาติ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา และเปรียบเทียบพฤติกรรมเชิง จริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา จำแนกปัจจัยส่วนบุคคล และนำเสนอรูปแบบ พฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ศึกษากับกลุ่มอย่างคือ ครูผู้สอนที่อยู่ในสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 จำนวน 330 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของครู ผู้สอนต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 257 คน มีกลุ่มอายุ 40 - 49 ปี จำนวน 121 คน และขนาดสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 201 คน ครูผู้สอนมีความคิดเห็น ต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.02) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากทุกด้าน จำแนกเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการครองตนตามหลักฆราวาสธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\overline{X}$ = 4.03) ด้านการครองคนตามหลักพรหมวิหารธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.02) และด้านการครองงาน ตามหลักอิทธิบาทธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.02) 2) เมื่อเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากฎแพงเพชร เขต 2 โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล แล้วพบว่า ครูผู้สอนที่มีเพศ อายุ และขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ไม่ต่างกันทุกด้าน ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 3) ข้อเสนอแนะ รูปแบบที่ครูผู้สอน ต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ด้านการครองตน ตามหลักฆราวาสธรรม คือ 3.1) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน 3.2) ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนมีความซื่อตรง ซื่อสัตย์ พูดจริง ทำจริง และ 3.3) ผู้บริหารมีคุณธรรมทั้งกาย วาจา ใจ มีจิตสำนึกเป็นผู้นำด้านการครองตนตามหลักพรหมวิหารธรรม คือ ผู้บริหารมีความเสมอภาค ยุติธรรม ไม่เอนเอียง ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น หรือปัญหาของผู้ร่วมงานอย่างจริงใจ ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ดูแล สนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญ ก้าวหน้าในหน้าที่ ยกย่องเอาใจใส่ตามกาลอย่างเหมาะสม ด้านการครองงาน ตามหลักอิทธิบาทธรรม คือ 3.3.1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานด้วยความอุตสาหะไม่ย่อท้อ กล้าเผชิญปัญหา 3.3.2) ผู้บริหารยึดหลักการและความถูกต้องในการบริหารงาน 3.3.3) ผู้บริหารมอบหมายงานให้เหมาะสม กับความสามารถของผู้ร่วมงาน

พระมหาไชยฤทธิ์ ชยานนฺโท (งามแสง) (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการส่งคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียนในสถานศึกษาของพระสงฆ์ ตามโครงการพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน จังหวัด อุบลราชธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียนในสถานศึกษาของ พระสงฆ์ตามโครงการพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน จังหวัดอุบลราชธานี เปรียบเทียบในตัวแปรด้านวุฒิทางโลก วุฒิทางธรรม ประสบการณ์ ในการทำงาน และเพื่อศึกษาแนวทางข้อเสนอแนะ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พระสงฆ์ที่ปฏิบัติการสอนตามสถานศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 217 รูป ซึ่งได้มาจากการสมุ่ตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม จำนวน 40 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98 ผลการวิจัยพบว่า 1) การส่ง

คุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียนในสถานศึกษา ของพระสงฆ์ตามโครงการพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน จังหวัดอุบลราชธานี ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการเรียน การสอน ด้านการจัดกิจกรรม ปลุกฝังคุณธรรม โดยตรงและด้านบูรณาการ กับวิถีชีวิตทั้งในและนอก โรงเรียนโดยภาพรวมดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ดำเนินการอยู่ในระดับ มากทุกด้าน 2) ผลการเปรียบเทียบการส่งคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียนในสถานศึกษาของพระสงฆ์ ตามโครงการพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามตัวแปรด้านวุฒิทางโลก

วุฒิทางธรรม และประสบการณ์ในการทำงานทั้งภาพรวม และรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะการส่งคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียนในสถานศึกษาของพระสงฆ์ ตามโครงการพระสอน ศีลธรรมในโรงเรียน จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกเป็นรายด้านได้ดังต่อไปนี้ ด้านการจัดการเรียนการสอน สอนให้นักเรียนได้เรียนรู้ความหมายในทางจริยธรรม หัวข้อหรือหมวดธรรมต่าง ๆ รู้จักแยกแยะอะไรดี อะไรชั่ว รู้จักขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมต่าง ๆ แบบชาวพุทธ รู้จักวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา และปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามหลักของศีลธรรมตามแนววิถีพุทธ ด้านการจัดกิจกรรมปลูกฝังคุณธรรม โดยตรงควรส่งเสริมให้นักเรียนเกิดความรับผิดชอบซึมซับเอาหลักคำสอนแบบฆราวาส มีหลักเกณฑ์ในการประพฤติดีปฏิบัติชอบ ร่วมทั้งปฏิบัติตนเป็นคนดีที่สังคมต้องการ และเกิดความมั่นใจมากยิ่งขึ้น ว่าทำดีได้ดีจริง ด้านบูรณาการกับวิถีชีวิตทั้งในและนอกโรงเรียนควรนำเทคโนโลยีและสื่อต่างๆ ที่ทัน กับยุคสมัยมาประกอบการเรียนการสอน ช่วยดึงดูดความสนใจในการเรียนรู้ เกิดการจินตนาการไปตาม หลักธรรมแห่งความเป็นจริง และสามารถนำหลักธรรมมาปรับเปลี่ยนประยุกต์ใช้กับวิถีชีวิตของตนเองได้

วินัย หมื่นรักษ์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณธรรม จริยธรรมของนักศึกษาวิทยาลัยการอาชีพ พรหมคีรี สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณธรรมจริยธรรมของ นักศึกษา เปรียบเทียบคุณธรรม จริยธรรมของนักศึกษา จำแนกตามสภาพครอบครัวและประเภทวิชา ที่เรียน และศึกษาแนวทางส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของนักศึกษา วิทยาลัยการอาชีพพรหมคีรี สังกัด อาชีวศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นักศึกษาวิทยาลัย การอาชีพ พรหมคีรีทุกชั้นปี โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 175 คน และกลุ่มตัวอย่างเพื่อดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อหาแนวทางส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของนักศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนากิจการ นักศึกษา จำนวน 1 คน ครูหัวหน้างานกิจกรรมนักศึกษา จำนวน 1 คน ครูหัวหน้าแผนกวิชา จำนวน 7 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัยเป็น แบบสอบถาม และแบบสนทนากลมุ่ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ One-way ANOVA ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณธรรม จริยธรรมของนักศึกษา วิทยาลัยการอาชีพพรหมคีรี สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) คุณธรรม จริยธรรมของนักศึกษาวิทยาลัยการอาชีพพรหมคีรี สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่มีสภาพครอบครัวที่แตกต่างกัน มี

ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 และคุณธรรมจริยธรรม ของนักศึกษาที่เรียนในประเภทที่แตกต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 3) แนวทาง การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของนักศึกษาวิทยาลัยการอาชีพพรหมคีรี สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัด นครศรีธรรมราช ที่สำคัญ ได้แก่ ส่งเสริมระเบียบวินัยในการเข้าแถว การแต่งกายที่ถูกต้องตามระเบียบ มอบหมายหน้าที่แสดงความรับผิดชอบของนักศึกษาอย่างจริงจังและชัดเจน จัดกิจกรรมเพื่อยกย่อง นักศึกษาที่ซื่อสัตย์ให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น จัดกิจกรรมส่งเสริมให้นักศึกษารู้จักเสียสละส่วนตัวเพื่อ ส่วนรวม ฝึกให้นักศึกษามีความอดทน อดกลั้น โดยบูรณาการกับการเรียนการสอน และการจดักิจกรรม การเรียนการสอนหรือกิจกรรมเสริมเรื่องมารยาทไทยให้กับนักศึกษาทุกชั้นปี และสอนให้นักศึกษารู้จัก สัมมาคารวะต่อผู้ใหญ่และผู้มีพระคุณโดยบูรณาการกับการเรียนการสอน

ชญากาณฑ์ สังฆธรรม (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา อำเภอบ้านนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบ้านนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก 2) ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา อำเภอบ้านนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ด้านคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา อำเภอบ้านนา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูผู้สอน อำเภอบ้านนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก จำนวน 175 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวม และรายด้าน 2) ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมด้านคุณธรรมกับประสิทธิผลของสถานศึกษา อำเภอบ้านนา สังกัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01

พระผุย รตฺนโชโต (จนัทมาณี) (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลกัพรหม 4 ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร (2) เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร (3) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน (4) เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน (5) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ตามหลักพรหมวิหาร 4 และการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพโรงเรียนสังกัด เทศบาลนครสกลนคร กลุ่มตัวอย่างจำนวน 165 โดยการใช้วิธีสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ ข้อมูลแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ท่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และ การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผบู้ริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (3) ผลการเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนสังกัด เทศบาลนครสกลนคร จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน โดยรวมไม่แตกต่าง กัน (4) ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน (5) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 กับการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พระมหาสุพจน์ สุเมโธ (พานทอง) (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พรหมวิหาร 4 : แนวคิดเชิงบูรณาการในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา มีความประสงค์เสนอแนวคิดเชิงบูรณาการ โดยประยุกต์ หลักพรหมวิหาร 4 และนำมาบูรณาการกับการบริหารบุคคลในสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา คุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาโดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน ให้ได้มาตรฐานบนพื้นฐานของวัฒนธรรมไทยและมีชีวิตอยู่ในสังคมโลกได้อย่างมีความสุข ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานบุคคล มีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กรหรือหน่วยงานเป็นอย่างมาก องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ย่อมต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงานและร่วมมือกันพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ได้ โดยยึดหลักการสำคัญในการบริหาร คือ ต้องมีการกระจาย อำนาจในภาระหน้าที่ต่าง ๆ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และสร้างระบบคุณธรรมให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น โดยเฉพาะบุคลากรในสถานศึกษา หากบุคลากรในสถานศึกษามีคุณภาพมีขวัญกำลังใจที่ดีจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ซึ่งต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการบริหาร สามารถสร้างความรัก ความศรัทธาของบุคลากรที่มีต่อองค์กร และต่อผู้บริหาร สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ มีความสุขในการปฏิบัติงาน และร่วมแรงร่วมใจ กันนำพาสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายได้ การบริหารงานบุคคลให้มีคุณภาพนั้น สามารถนำหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้เป็นหลักธรรมที่จะช่วยให้ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา สามารถ

ปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคลากรให้มีความสุขในการทำงาน และมีขวัญกำลังใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรได้มากที่สุด

บุญถม อินทรถา (2559 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกลุ่มโรงเรียนหนองบัว จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกลุ่มโรงเรียนหนองบัว จังหวัดนครสวรรค์ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมากทุกด้านในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.22 ด้านการบริหารงานวิชาการมีค่าเฉลี่ย 4.20 ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีค่าเฉลี่ย 4.13 ด้านการบริหารงานบุคคล มีค่าเฉลี่ย 4.29 ด้านการบริหารงานทั่วไป มีค่าเฉลี่ย 4.21 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นบทบาทของคณะกรรมสถานศึกษา มีจำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 55.16 ระดับการศึกษา เป็นผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 122 คนคิดเป็นร้อยละ44.-8 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกลุ่มโรงเรียนหนองบัว จังหวัดนครสวรรค์โดยจำแนกตามบทบาทที่เกี่ยวกับสถานศึกษา และระดับการศึกษา พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3) แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกลุ่มโรงเรียนหนองบัว จังหวัดนครสวรรค์การบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาของตนเอง ซึ่งด้านการบริหารจัดการ มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการสถานศึกษา เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหาร ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน ความสุจริตโปร่งใส และเที่ยงธรรม มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ มีความสามารถในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการวางแผน จัดทำโครงการต่างๆ ที่น่าสนใจ อยู่ตลอดเวลา การวางคนได้เหมาะสมกับงาน put the right man in the right job มีการสร้างทีมงาน (team work) ที่เข้มแข็ง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรอบรู้ มีความแม่นยำในกฎระเบียบของทางราชการ

รพีพรรณ สีสด (2559 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักคุณธรรมพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพระนคร กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพระนครกรุงเทพมหานคร (2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานตามหลักคุณธรรมพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพระนคร กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 จำนวน 11 โรงเรียน จำนวน 103 คน โดยได้มาด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่าง แบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามการบริหารงาน คุณธรรมตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ คุณธรรมด้านเมตตา คุณธรรมด้านกรุณา คุณธรรมด้านมุทิตา และคุณธรรมด้านอุเบกขา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .978 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) การทดสอบค่าที (Independent Samples t -test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance) ผลการวิจัย พบว่า 1. การบริหารงานตามหลักคุณธรรมพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพระนคร กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2. ผลเปรียบเทียบการบริหารงานตามหลักคุณธรรมพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพระนคร กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิ การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน มีดังนี้

2.1 การบริหารงานตามหลักคุณธรรมพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของ ครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ที่มีเพศต่างกัน โดยภาพรวมและ รายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 การบริหารงานตามหลักคุณธรรมพรหมวิหาร 4 ของผบู้ริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของ ครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน โดยภาพรวมและ ราย ด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 การบริหารงานตามหลักคุณธรรมพรหมวิหาร 4 ของผบู้ริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของ ครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ที่มีอายุต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และรายด้านคุณธรรมเมตตา ด้านคุณธรรมกรุณาและด้านคุณธรรมมุทิตา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคุณธรรมด้านอุเบกขาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 การบริหารงานตามหลักคุณธรรมพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของ ครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมและ รายด้านคุณธรรมด้านกรุณา คุณธรรมด้านมุทิตา และคุณธรรมด้านอุเบกขาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคุณธรรมด้านเมตตาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นวรัตน์ ไวชมภู (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วิถีครองคน : พรหมวิหาร 4 สำหรับผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอแนวทางการครองคนของผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษ ที่ 21 ด้วยการนำหลักพรหมวิหาร 4 อันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร โดยการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสำคัญของหลักธรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมซึ่งช่วยให้เกิดผลดีและมีประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร และสรุปได้ว่าผู้บริหารกับหลัก

คุณธรรมและจริยธรรม ควรอยู่ควบคู่กัน โดยหลักคุณธรรมจริยธรรมเปรียบเสมือนคู่มือ หรือแนวทางในการปฏิบัติตนและ ปฏิบัติงาน เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจบุคคลให้ประพฤติในทางที่ถูกที่ควรเป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริม ให้ผู้บริหารการศึกษาเป็นที่ยอมรับนับถือแกผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาซึ่งเปรียบเสมือน กัปตันเรือที่จะนำลูกเรือมุ่งสู่เป้าหมาย ของสถานศึกษานั้น ควรมีหลักธรรมเพื่อใช้ในการครองคน ซึ่งหลักธรรมพรหมวิหาร 4 อันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา นั้นเป็นหลักธรรมที่เกี่ยวข้องในการครองคนและเป็นหลักธรรมที่จดจำง่าย โดยผู้บริหารการศึกษาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายในสถานศึกษา ของตนเองเพื่อให้เท่าทันกับยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลง

พระใบฎีกาธนกิจ นริสฺสโร (เทือกกอง) (2561, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (X = 4.05, S.D. = 0.14) และเมื่อจำแนก เป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารงบประมาณตามหลักพรหมวิหาร 4 ($\overline{X}$ = 4.10, S.D. = 0.24) รองลงมา คือ ด้านการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ($\overline{X}$ = 4.06, S.D. =0.23) และด้านการบริหารงานวิชาการตามหลักพรหมวิหาร 4 ($\overline{X}$ = 4.03, S.D.= 0.24) ตามลำดับส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 ($\overline{X}$ = 3.99, S.D. =0.25)

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ จำแนกตามระดับการศึกษา และจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า โดยภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. แนวทางในการส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีดังนี้ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการตามหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดหลักคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความถูกต้อง แนะนำและช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 2) ด้านการบริหารงบประมาณตามหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า ผู้บริหารควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการจัดระบบการบริหารการเงิน บัญชี และพัสดุอย่างชัดเจน ด้วยความเป็นธรรมเสมอ 3) ด้านการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า ผู้บริหารควรยกย่อง สรรเสริญและให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อนร่วมงานที่ทำประโยชน์ให้กับส่วนงานอย่างเสมอหน้ากัน และ 4) ด้านการบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า ผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือในการรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

วีณา คำคุ้ม (2561 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ในจังหวัดพังงา ผลวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านมุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของโรงเรียน มีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แนวทางในการส่งเสริมพฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่า ผู้บริหารควรมีจรรยาบรรณต่อตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดี และพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรมผู้บริหาร ควรทำหน้าที่ด้วยความเต็มใจ บริหารจัดการภายในโรงเรียนความซื่อสัตย์สุจริตและมีความเสียสละ มีความเสมอภาค มีความยุติธรรม มีใจเป็นกลางไม่เลือกปฏิบัติด้วยความอคติ รักษาความสามัคคี ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยหลักการและเหตุผลมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูลและมีน้ำใจต่อบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แมกนูสัน (Magnuson, 1971, p. 35-1935-A) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านอาชีพ และคุณลักษณะส่วนตัว ซึ่งพอสรุปคุณลักษณะทั้งสองด้าน ได้ดังนี้

1) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ มีความสามารถติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินเป็นผู้ที่น่าเข้าใกล้ ให้ความสนใจกับบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่

2) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ มีวิจารณญาณและมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจมีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน ใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานีและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

ปีเตอร์สัน (Peterson, 1986, หน้า 87; อ้างถึงใน สุชาติ น้ำประสานไทย, 2542, หน้า 58) ได้ทำการศึกษาวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนและพฤติกรรมการแก้ปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนสรุปได้ว่าวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา ในทำนองกลับกันวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนก็ถูกกำหนดโดยสภาพของโรงเรียนด้วย

แคร์รอลล์ (Carroll, 1992) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ของผู้บริหารในด้านคุณธรรม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของโรงเรียน คือ คุณธรรมของผู้บริหารและครู

ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความอดทน จิตวิทยา (การเกลี้ยกล่อม) การตัดสินใจ การแสดงออก ความสามัคคีปรองดอง สถานภาพของครู ภาวะเศรษฐกิจของครู (เงินเดือน) กิจกรรมการบริหารงานโรงเรียน ความสัมพันธ์กับชุมชนและการสนับสนุนจากชุมชน

เมอรี่ (Murry, 1996) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์หลักคุณธรรมของผู้นำที่นำไปประพฤติปฏิบัติในโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ของผู้บริหาร ครู และนักเรียน พบว่า คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ ได้แก่ การดูห่วงใย ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ส่วนการศึกษาคุณธรรมของผู้บริหารจะส่งผลสะท้อนออกมา คือ ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความมีประชาธิปไตย ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าของจริยธรรม ความเห็นและมติที่ประชุม อันจะเป็นตัวช่วยพัฒนารูปแบบและยุทธวิธีในการเสริมสร้างคุณธรรมให้กับผู้บริหารโรงเรียน

บ็อททัมส์ และคนอื่น ๆ (Bottoms & Others, 2003) ทำการวิจัยเกี่ยวกับเกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่มีประสิทธิภาพสูงให้มาบริหารจัดการโรงเรียน สรุปได้ว่า ครูใหญ่ควรมีลักษณะ ดังนี้ คือ เป็นผู้ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีพรสวรรค์ในการเป็นผู้นำ เข้าใจภารกิจของโรงเรียนและชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน รู้วิธีการทำงานร่วมกับคณะครูและบุคลากรของโรงเรียนเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ให้การสนับสนุนครูได้ดำเนินการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์แก่นักเรียน

โดยสรุป ผู้บริหารที่ดีควรยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน เนื่องจากคุณธรรมและจริยธรรม จะเป็นปัจจัยเสริมให้ผู้บริหารเป็นผู้มีความประพฤติดี ประพฤติชอบ หากผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมย่อมส่งผลให้เป็นผู้ประพฤติดี ประพฤติชอบ เป็นที่รักที่ชื่นชมแก่ผู้ร่วมงานและผู้ที่พบเห็น

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนในการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

3.1 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

3.2 ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบและระเบียบ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการศึกษาปัญหา นิยามปัญหา ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสร้างเครื่องมือ พร้อมทั้งทดสอบและปรับปรุง คุณภาพของเครื่องมือ

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือ ทดสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์

3.2 ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยประชากร กลุ่มตัวอย่าง และขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัยซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1.1 สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาเลย เขต 1 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 1,278 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 124 คนข้าราชการครูจำนวน 1,154 คน (ข้อมูลจาก bigdata.loei1.go.th วันที่ 19 กรกฎาคม 2565)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ปีการศึกษา 2565 โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ของ Krejcie

& Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 302 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ตามสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) ตามตำแหน่งหน้าที่ และขนาดโรงเรียน

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
เล็ก	87	57	315	372	17	73	90
กลาง	47	47	552	599	14	127	141
ใหญ่	8	20	287	307	5	66	71
รวม	**142**	**124**	**1,154**	**1,278**	**36**	**266**	**302**

ที่มา: ข้อมูลจาก bigdata.loei1.go.th วันที่ 19 กรกฎาคม 2565

3.2.1.2 สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ในการสัมภาษณ์ (interview) ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 10 คน ประกอบด้วย

1) ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำนวน 1 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

2) ศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 คน ที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป และดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ มาไม่น้อยกว่า 3 ปี

3) พระสงฆ์ จำนวน 2 รูป ที่มีวุฒิการศึกษาแผนกภาษาบาลี (เปรียญธรรม) ตั้งแต่ระดับเปรียญธรรมประโยค 3 (ป.ธ.3) ขึ้นไป ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ และเชี่ยวชาญทางวิชาการศาสนาและบวชมาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี

4) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 คน ที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ไม่ต่ำกว่า 5 ปี และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นนักบริหารที่มีความรู้ความสามารถ

5) ครูผู้สอน จำนวน 3 คน ที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไปในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ การทำงานเป็นครูผู้สอนไม่ต่ำกว่า 5 ปี และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ประเภท คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์ (interview) เกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.2.2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ แบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ถามเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ด (Likert) ชนิด 5 ระดับ แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ1) การบริหารตามหลักเมตตา 2) การบริหารตามหลักกรุณา 3) การบริหารตามหลักมุทิตา 4) การบริหารตามหลักอุเบกขา โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในระดับมาก
3 หมายถึง มีการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในระดับน้อย
1 หมายถึง มีการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในระดับน้อยที่สุด

3.2.2.2 แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 กำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งมีโครงสร้าง จำนวน 4 ด้าน ดังนี้ 1) การบริหารตามหลักเมตตา 2) การบริหารตามหลักกรุณา 3) การบริหารตามหลักมุทิตา 4) การบริหารตามหลักอุเบกขา

3.2.3 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้มีลำดับขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือดังนี้

3.2.3.1 การสร้างเครื่องมือ

ศึกษาเอกสาร ตำรา หลักเกณฑ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดขอบข่ายเนื้อหา ในการสร้างเครื่องมือวิจัยตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้

1) ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัย ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร

ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ซึ่งมี 4 ด้าน ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแนวทางในการส่งเสริมการใช้ หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1จากนั้นนำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้พิจารณาให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไข

2) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of Item-Congruence : IOC) ของแบบสอบถามตอนที่ 2 คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปมาใช้ ซึ่งค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม มีค่า IOC ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00

3) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำแบบสอบถามตอนที่ 2 มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (Alpha coefficient method) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) (ภัทราพร เกษสังข์, 2549, หน้า 143) ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า เท่ากับ 0.784 (ภาคผนวก ง)

4) ปรับปรุงแก้ไข จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถนำมาเขียนแสดงเป็นแผนภูมิที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังภาพประกอบที่ 3.1

ขั้นตอน	
1. การสร้างเครื่องมือ	1. ศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา 2. กำหนดขอบข่ายเนื้อหาในการสร้างเครื่องมือวิจัยตามกรอบแนวคิดของตัวแปรที่ศึกษา 3. สร้างแบบสอบถามในการวิจัยตามนิยามศัพท์เฉพาะ
2. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity))	1. เสนอร่างแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษา 2. นำข้อเสนอมาปรับปรุงแก้ไข 3. เสนอเครื่องมือต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและนำไปปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือ
3. ตรวจสอบความเที่ยง (Reliability)	1. นำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try out) 2. นำมาหาค่าความเที่ยง 3. จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์

ภาพที่ 3.1 แผนภูมิแสดงขั้นตอนในการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.2.3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

3.2.3.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทั้งส่งด้วยตนเองและส่งทางไปรษณีย์พร้อมซองติดแสตมป์นที่มีชื่อที่อยู่ของผู้วิจัยพร้อมด้วยหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย ถึงกลุ่มตัวอย่างและให้ส่งกลับคืน ผู้วิจัยทางไปรษณีย์ บางส่วนผู้วิจัยขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตัวเองโดยนัดหมายวันและเวลาในการส่ง–รับแบบสอบถามคืน

3.2.3.3 ผู้วิจัยส่งและเก็บข้อมูลโดยการใช้ Google Form

3.2.3.4 ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกชุดภายหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์

3.2.5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

3.2.5.1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

3.2.5.2 การวิเคราะห์ระดับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วแปลผลค่าเฉลี่ยโดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายดังต่อไปนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง มีการใช้หลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50 หมายถึง มีการใช้หลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับมาก
2.51 - 3.50 หมายถึง มีการใช้หลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับปานกลาง
1.51 - 2.50 หมายถึง มีการใช้หลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.50 หมายถึง มีการใช้หลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2.5.3 การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 กรณีตัวแปรต้นที่แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ และระดับการศึกษา ใช้การทดสอบค่าที (t-test) ส่วนกรณีตัวแปรต้นแบ่งเป็นกลุ่มตั้งแต่ 3 กลุ่ม ขึ้นไป ได้แก่ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) โดยใช้การวิเคราะห์ค่าเอฟ (F-test) และเมื่อพบว่ามีความแตกต่างจึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe)

3.2.5.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาเลย เขต 1 ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และเสนอผลด้วยวิธีพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

3.2.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ประมวลผลข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

3.2.6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1) ค่าความถี่ (Frequency)

2) ค่าร้อยละ (Percentage)

3) ค่าเฉลี่ย (Mean)

4) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

3.2.6.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

1) t-test

2) F-test

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยส่งแบบสอบถาม จำนวน 302 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 302 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ของสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

4.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

4.5 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการส่งเสริมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

4.1 สัญลักษณ์ของสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ของสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\overline{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
df	แทน	ค่าความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลรวมกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยกำลังสอง (Mean Square)
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบ t-test
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบ F-test
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significances)
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ปีการศึกษา 2565 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 302 คน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่ (n = 302)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 หญิง	192	63.60
1.1 ชาย	110	36.40
รวม	**302**	**100.00**
2. ตำแหน่งหน้าที่		
2.1 ผู้บริหาร	36	11.90
2.2 ครูผู้สอน	266	88.10
รวม	**302**	**100.00**
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรี	213	70.50
3.2 สูงกว่าปริญญาตรี	89	29.50
รวม	**302**	**100.00**
4. ประสบการณ์ทำงาน		
4.1 ต่ำกว่า 5 ปี	45	14.90
4.2 ระหว่าง 5 ปี – 10 ปี	165	54.60
4.3 มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	92	30.50
รวม	**302**	**100.00**
5. ขนาดโรงเรียน		
5.1 ขนาดเล็ก	90	29.80
5.2 ขนาดกลาง	141	46.70
5.3 ขนาดใหญ่	71	23.50
รวม	**302**	**100.00**

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.60 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 36.40 มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 88.10 ผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 11.90 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.50 สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 29.50 มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 5 – 10 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.60 รองลงมามีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 30.30 มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.90 เป็นโรงเรียนขนาดกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.70 รองลงมาคือ โรงเรียนขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 29.80 และโรงเรียนขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 23.50

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

การวิเคราะห์ระดับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 4.2 – 4.6

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลผลและลำดับที่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน

ด้าน	การใช้หลักพรหมวิหาร 4	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1.	ด้านเมตตา	4.52	0.63	มากที่สุด	4
2.	ด้านกรุณา	4.54	0.62	มากที่สุด	3
3.	ด้านมุทิตา	4.60	0.61	มากที่สุด	1
4.	ด้านอุเบกขา	4.60	0.61	มากที่สุด	2
	รวม	**4.56**	**0.61**	**มากที่สุด**	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.56, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่ 3 มุทิตา ($\overline{X}$ = 4.60, S.D.= 0.61) รองลงมาคือ ด้านที่ 4 อุเบกขา ($\overline{X}$ = 4.60, S.D.= 0.61) ส่วนด้านที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านที่ 1 เมตตา ($\overline{X}$ = 4.52, S.D.= 0.63)

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลผลและลำดับที่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านเมตตา โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านเมตตา	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความรักความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ	4.61	0.69	มากที่สุด	1
2.	ผู้บริหารมีเหตุและผลในการทำงานและไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา	4.58	0.66	มากที่สุด	2
3.	ผู้บริหารมีความหวังดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเจริญก้าวหน้า	4.42	0.70	มาก	10
4.	ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.54	0.65	มากที่สุด	5
5.	ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.56	0.70	มากที่สุด	4
6.	ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	4.49	0.69	มาก	6
7.	ผู้บริหารมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.49	0.71	มาก	8
8.	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและให้คำปรึกษาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา โดยไม่หวังผลตอบ แทน	4.49	0.70	มาก	7
9.	ผู้บริหารให้การสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์และการศึกษาอย่างเหมาะสม	4.48	0.72	มาก	9
10.	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมและดีงาม	4.57	0.70	มากที่สุด	3
	รวม	**4.52**	**0.63**	**มากที่สุด**	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเมตตา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.52, S.D.= 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความรักความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชางานอย่างจริงใจ ($\overline{X}$ = 4.61, S.D.= 0.69) รองลงมา คือ ข้อ 2 ผู้บริหารมีเหตุและผลในการทำงานและไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.58, S.D.= 0.66) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 3 ผู้บริหารมีความหวังดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเจริญก้าวหน้า ($\overline{X}$.= 4.42, S.D.= 0.70)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลผลและลำดับที่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านกรุณา โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านกรุณา	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความสงสารเห็นใจ หาทางช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความเดือดร้อน	4.52	0.73	มากที่สุด	8
2.	ผู้บริหารมีใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	4.55	0.71	มากที่สุด	7
3.	ผู้บริหารร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างเต็มความสามารถโดยไม่วางเฉย	4.57	0.70	มากที่สุด	5
4.	ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	4.49	0.71	มาก	9
5.	ผู้บริหารมีการกระตุ้น และส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	4.56	0.71	มากที่สุด	6
6.	ผู้บริหารคอยชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และโทษให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ	4.36	0.87	มาก	10
7.	ผู้บริหารคอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อต้องการความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ	4.58	0.65	มากที่สุด	4
8.	ผู้บรหารมีจิตใจที่เกื้อกูลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	4.58	0.64	มากที่สุด	3
9.	ผู้บริหารเป็นผู้มีจิตใจที่ดีงามทั้งกาย วาจา ใจ	4.60	0.63	มากที่สุด	2
10.	ผู้บริหารใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์โดยการเสียสละเงิน เวลา และแรงกายด้วยความเต็มใจ	4.61	0.64	มากที่สุด	1
	รวม	4.54	0.62	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาด้านกรุณา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.54, S.D.= 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 10 ผู้บริหารใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์โดยการเสียสละเงิน เวลา และแรงกายด้วยความเต็มใจ ($\overline{X}$ = 4.61, S.D.= 0.64) รองลงมา คือ ข้อ 9 ผู้บริหารเป็นผู้มีจิตใจที่ดีงามทั้งกาย วาจา ใจ ($\overline{X}$ = 4.60, S.D.= 0.63) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 6 ผู้บริหารคอยชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และโทษให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ ($\overline{X}$ = 4.36, S.D.= 0.87)

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลผลและลำดับที่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านมุทิตา โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านมุทิตา	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความยินดีอย่างจริงใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี	4.60	0.64	มากที่สุด	6
2.	ผู้บริหารมีจิตผ่องใส มีกิริยาทางกาย วาจา ที่แสดงต่อผุ้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสุภาพ นุ่มนวล	4.58	0.65	มากที่สุด	9
3.	ผู้บริหารให้การส่งเสริมในด้านผลงาน สร้างขวัญกำลังใจให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	4.61	0.65	มากที่สุด	4
4.	ผู้บริหารคอยสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	4.58	0.66	มากที่สุด	10
5.	ผู้บริหารตระหนัก และเล็งเห็นความสำคัญ ของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.61	0.64	มากที่สุด	3
6.	ผู้บริหารยกย่องสรรเสริญ ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	4.63	0.63	มากที่สุด	1
7.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	4.59	0.63	มากที่สุด	7
8.	ผู้บริหารให้ความอนุเคราะห์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไปตามสมควรกับฐานะ	4.60	0.63	มากที่สุด	5
9.	ผู้บริหารมีการปรับตัวให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่สร้างความลำบากใจกับผู้ร่วมงาน	4.58	0.64	มากที่สุด	8
10.	ผู้บริหารเป็นคนใจกว้าง ไม่คับแคบ มีน้ำใจ	4.61	0.63	มากที่สุด	2
	รวม	**4.60**	**0.61**	**มากที่สุด**	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมุทิตา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.60, S.D.= 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 6 ผู้บริหารยกย่องสรรเสริญ ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ($\overline{X}$ = 4.63, S.D.= 0.63) รองลงมา คือ ข้อ 10 ผู้บริหารเป็นคนใจกว้าง ไม่คับแคบ มีน้ำใจ ($\overline{X}$ = 4.61, S.D.= 0.63) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 3 ผู้บริหารให้การส่งเสริมในด้านผลงาน สร้างขวัญกำลังใจให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 4.58, S.D.= 0.66)

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลผลและลำดับที่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านอุเบกขา โดยภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านอุเบกขา	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
1.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความวางใจเป็นกลาง เที่ยงตรงไม่เอนเอียง	4.59	0.64	มากที่สุด	6
2.	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ และใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารจัดการ และยึดหลักความถูกต้อง	4.58	0.65	มากที่สุด	10
3.	ผู้บริหารใช้ปัญญาพิจารณาอย่างมีเหตุผล มีความเสมอภาคในการทำงาน	4.58	0.63	มากที่สุด	8
4.	ผู้บริหารคอยแนะนำวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกฎระเบียบแบบแผนของทางราชการ	4.60	0.64	มากที่สุด	4
5.	ผู้บริหารให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้แก้ตัวต่อการกระทำที่ผิดพลาด	4.59	0.63	มากที่สุด	5
6.	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม	4.59	0.65	มากที่สุด	7
7.	ผู้บริหารเป็นผู้รับฟังที่ดีและยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.58	0.64	มากที่สุด	9
8.	ผู้บริหารไม่อคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.61	0.64	มากที่สุด	2
9.	ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างเป็นระเบียบ เรียบร้อย ไม่คั่งค้างงาน	4.63	0.63	มากที่สุด	1
10.	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อส่วนรวม ต่อหน้าที่ และการกระทำ	4.60	0.63	มากที่สุด	3
	รวม	**4.60**	**0.61**	**มากที่สุด**	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านอุเบกขา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.60, S.D.= 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 9 ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างเป็นระเบียบ เรียบร้อย ไม่คั่งค้างงาน ($\overline{X}$ = 4.63, S.D.= 0.63) รองลงมา คือ ข้อ 8 ผู้บริหารไม่อคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.61, S.D. = 0.64) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 2 ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ และใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารจัดการ และยึดหลักความถูกต้อง ($\overline{X}$ = 4.58, S.D.= 0.65)

4.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม และรายด้าน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.7 – 4.10

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ตำแหน่งหน้าที่				t	sig.
	ผู้บริหาร (n = 36)		ครูผู้สอน n = 266)			
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1. ด้านเมตตา	4.92	0.23	4.47	0.65	4.245**	.000
2. ด้านกรุณา	4.91	0.30	4.49	0.64	3.834**	.000
3. ด้านมุทิตา	4.96	0.28	4.55	0.63	3.338**	.000
4. ด้านอุเบกขา	4.91	0.26	4.55	0.63	3.402**	.000
รวม	**4.91**	**0.26**	**4.52**	**0.63**	**3.758****	**.000**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นสูงกว่า

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านเมตตา โดยภาพรวมและรายข้อ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ข้อที่	ด้านเมตตา	ตำแหน่งหน้าที่				t	sig.
		ผู้บริหาร		ครูผู้สอน			
		$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความรักความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ	4.94	0.23	4.56	0.72	3.145**	.000
2.	ผู้บริหารมีเหตุและผลในการทำงานและไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา	4.92	0.28	4.53	0.68	3.372**	.000
3.	ผู้บริหารมีความหวังดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเจริญก้าวหน้า	4.94	0.23	4.35	0.71	5.042**	.000
4.	ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.94	0.23	4.48	0.67	4.119**	.000
5.	ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.94	0.23	4.50	0.73	3.602**	.000
6.	ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	4.94	0.23	4.43	0.70	4.328**	.000
7.	ผู้บริหารมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.86	0.32	4.43	0.74	3.643**	.000
8.	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและให้คำปรึกษาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา โดยไม่หวังผลตอบแทน	4.94	0.23	4.42	0.72	4.300**	.000
9.	ผู้บริหารให้การสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์และการศึกษาอย่างเหมาะสม	4.86	0.42	4.42	0.73	3.483**	.000
10.	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมและดีงาม	4.94	0.23	4.52	0.72	3.535**	.000
	รวม	**4.93**	**0.23**	**4.47**	**0.65**	**4.245****	**.000**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านเมตตา โดยภาพรวมและรายข้อ จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ พบว่า โดยภาพรวมและรายข้อแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นสูงกว่า

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านกรุณา โดยภาพรวมและรายข้อ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ข้อที่	ด้านกรุณา	ตำแหน่งหน้าที่				t	sig.
		ผู้บริหาร		ครูผู้สอน			
		$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความสงสาร เห็นใจ หาทางช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความเดือดร้อน	4.86	0.42	4.47	0.75	3.069**	.000
2.	ผู้บริหารมีใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	4.89	0.40	4.50	0.73	3.138**	.000
3.	ผู้บริหารร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างเต็มความสามารถโดยไม่วางเฉย	4.92	0.28	4.52	0.73	3.213**	.000
4.	ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	4.92	0.28	4.43	0.73	3.941**	.000
5.	ผู้บริหารมีการกระตุ้น และส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	4.92	0.37	4.51	0.73	3.229**	.000
6.	ผู้บริหารคอยชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และโทษให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ	4.89	0.32	4.29	0.89	4.023**	.000
7.	ผู้บริหารคอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อต้องการความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ	4.92	0.37	4.54	0.66	3.363**	.000
8.	ผู้บริหารมีจิตใจที่เกื้อกูลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	4.89	0.32	4.53	.66	3.164**	.000
9.	ผู้บริหารเป็นผู้มีจิตใจที่ดีงามทั้งกาย วาจา ใจ	4.92	0.28	4.56	0.65	3.257**	.000
10.	ผู้บริหารใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์โดยการเสียสละเงิน เวลา และแรงกายด้วยความเต็มใจ	4.94	0.23	4.57	0.66	3.427**	.000
	รวม	**4.91**	**0.30**	**4.49**	**0.64**	**3.834****	**.000**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านกรุณา โดยภาพรวมและรายข้อ จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ พบว่า โดยภาพรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นสูงกว่า

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านมุทิตา โดยภาพรวมและรายข้อ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ข้อที่	ด้านมุทิตา	ตำแหน่งหน้าที่				t	sig.
		ผู้บริหาร		ครูผู้สอน			
		$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความยินดีอย่างจริงใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี	4.89	0.32	4.56	0.66	2.938**	.000
2.	ผู้บริหารมีจิตผ่องใส มีกิริยาทางกาย วาจาที่แสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสุภาพ นุ่มนวล	4.86	.054	4.54	0.66	2.765**	.000
3.	ผู้บริหารให้การส่งเสริมในด้านผลงาน สร้างขวัญกำลังใจให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	4.94	0.32	4.56	0.67	3.430**	.000
4.	ผู้บริหารคอยสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	4.86	0.42	4.54	0.67	2.743**	.000
5.	ผู้บริหารตระหนัก และเล็งเห็นความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.91	0.28	4.56	0.66	3.165**	.000
6.	ผู้บริหารยกย่องสรรเสริญ ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.94	0.23	4.58	0.65	3.296**	.000
7.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	4.91	0.28	4.54	0.66	3.387**	.000

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านมุทิตา	ตำแหน่งหน้าที่				t	sig.
		ผู้บริหาร		ครูผู้สอน			
		$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
8.	ผู้บริหารให้ความอนุเคราะห์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไปตามสมควรกับฐานะ	4.94	0.23	4.55	0.66	3.586**	.000
9.	ผู้บริหารมีการปรับตัวให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่สร้างความลำบากใจกับผู้ร่วมงาน	4.89	0.32	4.53	0.66	3.132**	.000
10.	ผู้บริหารเป็นคนใจกว้าง ไม่คับแคบ มีน้ำใจ	4.91	0.28	4.56	0.65	3.192**	.000
	รวม	**4.91**	**0.28**	**4.56**	**0.63**	**3.338****	**.000**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านมุทิตา โดยภาพรวมและรายข้อ จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ พบว่า โดยภาพรวมและรายข้อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นสูงกว่า

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านอุเบกขา โดยภาพรวมและรายข้อ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ข้อที่	ด้านอุเบกขา	ตำแหน่งหน้าที่				t	sig.
		ผู้บริหาร		ครูผู้สอน			
		$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความวางใจเป็นกลาง เที่ยงตรงไม่เอนเอียง	4.94	0.23	4.54	0.66	3.588**	.000
2.	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ และใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารจัดการ และยึดหลักความถูกต้อง	4.92	0.28	4.53	0.67	3.428**	.000

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านอุเบกขา	ตำแหน่งหน้าที่				t	sig.
		ผู้บริหาร		ครูผู้สอน			
		$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
3.	ผู้บริหารใช้ปัญญาพิจารณาอย่างมีเหตุผล มีความเสมอภาคในการทำงาน	4.92	0.28	4.53	0.66	3.424**	.000
4.	ผู้บริหารคอยแนะนำวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกฎระเบียบแบบแผนของทางราชการ	4.92	0.28	4.56	0.65	3.224**	.000
5.	ผู้บริหารให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้แก้ตัวต่อการกระทำที่ผิดพลาด	4.89	0.32	4.55	0.66	3.060**	.000
6.	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม	4.94	0.23	4.54	0.66	3.588**	.000
7.	ผู้บริหารเป็นผู้รับฟังที่ดีและยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.89	0.32	4.54	0.66	3.099**	.000
8.	ผู้บริหารไม่อคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.92	0.28	4.57	0.67	3.107**	0.00
9.	ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่คั่งค้างงาน	4.89	0.32	4.60	0.65	2.642**	0.00
10.	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อส่วนรวม ต่อหน้าที่ และการกระทำ	4.92	0.28	4.56	0.65	3.224**	.000
	รวม	**4.92**	**0.26**	**4.55**	**0.63**	**3.402****	**.000**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านอุเบกขา โดยภาพรวมและรายข้อ จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ พบว่า โดยภาพรวมและรายข้อแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นสูงกว่า

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามระดับการศึกษา

การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการศึกษา				t	sig.
	ปริญญาตรี (n = 213)		สูงกว่าปริญญาตรี (n = 82)			
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1. ด้านเมตตา	4.45	0.65	4.68	0.56	2.909**	.004
2. ด้านกรุณา	4.47	0.64	4.69	0.56	2.659**	.008
3. ด้านมุทิตา	4.55	0.62	4.72	0.55	2.214*	.028
4. ด้านอุเบกขา	4.54	0.62	4.73	0.55	2.397*	.017
รวม	**4.51**	**0.62**	**4.70**	**0.55**	**2.582****	**.010**

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตาม ระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นสูงกว่า เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านเมตตา และด้านกรุณา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านอุเบกขา และด้านมุทิตา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านเมตตา โดยภาพรวมและรายข้อ จำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อที่	ด้านเมตตา	ระดับการศึกษา				t	sig.
		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
		$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความรักความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ	4.56	0.73	4.73	0.58	2.169*	.031
2.	ผู้บริหารมีเหตุและผลในการทำงานและไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา	4.52	0.68	4.71	0.56	2.668**	.008
3.	ผู้บริหารมีความหวังดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเจริญก้าวหน้า	4.33	0.71	4.61	0.61	3.301**	.001
4.	ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.47	0.67	4.70	0.57	2.987**	.003
5.	ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.49	0.74	4.71	0.58	2.629**	.009
6.	ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	4.43	0.70	4.65	0.62	2.619**	.009
7.	ผู้บริหารมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.42	0.75	4.66	0.60	2.749**	.006
8.	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและให้คำปรึกษาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา โดยไม่หวังผลตอบแทน	4.40	0.72	4.69	0.60	3.238**	.001
9.	ผู้บริหารให้การสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์และการศึกษาอย่างเหมาะสม	4.40	0.73	4.65	0.64	2.764**	.006
10.	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้ บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมและดีงาม	4.51	0.73	4.69	0.60	2.114*	.035
	รวม	**4.45**	**0.65**	**4.68**	**0.55**	**2.909****	**.004**

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านเมตตา จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพบว่าผู้บริหารและครูที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นสูงกว่า เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ยกเว้นข้อ 1 และข้อ 10 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านกรุณา โดยภาพรวมและรายข้อ จำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อที่	ด้านกรุณา	ระดับการศึกษา				t	sig.
		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
		$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความสงสาร เห็นใจ หาทางช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความเดือดร้อน	4.46	0.75	4.65	0.66	2.098*	.037
2.	ผู้บริหารมีใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	4.48	0.74	4.70	0.61	2.403*	.017
3.	ผู้บริหารร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างเต็มความสามารถโดยไม่วางเฉย	4.51	0.74	4.71	0.58	2.230*	.026
4.	ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	4.40	0.74	4.68	0.61	3.172**	.002
5.	ผู้บริหารมีการกระตุ้น และส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	4.50	0.74	4.71	0.61	2.305*	.022
6.	ผู้บริหารคอยชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และโทษให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ	4.29	0.87	4.53	0.84	2.228*	.027
7.	ผู้บริหารคอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อต้องการความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ	4.53	0.66	4.72	0.58	2.391*	.017
8.	ผู้บริหารมีจิตใจที่เกื้อกูลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	4.51	0.66	4.73	0.56	2.730**	.007

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านกรุณา	ระดับการศึกษา				t	sig.
		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
		$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
9.	ผู้บริหารเป็นผู้มีจิตใจที่ดีงามทั้งกาย วาจา ใจ	4.55	0.65	4.71	0.57	1.935	.054
10.	ผู้บริหารใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์โดยการเสียสละเงิน เวลา และแรงกายด้วยความเต็มใจ	4.56	0.66	4.73	0.56	2.150*	.032
	รวม	**4.48**	**0.64**	**4.69**	**0.56**	**2.659****	**.008**

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านกรุณา จำแนกตาม ระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพบว่าผู้บริหารและครูที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นสูงกว่า เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นข้อ 4 และข้อ 8 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนข้อ 9 พบว่าไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านมุทิตา โดยภาพรวมและรายข้อ จำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อที่	ด้านมุทิตา	ระดับการศึกษา				t	sig.
		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
		$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความยินดีอย่างจริงใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี	4.55	0.66	4.70	.057	1.919	.056
2.	ผู้บริหารมีจิตผ่องใส มีกิริยาทางกาย วาจาที่แสดงต่อผุ้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสุภาพนุ่มนวล	4.54	0.65	4.67	0.64	1.581	.115
3.	ผู้บริหารให้การส่งเสริมในด้านผลงานสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	4.55	0.67	4.74	0.55	2.391*	.017
4.	ผู้บริหารคอยสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	4.53	0.68	4.72	0.58	2.353*	.019
5.	ผู้บริหารตระหนัก และเล็งเห็นความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.55	0.66	4.73	0.56	2.208*	.028
6.	ผู้บริหารยกย่องสรรเสริญ ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	4.59	0.65	4.72	0.56	1.673	.095
7.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	4.53	0.67	4.71	0.57	2.168*	.031
8.	ผู้บริหารให้ความอนุเคราะห์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไปตามสมควรกับฐานะ	4.54	0.65	4.72	0.56	2.197*	.029
9.	ผู้บริหารมีการปรับตัวให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่สร้างความลำบากใจกับผู้ร่วมงาน	4.51	0.66	4.73	0.56	2.672**	.008
10.	ผู้บริหารเป็นคนใจกว้าง ไม่คับแคบ มีน้ำใจ	4.56	0.65	4.71	0.57	1.819	.070
	รวม	**4.54**	**0.62**	**4.72**	**0.55**	**2.214***	**.028**

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านมุทิตา จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่าผู้บริหารและครูที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นสูงกว่า เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นข้อ 9 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 6 และข้อ 10 พบว่าไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านอุเบกขา โดยภาพรวมและรายข้อ จำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อที่	ด้านอุเบกขา	ระดับการศึกษา				t	sig.
		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
		$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความวางใจเป็นกลาง เที่ยงตรงไม่เอนเอียง	4.53	0.66	4.74	0.55	2.643**	.009
2.	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ และใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารจัดการ และยึดหลักความถูกต้อง	4.51	0.67	4.72	0.56	2.506*	.013
3.	ผู้บริหารใช้ปัญญาพิจารณาอย่างมีเหตุผล มีความเสมอภาคในการทำงาน	4.52	0.66	4.73	0.56	2.672**	.008
4.	ผู้บริหารคอยแนะนำวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกฎระเบียบแบบแผนของทางราชการ	4.55	0.65	4.72	0.56	2.080*	.038
5.	ผู้บริหารให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้แก้ตัวต่อการกระทำที่ผิดพลาด	4.54	0.65	4.71	0.57	2.110*	.036
6.	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม	4.53	0.66	4.74	0.55	2.643**	.009
7.	ผู้บริหารเป็นผู้รับฟังที่ดีและยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.53	0.66	4.72	0.56	2.410*	.017
8.	ผู้บริหารไม่อคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.56	0.67	4.72	0.56	1.932	.054

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านอุเบกขา	ระดับการศึกษา				t	sig.
		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
		$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
9.	ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่คั่งค้างงาน	4.60	0.65	4.72	0.56	1.557	.121
10.	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อส่วนรวม ต่อหน้าที่ และการกระทำ	4.55	0.65	4.73	0.56	2.285*	.023
	รวม	4.54	0.62	4.73	0.55	2.397*	.017

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านอุเบกขา จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารและครูที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นสูงกว่า เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นข้อ 3 และข้อ 6 มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนข้อ 8 และข้อ 9 พบว่าไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

(n=302 คน)

การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา	**ประสบการณ์ทำงาน**	$\overline{X}$	**S.D.**
1. ด้านเมตา	ต่ำกว่า 5 ปี	4.64	0.59
	ระหว่าง 5-10 ปี	4.46	0.65
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	4.57	0.60
2. ด้านกรุณา	ต่ำกว่า 5 ปี	4.64	0.59
	ระหว่าง 5-10 ปี	4.48	0.64
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	4.60	0.59
3. ด้านมุทิตา	ต่ำกว่า 5 ปี	4.68	0.60
	ระหว่าง 5-10 ปี	4.55	0.62
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	4.65	0.58
4. ด้านอุเบกขา	ต่ำกว่า 5 ปี	4.68	0.60
	ระหว่าง 5-10 ปี	4.54	0.62
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	4.65	0.59
	ต่ำกว่า 5 ปี	4.66	0.59
รวม	**ระหว่าง 5-10 ปี**	**4.51**	**0.63**
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	**4.62**	**0.58**

จากตารางที่ 4.17 การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีระดับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดทุกด้าน

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา	**แหล่งความแปรปรวน**	df	SS	MS	F	P
1. ด้านเมตตา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.462	.731	1.852	.159
	ภายในกลุ่ม	299	117.997	.395		
	รวม	**301**	**119.459**			
2. ด้านกรุณา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.469	.734	1.909	.150
	ภายในกลุ่ม	299	115.000	.385		
	รวม	**301**	**116.469**			
3. ด้านมุทิตา	ระหว่างกลุ่ม	2	.956	.478	1.303	.273
	ภายในกลุ่ม	299	109.632	.367		
	รวม	**301**	**110.587**			
4. ด้านอุเบกขา	ระหว่างกลุ่ม	2	.953	.477	1.293	.276
	ภายในกลุ่ม	299	110.242	.369		
	รวม	**301**	**111.195**			
	ระหว่างกลุ่ม	**2**	**1.193**	**.597**	**1.617**	**.200**
รวม	**ภายในกลุ่ม**	**299**	**110.332**	**.369**		
	รวม	**301**	**111.526**			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนทำงาน

(n=302 คน)

การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ขนาดโรงเรียน	$\overline{X}$	S.D.
1. ด้านเมตา	ขนาดเล็ก	4.32	0.66
	ขนาดกลาง	4.57	0.60
	ขนาดใหญ่	4.67	0.60
2. ด้านกรุณา	ขนาดเล็ก	4.38	0.69
	ขนาดกลาง	4.58	0.58
	ขนาดใหญ่	4.67	0.58
3. ด้านมุทิตา	ขนาดเล็ก	4.44	0.70
	ขนาดกลาง	4.63	0.56
	ขนาดใหญ่	4.73	0.53
4. ด้านอุเบกขา	ขนาดเล็ก	4.44	0.70
	ขนาดกลาง	4.63	0.56
	ขนาดใหญ่	4.73	0.53
	ขนาดเล็ก	**4.40**	**0.68**
รวม	**ขนาดกลาง**	**4.60**	**0.56**
	ขนาดใหญ่	**4.70**	**0.56**

จากตารางที่ 4.19 การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก มีระดับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา	**แหล่งความแปรปรวน**	df	SS	MS	F	P
1. ด้านเมตตา	ระหว่างกลุ่ม	2	5.735	2.868	7.540**	.001
	ภายในกลุ่ม	299	113.723	.380		
	รวม	**301**	**119.459**			
2. ด้านกรุณา	ระหว่างกลุ่ม	2	3.622	1.811	4.798**	.009
	ภายในกลุ่ม	299	112.847	.377		
	รวม	**301**	**116.469**			
3. ด้านมุทิตา	ระหว่างกลุ่ม	2	3.663	1.832	5.122**	.006
	ภายในกลุ่ม	299	106.924	.358		
	รวม	**301**	**110.587**			
4. ด้านอุเบกขา	ระหว่างกลุ่ม	2	3.478	1.739	4.827**	.009
	ภายในกลุ่ม	299	107.717	.360		
	รวม	**301**	**111.195**			
	ระหว่างกลุ่ม	**2**	**4.070**	**2.035**	**5.662****	**.004**
รวม	**ภายในกลุ่ม**	**299**	**107.456**	**.359**		
	รวม	**301**	**111.526**			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันจึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe) ผลปรากฏดังตารางที่ 4.21 ถึงตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการทดสอบรายคู่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวม จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ขนาดเล็ก ($\overline{X}$ =4.395)	ขนาดกลาง ($\overline{X}$ =4.603)	ขนาดใหญ่ ($\overline{X}$ =4.699)
ขนาดเล็ก ($\overline{X}$ =4.395)	-	.207*	.303*
ขนาดกลาง ($\overline{X}$ =4.603)		-	.095
ขนาดใหญ่ ($\overline{X}$ =4.699)			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมแตกต่างจากผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่า ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดเห็นต่ำกว่า ส่วนคู่อื่น ๆ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการทดสอบรายคู่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านเมตตา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ด้านเมตตา	ขนาดเล็ก ($\overline{X}$ =4.318)	ขนาดกลาง ($\overline{X}$ =4.575)	ขนาดใหญ่ ($\overline{X}$ =4.672)
ขนาดเล็ก ($\overline{X}$ =4.318)	-	.256*	.354*
ขนาดกลาง ($\overline{X}$ =4.575)		-	.097
ขนาดใหญ่ ($\overline{X}$ =4.672)			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศีษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมด้านเมตตา แตกต่างจากผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่า ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดเห็นต่ำกว่า ส่วนคู่อื่น ๆ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 แสดงผลการทดสอบรายคู่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านกรุณา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ด้านกรุณา	ขนาดเล็ก ($\overline{X}$ =4.381)	ขนาดกลาง ($\overline{X}$ =4.579)	ขนาดใหญ่ ($\overline{X}$ =4.666)
ขนาดเล็ก ($\overline{X}$ =4.381)	-	.198	.285*
ขนาดกลาง ($\overline{X}$ =4.579)		-	.086
ขนาดใหญ่ ($\overline{X}$ =4.666)			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านกรุณา แตกต่างจากผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่โดยพบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ต่ำกว่า ส่วนคู่อื่น ๆ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24 แสดงผลการทดสอบรายคู่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านมุทิตา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ด้านมุทิตา	ขนาดเล็ก ($\overline{X}$ =4.438)	ขนาดกลาง ($\overline{X}$ =4.633)	ขนาดใหญ่ ($\overline{X}$ =4.727)
ขนาดเล็ก ($\overline{X}$ =4.438)	-	.195	.288*
ขนาดกลาง ($\overline{X}$ =4.633)		-	.093
ขนาดใหญ่ ($\overline{X}$ =4.727)			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านมุทิตา แตกต่างจากผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยพบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ต่ำกว่า ส่วนคู่อื่น ๆ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25 แสดงผลการทดสอบรายคู่ของการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านอุเบกขาจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ด้านมุทิตา	ขนาดเล็ก ($\overline{X}$ =4.444)	ขนาดกลาง ($\overline{X}$ =4.625)	ขนาดใหญ่ ($\overline{X}$ =4.731)
ขนาดเล็ก ($\overline{X}$ =4.444)	-	.180	.286*
ขนาดกลาง ($\overline{X}$ =4.625)		-	.106
ขนาดใหญ่ ($\overline{X}$ =4.731)			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมด้านอุเบกขา ไม่แตกต่างจากผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยพบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ต่ำกว่า ส่วนคู่อื่น ๆ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

4.5 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการส่งเสริมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ผลการสัมภาษณ์การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 แยกเป็นรายด้าน ดังนี้

4.5.1 ด้านเมตตา

4.5.1.1 ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีความสุข ช่วยเหลือ มีเมตตาปรารถนาดีไม่กล่าวคำหยาบคาย โกหก ส่อเสียด เพ้อเจ้อ และเหลวไหล ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

4.5.1.2 ศึกษานิเทศก์ มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้ครูได้ร่วมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้การสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจ

4.5.1.3 ตัวแทนพระสงฆ์ มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้มีเหตุผลในการทำงาน สนับสนุนบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้า โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

4.5.1.4 ตัวแทนผู้อำนวยการโรงเรียน มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารควรมีความจริงใจ มีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผู้บริหารควรประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ผู้บริหาร

4.5.1.5 ครูผู้สอน มีความคิดเห็นว่า ควรมุ่งเพื่อปรารถนาดีปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขกับการทำงานและการใช้ชีวิต ผู้บริหารควรมีความรัก ความปรารถนาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรืออบรม ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม รวมถึงการใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมถูกกับวัยงาน และความถนัดมีความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานและให้การสนับสนุน บุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้า

4.5.2 ด้านกรุณา

4.5.2.1 ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารต้องให้การนิเทศช่วยเหลือการทำงานในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหา หรือต้องการความช่วยเหลือ ผู้บริหารอาจจะใช้กระบวนการ PLC มาช่วยในการแก้ปัญหาและผู้บริหารคอยให้กำลังใจพร้อมช่วยเหลือทุกขณะ ไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญกับปัญหาเพียงลำพัง

4.5.2.2 ศึกษานิเทศก์ มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความปราณีปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ผู้บริหารควรมีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจหรือสงเคราะห์ทั้งทางด้านวัตถุกำลังกายและกำลังใจ รวมถึงการจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์ เกื้อกูลต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา คอยชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และโทษให้กับบุคลากรอย่างจริงใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูล และมีน้ำใจต่อบคุลากรในสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

4.5.2.3 พระสงฆ์ มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารควรมีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือสงเคราะห์ทั้งทางด้านวัตถุกำลังกายและกำลังใจ รวมถึงการจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

4.5.2.4 ผู้อำนวยการโรงเรียน มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารต้องให้การนิเทศช่วยเหลือการทำงานในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีช่วยเหลือเกื้อกูล

4.5.2.5 ครูผู้สอน มีความคิดเห็นว่า แก้ปัญหาและผู้บริหารคอยให้กำลังใจพร้อมช่วยเหลือทุกขณะ ไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญกับปัญหาเพียงลำพัง

4.5.3 ด้านมุทิตา

4.5.3.1 ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงความยินดีต่อความสำเร็จทุก ๆ ด้านของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความจริงใจ

จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยในโอกาสต่างๆ เพื่อให้รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร และเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง จัดกิจกรรมเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในโอกาสต่างๆ

4.5.3.2 ศึกษานิเทศก์ มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดีเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา (รวมถึงครอบครัว) มีความสุข หรือ มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงานและชีวิตครอบครัว รวมถึงการเชิดชูด้วยรางวัลและแบ่งปันด้วยน้ำใจ คอยสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ทำหน้าที่ด้วยความเต็มใจ บริหารจัดการภายในโรงเรียนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และมีความเสียสละ

4.5.3.3 พระสงฆ์ มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดีเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งปันด้วยน้ำใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ บริหารจัดการภายในโรงเรียนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และมีความเสียสละ

4.5.3.4 ผู้อำนวยการโรงเรียน มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำผู้นำทางจริยธรรม หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติตน ให้สอดคล้องกับความเป็นจริง ผู้นำด้านจริยธรรมเกี่ยวข้องกับความยุติธรรม ความเสมอภาค ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบและพันธกิจผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไป เพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน

4.5.3.5 ครูผู้สอน มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความชื่นชมยินดี เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงานและชีวิตครอบครัว

4.5.4 ด้านอุเบกขา

4.5.4.1 ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเห็นว่า ต้องวางตัวเป็นกลาง มีใจหนักแน่น ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกันและเป็นธรรม มอบหมายงานอย่างเป็นธรรม รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย

4.5.4.2 ศึกษานิเทศก์ มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระเบียบ เรียบร้อย ไม่คั่งค้างงาน

4.5.4.3 พระสงฆ์ มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางใจเป็นกลาง ผู้บริหารควรมีความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์มีความสุขในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม และจะต้องมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียงหรืออคติต่อผู้ใดผู้หนึ่ง

4.5.4.4 ผู้อำนวยการโรงเรียน มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ และใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารจัดการ และยึดหลักความถูกต้องใช้ปัญญาพิจารณาอย่างมีเหตุผล มีความเสมอภาคในการทำงานคอยแนะนำวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกฎระเบียบแบบแผนของทางราชการ

4.5.4.5 ครูผู้สอน มีความคิดเห็นผู้บริหารให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้แก้ตัวต่อการกระทำที่ผิดพลาดพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม และเหมาะสมไม่อคติต่อผู้ใต้ บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเป็นระเบียบ เรียบร้อย ไม่คั่งค้างงาน มีความรับผิดชอบต่อตนเองต่อส่วนรวมต่อหน้าที่และต่อการกระทำ

4.6 แนวทางในการส่งเสริมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์ ผลการวิเคราะห์สรุปแยกเป็นรายประเด็น ดังนี้

4.6.1 ด้านเมตตา ผู้บริหารโรงเรียนควรมุ่งเพื่อปรารถนาดีปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข ผู้บริหารควรมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรืออบรมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม รวมถึงการมอบงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม ถูกกับวัย เหมาะกับลักษณะงาน และความถนัด มีความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานและให้การสนับสนุนบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้า

4.6.2 ด้านกรุณา ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความปราณีปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ควรมีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือแบ่งปันน้ำใจ หรือสงเคราะห์ทั้งทางด้านวัตถุกำลังกายและกำลังใจ รวมถึงการจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา คอยชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และโทษให้กับบุคลากรอย่างจริงใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูล และมีน้ำใจต่อบคุลากรในสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

4.6.3 ด้านมุทิตา ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งๆขึ้น ไม่มีใจอิจฉาริษยา ควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดีเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา (รวมถึงครอบครัว) มีความสุข หรือ มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงานและชีวิตครอบครัว รวมถึงการเชิดชูด้วยรางวัลและแบ่งปันด้วยน้ำใจ คอยสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ทำหน้าที่ด้วยความเต็มใจ บริหารจัดการภายในโรงเรียนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และมีความเสียสละ

4.6.4 ด้านอุเบกขา ผู้บริหารโรงเรียนควรวางใจเป็นกลาง ควรมีความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์มีความสุขในลักษณะที่ถูกต้องตาม ทำนองคลองธรรม และจะต้องมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียงหรือ อคติต่อผู้ใดผู้หนึ่ง เพราะ รัก ไม่ชอบ หรือเกลียด เขลา และกลัว

สรุปได้ว่า แนวทางการส่งเสริมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมุ่งเพื่อปรารถนาดี ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข มีความรัก มีความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรืออบรมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม รวมถึงการมอบงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม ถูกกับวัย งาน และความถนัด ทั้งนี้จะต้องมีความปราณีปรารถนาให้ ผู้อื่นพ้นทุกข์ มีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือ สงเคราะห์ทั้งทางด้านวัตถุกำลังกายและกำลังใจ รวมถึงการจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งจะต้องมีความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้น ไม่มีใจอิจฉาริษยา

ควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดี เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา (รวมถึงครอบครัว) มีความสุข หรือมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงานและชีวิตครอบครัว รวมถึงการเชิดชูด้วยรางวัลและแบ่งปันด้วยน้ำใจ รวมถึงจะต้องการวางใจเป็นกลาง มีความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์มีความสุขในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมและจะต้องมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียงหรืออคติต่อผู้ใดผู้หนึ่ง เพราะรัก ไม่ชอบ หรือเกลียดเขลาและกลัว ควรมีความซื่อสัตย์ และใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารจัดการ และยึดหลักความถูกต้อง ควรมีจรรยาบรรณต่อตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดี และพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรมมีสุขภาพดีทั้งกายและจิต พร้อมทั้งเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความเสมอภาค มีความยุติธรรม มีใจเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติด้วย ความอคติและไม่ใช้อภิสิทธิ์ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก รักษาความสามัคคี ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยหลักการและเหตุผลรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเพื่อนร่วมงาน

การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญ คือ การบริหารสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชาย่อมปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญอยู่กับเรานาน ๆ นั้น ซึ่งจะทำให้สถานศึกษามีความมั่นคงก้าวหน้า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี ต้องเป็นผู้คุณธรรม ผู้นำที่ดีจึงต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจและสามารถดำเนินการต่าง ๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ผู้นำจึงต้องมีความรอบรู้เก่งทั้งเรื่องคนทั้งเรื่องงาน นอกจากนั้นผู้นำต้องมีคุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหากผู้บริหารสถานศึกษาขาดซึ่งคุณธรรมแล้วย่อมจะสั่งการลงโทษ หรือให้คุณประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษไม่ควรทำ เพราะเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ทุ่มเททำงาน คุณธรรมในการเป็นภาวะผู้นำประกอบด้วย พรหมวิหาร 4 มีความยุติธรรมต้องไม่ลำเอียงมีความเที่ยงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น แบ่งงานมอบหมายให้อย่างเหมาะสมมิใช่ให้งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอหรือเอาอกเอาใจ ปราศจากอคติหรือความลำเอียง เช่น ลำเอียงเพราะความรัก ความกลัว หรือความไม่รู้ มีปิยวาจา สร้างความรู้สึกดีๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างพระเดชและพระคุณอันจะเป็นสิ่งที่สร้างความรักและสร้างความศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 2) เพื่อเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาเลย เขต 1 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 1,278 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 124 คน ครูผู้สอน จำนวน 1,154 คน (ข้อมูลจาก bigdata.loei1.go.th วันที่ 19 กรกฎาคม 2565) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษานำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.6-1.0 แล้วนำไปทดลองใช้ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient Method) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) การวิเคราะห์หาค่าได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของแบบสอบถามเท่ากับ 0.784

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ดำเนินการ ดังนี้ 1) ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามกลับมาครบถ้วนแล้วลงรหัส (Coding form) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วบันทึกข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ และดำเนินการประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ 2) วิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) 3) วิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 4) วิเคราะห์การเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และ

ขนาดโรงเรียน 5) วิเคราะห์การเสนอแนวทางการส่งเสริมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามจำนวน 302 ฉบับ ได้กลับคืน 302 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.60 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 36.40 มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 88.10 ผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 11.90 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.50 สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 29.50 มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5 - 10 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.60 รองลงมามีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 30.30 มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.90 เป็นโรงเรียนขนาดกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.70 รองลงมาคือโรงเรียนขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 29.80 และโรงเรียนขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 23.50

5.1.2 ระดับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ผลการวิเคราะห์การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 ตามความคิดของผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา ด้านกรุณา และด้านเมตตา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้านมีข้อค้นพบดังต่อไปนี้

5.1.2.1 ด้านเมตตา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความรักความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ รองลงมา คือ ผู้บริหารมีเหตุและผลในการทำงานและไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานและให้การสนับสนุน บุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้า

5.1.2.2 ด้านกรุณา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์โดยการเสียสละเงิน เวลา และแรงกายด้วยความเต็มใจ รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีจิตใจที่ดีงามทั้งกาย วาจา ใจ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารคอยชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และโทษให้กับบุคลากรอย่างจริงใจ

5.1.2.3 ด้านมุทิตา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารยกย่องสรรเสริญ ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นคนใจกว้าง ไม่คับแคบ มีน้ำใจ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารคอยสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีแก่ผู้ร่วมงานทุกคน

5.1.2.4 ด้านอุเบกขา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างเป็นระเบียบ เรียบร้อย ไม่คั่งค้างงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารไม่อคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ และใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารจัดการ และยึดหลักความถูกต้อง

5.1.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

5.1.3.1 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านเมตตา ด้านกรุณา และด้านอุเบกขา และด้านมุทิตา แตกต่างกันย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.1.3.2 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตาม ระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านเมตตา และด้านกรุณา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอุเบกขา และด้านมุทิตา ไม่แตกต่างกัน

5.1.3.3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่าง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

5.1.3.4ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.1.4 แนวทางในการส่งเสริมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ในการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการส่งเสริมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แยกประเด็น ผลปรากฏดังนี้

5.1.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ดังนี้

1) ด้านเมตตา ผู้บริหารโรงเรียนควรมุ่งเพื่อปรารถนาดีปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข ผู้บริหารควรมีความรัก ความปรารถนาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรืออบรม ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม รวมถึงการใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม ถูกกับวัย งาน และความถนัด มีความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานและให้การสนับสนุน บุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้า

2) ด้านกรุณา ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความปราณีปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ผู้บริหารควรมีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือสงเคราะห์ทั้งทางด้านวัตถุกำลังกายและกำลังใจ รวมถึงการจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์ เกื้อกูลต่างๆ ให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา คอยชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และโทษให้กับบุคลากรอย่างจริงใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูล และมีน้ำใจต่อบคุลากรในสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

3) ด้านมุทิตา ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความ เจริญก้าวหน้ายิ่งๆขึ้น ไม่มีใจอิจฉาริษยา ผู้บริหารควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา (รวมถึงครอบครัว) มีความสุข หรือ มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงานและชีวิตครอบครัว รวมถึงการเชิดชูด้วยรางวัลและแบ่งปันด้วยน้ำใจ คอยสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ทำหน้าที่ด้วยความเต็มใจ บริหารจัดการภายในโรงเรียนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และมีความเสียสละ

4) ด้านอุเบกขา ผู้บริหารโรงเรียนควรวางใจเป็นกลาง ผู้บริหารควรมีความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์มีความสุขในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม และจะต้องมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียงหรือ อคติต่อผู้ใดผู้หนึ่ง เพราะรัก ไม่ชอบหรือเกลียดเขลา และกลัว

สรุปได้ว่า แนวทางการส่งเสริมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมุ่งเพื่อปรารถนาดี ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข มีความรัก ความปรารถนาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรือ อบรมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม รวมถึงการใช้ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม ถูกกับวัย งาน และความถนัด ทั้งนี้จะต้องมีความปราณีปรารถนาให้ ผู้อื่นพ้นทุกข์ มีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือ สงเคราะห์ทั้งทางด้านวัตถุกำลังกายและกำลังใจ รวมถึงการจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งจะต้องมีความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้น ไม่มีใจอิจฉาริษยา ควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา (รวมถึงครอบครัว) มีความสุข หรือมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงานและชีวิตครอบครัว รวมถึงการเชิดชูด้วยรางวัลและแบ่งปันด้วยน้ำใจ

รวมถึงจะต้องการวางใจเป็นกลาง มีความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์ มีความสุขในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมและจะต้องมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียงหรืออคติต่อผู้ใดผู้หนึ่ง เพราะรัก ไม่ชอบ หรือเกลียด เขลา และกลัวควรมีความซื่อสัตย์ และใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารจัดการ และยึดหลักความถูกต้อง ควรมีจรรยาบรรณต่อตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดีและพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรมมีสุขภาพดีทั้งกายและจิต พร้อมทั้งเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความเสมอภาค มีความยุติธรรม มีใจเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติด้วยความอคติ และไม่ใช้อภิสิทธิ์ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก รักษาความสามัคคี ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยหลักการและเหตุผลรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเพื่อนร่วมงาน

5.1.4.2 การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญ คือ การบริหารสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชาย่อมปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญ อยู่กับเรานาน ๆ นั้น ซึ่งจะทำให้สถานศึกษามีความมั่นคงก้าวหน้าผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี ต้องเป็นผู้คุณธรรม ผู้นำที่ดีจึงต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจและสามารถดำเนินการต่าง ๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ ผู้นำจึงต้องมีความรอบรู้เก่งทั้งเรื่องคนทั้งเรื่องงาน นอกจากนั้นผู้นำต้องมีคุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติหน้าที่ของตน เป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหากผู้บริหารสถานศึกษาขาดซึ่งคุณธรรมแล้วย่อมจะสั่งการลงโทษ หรือให้คุณประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษไม่ควรทำ เพราะเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ทุ่มเททำงาน คุณธรรมในการเป็นภาวะผู้นำประกอบด้วย พรหมวิหาร 4 มีความยุติธรรมต้องไม่ลำเอียงมีความเที่ยงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น แบ่งงานมอบหมายให้อย่างเหมาะสมมิใช่ให้งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอ หรือเอาอกเอาใจ ปราศจากอคติหรือความลำเอียง เช่น ลำเอียงเพราะความรัก ความกลัว หรือความไม่รู้ มีปิยวาจา สร้างความรู้สึกดีๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างพระเดชและพระคุณอันจะเป็นสิ่งที่สร้างความรักและสร้างความศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวประเด็นสำคัญที่พบเห็นในการศึกษาตามวัตถุประสงค์และสมมติฐาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.2.1 การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ผลการวิจัยพบว่า การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ได้นำหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้ในกระบวนการของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวข้องกับบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งใช้ความรู้ ทักษะ และ

ประสบการณ์ พร้อมทั้งการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ น้ำอ้อย อนุสนธิ์ (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมากแต่มีผลอยู่ในระดับที่มากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาสุพจน์ สุเมโธ (พานทอง) (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง พรหมวิหาร 4 : แนวคิดเชิงบูรณาการในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา มีความประสงค์เสนอแนวคิด เชิงบูรณาการ โดยประยุกต์หลักพรหมวิหาร 4 และนำมาบูรณาการกับการบริหารบุคคลในสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ เพื่อยกระดับ คุณภาพการศึกษาของผู้เรียนให้ได้มาตรฐานบนพื้นฐานของวัฒนธรรมไทย และมีชีวิตอยู่ในสังคมโลก ได้อย่างมีความสุข ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร หรือหน่วยงานเป็นอย่างมาก องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ย่อมต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ และ มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมมือกันพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ โดยยึดหลักการสำคัญในการบริหาร คือ ต้องมีการกระจายอำนาจในภาระหน้าที่ต่างๆ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และ สร้างระบบคุณธรรมให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้นโดยเฉพาะบุคลากรในสถานศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ นวรัตน์ ไวชมภู (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วิถีครองคน : พรหมวิหาร 4 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้บริหารกับหลักคุณธรรมและจริยธรรมควรอยู่ควบคู่กัน โดยหลักคุณธรรมเปรียบเสมือนเป็นคู่มือหรือแนวทางในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคคล ประพฤติในทางที่ถูกที่ควรเป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับนับถือแก่ ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ มีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีหลักธรรมเพื่อใช้ในการครองคน คือ พรหมวิหาร 4 อันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และ อุเบกขา ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เกี่ยวข้องในการครองคนและเป็นหลักธรรมที่จดจำง่าย โดยผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำมาประยุกต์ใช้ให้หมาะสมกับสถานการณ์ภายในสถานศึกษาของตนเองเพื่อให้เท่าทันยุคสมัย ที่มีการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีณา คำคุ้ม (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ในจังหวัดพังงา ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรม การบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านมุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรม การบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของโรงเรียนมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แนวทางในการส่งเสริมพฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่า ผู้บริหารควรมีจรรยาบรรณต่อตนเองเป็นแบบอย่างที่ดี และพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรมผู้บริหาร ควรทำหน้าที่ด้วยความเต็มใจ บริหาร

จัดการ ภายในโรงเรียนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีความเสียสละ มีความเสมอภาค มีความยุติธรรม มีใจเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติด้วยความอคติ รักษาความสามัคคี ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยหลักการและเหตุผลมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูลและมีน้ำใจต่อบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

1. ด้านมุทิตา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความรักความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ รองลงมา คือ ผู้บริหารมีเหตุและผลในการทำงานและไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานและให้การสนับสนุน บุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้า จากข้อค้นพบแสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับการนำหลักพรหมวิหาร 4 ด้านเมตตา โดยมีการแสดงออกถึงความรักความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ มีเหตุและผลในการทำงานไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีณา คำคุ้ม (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ในจังหวัดพังงา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับการนำหลักพรหมวิหาร 4 ด้านเมตตา โดยมีการแสดงออกถึงการมีจริยธรรมและภาวะผู้นำในการบริหารคือ มีเหตุและผลในการทำงาน ไม่เอนเอียงไม่อคติ แสดงออกถึงความรักความปรารถนาดี มีไมตรีจิต คิดช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนประสบแต่ประโยชน์และความสุข โดยทั่วกัน สอดคล้อง กับแนวคิดของ นวรัตน์ ไวชมพู (2560) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความเมตตา ว่า เป็นหลักธรรมะแรกของ พรหมวิหาร 4 ที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำมาใช้ในการครองคน โดยการมอบความรักความหวังดี แก่ผู้อื่น เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความรักความเมตตาจะเกิดขึ้น เมื่อผู้บริหารมองเห็นส่วนที่ดีของผู้ร่วมงาน หากพบข้อบกพร่องของผู้ร่วมงานที่ไม่ได้มีผลกระทบต่อผู้อื่น หรือองค์กร ผู้บริหารสามารถมองข้ามและให้อภัย ไม่ควรเก็บมาเป็นข้อต่อรองในการบริหารงานรวมทั้ง นำข้อมูลพื้นฐานความสามารถของผู้ร่วมงานมาใช้ในการวางแผนการบริหารคนให้เหมาะกับงาน ซึ่งการแสดงออกถึงความรักความหวังดี เป็นการช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกคนให้ประสบแต่ประโยชน์และ มีความสุขโดยทั่วกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธันยชนก ทรัพย์ย้อย (2558) ได้ทำการวิจัยบทบาท ของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บ็อททัมส์ และคนอื่น ๆ (Bottoms & Others, 2003) ทำการวิจัยเกี่ยวกับเกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่มีประสิทธิภาพสูงให้มาบริหารจัดการโรงเรียน สรุปได้ว่า ครูใหญ่ควรมีลักษณะ ดังนี้ คือ เป็นผู้ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีพรสวรรค์ในการเป็นผู้นำ เข้าใจภารกิจของโรงเรียนและชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน รู้วิธีการทำงานร่วมกับคณะ

ครูและบุคลากรของโรงเรียน เพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ให้การสนับสนุนครูได้ดำเนินการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์แก่นักเรียน

2. ด้านกรุณา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์โดยการเสียสละเงิน เวลา และแรงกายด้วยความเต็มใจ รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีจิตใจที่ดีงามทั้งกาย วาจา ใจ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารคอยชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และโทษให้กับบุคลากรอย่างจริงใจ จากข้อค้นพบแสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์โดยการเสียสละเงิน เวลา และแรงกายด้วยความเต็มใจ รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีจิตใจที่ดีงามทั้งกาย วาจา ใจ สอดคล้องกับแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550) ที่กล่าวถึงทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นในด้านความต้องการพัฒนาศักยภาพ ตนเองตามความเป็นจริงว่า ความต้องการเพื่อตระหนักรู้ความสามารถของตนตามสภาพที่เป็นจริง มีเป้าหมายให้ความสำคัญกับงาน มีบุคลิกที่เป็นจริง มีความสามารถในการจัดการอารมณ์ มีความกล้าหาญ มีวินัยในตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง บูรณาการทั้งความคิดและการกระทำ และสอดคล้องกับแนวคิดของ บราวน์, เทรวิโอ และแฮร์ริสัน (Brown, Trevio & Harrison, 2005) กล่าวถึง ผู้นำเชิงจริยธรรม ว่าเป็นผู้ที่พยายามชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตนให้เหมาะสมโดยผ่านการกระทำส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลอื่น และส่งเสริมความประพฤติของผู้ตามผ่านการสื่อสารแลกเปลี่ยน การเสริมแรง และการตัดสินใจของผู้นำเชิงจริยธรรมมีคุณสมบัติด้านความซื่อสัตย์ การดูแลและเป็นบุคคลที่มีกฎเกณฑ์ เป็นผู้ซึ่งทำให้เกิดความยุติธรรมและการตัดสินใจที่ดี อีกทั้งสามติดต่อสื่อสารกับลูกน้องอยู่บ่อยๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นวรัตน์ ไวชมพู (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วิถีครองคน : พรหมวิหาร 4 สำหรับผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสดงแนวทางการครองคนของผู้บริหาร สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้วยการนำหลักพรหมวิหาร 4 อันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และ อุเบกขา มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร โดยการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสำคัญของหลักธรรมที่ส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรม ซึ่งช่วยให้เกิดผลดีและมีประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ พบว่า ผู้บริหารกับหลัก คุณธรรมและจริยธรรมควรอยู่ควบคู่กัน โดยหลักคุณธรรมจริยธรรมเปรียบเหมือนคู่มือหรือแนวทาง ในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจบุคคลให้ประพฤติในทางที่ถูกที่ควร เป็นเครื่องมือ ที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารการศึกษาเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ มีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีณา คำคุ้ม (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ในจังหวัดพังงา พบว่า ด้านกรุณา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ข้อแรก ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีจิตใจที่ดีงามทั้งกาย วาจา ใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา อย่างเต็มความสามารถโดยไม่วางเฉย และผู้บริหารคอยชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และโทษให้กับบุคลากร อย่างจริงใจ จากข้อค้นพบแสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการ

พัฒนาศักยภาพของตนเองให้มากขึ้น ควรตระหนักและรับรู้ถึงความสามารถของตนเองตามความเป็นจริง เข้าถึงความต้องการ ความสนใจ ความถนัดของตนเองโดยไม่มีการบิดเบือน ยอมรับได้ทั้งในส่วนที่เป็นข้อบกพร่องและส่วนที่เป็นความสามารถที่ดีของตนเอง ใช้ความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มความสามารถและศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ โดยทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญและเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม

3. ด้านมุทิตา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารยกย่องสรรเสริญ ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความยินดีอย่างจริงใจเมื่อผู้อื่นได้ดี ผู้บริหารตระหนัก และเล็งเห็นความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารเป็นคนใจกว้าง ไม่คับแคบ มีน้ำใจ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารยกย่องสรรเสริญ ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ตระหนัก และเล็งเห็นความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารเป็นคนใจกว้าง ไม่คับแคบ มีน้ำใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประชุม โพธิกุล (2550) กล่าวถึงความเป็นผู้นำว่า ความเป็นผู้นำทางจริยธรรมหมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับความเป็นจริง ผู้นำด้านจริยธรรมเกี่ยวข้องกับความยุติธรรม ความเสมอภาค ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบและพันธกิจผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไปเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน และสอดคล้องกับแนวคิดของ สาโรช บัวศรี (2550) ที่กล่าวถึงผู้นำนอกจากสามารถมองเห็นได้จากประพฤติปฏิบัติประจำวันแล้ว ผู้นำยังต้องทำให้นโยบายต่าง ๆ และโครงสร้างของโรงเรียนแฝงด้วยค่านิยมเชิงจริยธรรม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องทำให้นโยบาย และการดำกิจกรรมต่าง ๆ ของครู และนักเรียนมุ่งเน้นคุณธรรมจริยธรรมเรื่องความยุติธรรม การไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น เน้นความร่วมมือ มากกว่าการแข่งขันยึดความสำคัญของการทำงาน เป็นทีมมากกว่าทำรายบุคคล ใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งมากกว่าชนะ แพ้ รวมทั้งการสร้างค่านิยมให้เกิดความเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้อื่นและในฐานะผู้นำต้องระมัดระวังเป็นพิเศษในการใช้อำนาจหน้าที่ของตนอย่างมีจริยธรรม การแสดงทัศนะที่ดีหรือการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารจะต้องทำให้ทุกคนเห็นว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผลทางจริยธรรม สิ่งที่ผู้นำคิด พูด และทำล้วนสอดคล้องกันทุกคนจึงเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม

4. ด้านอุเบกขา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างเป็นระเบียบ เรียบร้อย ไม่คั่งค้างงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารไม่อคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่คั่งค้างงาน เป็นผู้ไม่อคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับแนวคิดของ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker; อ้างถึงใน มัณฑรา ธรรมบุศย์, 2550) ที่กล่าวถึง การบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2545 ซึ่งจำเป็นต้องอาศัย ความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย เพื่อความอยู่รอด และเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การว่า ผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพ

ต้องรู้เรื่อง การเป็นผู้นำ คือ การมีผู้ตาม หากไม่มีผู้ตามถึงแม้จะเป็นผู้บริหารก็ไม่อาจเรียกตนเองว่าเป็นผู้นำได้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ บุคคลที่สามารถจูงใจให้ตามกระทำ ในสิ่งที่ถูกต้อง เพราะฉะนั้น ผู้บริหารที่มีคะแนนนิยมสูง หรือมีคนนิยมชมชอบมาก จึงไม่ได้หมายถึงมีภาวะผู้นำสูง แต่การดูประสิทธิภาพของผู้นำให้ดูจากผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นกันได้ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องแสดงตัวอย่าง หรือแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น และการดูว่ามีภาวะผู้นำหรือไม่ให้ดูที่ความรับผิดชอบ เพราะฉะนั้นผู้นำที่มีความรับผิดชอบ และมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง จึงมีภาวะผู้นำมากกว่าผู้นำที่ไม่ค่อยรับผิดชอบ และประสิทธิภาพในการทำงานและสอดคล้องกับแนวคิดของ กิตต์ นิรันต์พานิช (2554) กล่าวถึง คุณธรรมในการเป็นภาวะผู้นำ ประกอบด้วย พรหมวิหาร 4 มีความยุติธรรมไม่ลำเอียง มีความเที่ยงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนออย่างเท่าเทียมกัน เช่น แบ่งงาน มอบหมายงานให้อย่างเหมาะสม มิใช่ให้งานเฉพาะคนประจบสอพลอ หรือเอาอกเอาใจ ปราศจากอคติ หรือความลำเอียง มีปิยวาจาสร้างความรู้สึกดี ๆ แก่ลูกน้อง รู้จักสร้างพระคุณพระเดชอันจะเป็นสิ่งที่สร้าง ความรัก และสร้างความศรัทธาที่ถูกต้องแก่ลูกน้อง บริหารคนในองค์กรให้เกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงาน และเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รวมทั้งมีแรงจูงใจในการทำงานให้เกียรติ และให้การยอมรับ ให้ความเป็นธรรม รับฟังอย่างเข้าใจ ให้ความจริงใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สลิลทิพชูชาติ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่า ครูผู้สอนมีความเห็นต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร ในการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน และด้านการครองคนตามหลักพรหมวิหารธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชญากานต์ สังฆธรรม (2558) ได้ทำการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาอำเภอบ้านนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผลการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 2. เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ในจังหวัดพังงา จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของโรงเรียน 2.1 ผลการเปรียบเทียบตามเพศ พบว่า ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 14 ในจังหวัดพังงา มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ในจังหวัดพังงา โดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านเมตตา ด้านกรุณา และด้านอุเบกขา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านมุทิตา ไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประจวบ แจ้โพธิ์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูต่อบทบาทผู้บริหาร ในการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สำนักงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อบทบาทผู้บริหารในการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สำนกงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม แตกต่าง

กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่า ครูผู้ชายมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมมากกว่าครูผู้หญิงทุกคน 2.2 ผลการเปรียบเทียบตามวุฒิการศึกษา พบว่า ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ในจังหวัดพังงา มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ในจังหวัดพังงา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาไชยฤทธิ์ ชยานนโท (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการส่งคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียนในสถานศึกษาของพระสงฆ์ตามโครงการพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน จังหวัด อุบลราชธานี พบว่า ผลการเปรียบเทียบการส่งคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียนในสถานศึกษาของพระสงฆ์ ตามโครงการพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามตัวแปรด้านวุฒิทางโลก วุฒิทางธรรม ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่าง

5.2.2 การเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

5.2.2.1 ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านเมตตา ด้านกรุณา และด้านอุเบกขา และด้านมุทิตา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การปฏิบัติงานของผู้บริหารในสถานศึกษามีระบบระเบียบในการปฏิบัติงานที่ดี จึงทำให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระใบฎีกาธนกิจ นริสฺสโร (เทือกกอง) (2561) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีการนำหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาบุญญวัฑฒ ปญฺญาวุฑฺโฒ (อ่อนดี) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรตามหลัก พรหมวิหาร 4 โรงเรียนประถมศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านเมตตาอยู่ในระดับมาก ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา ตามลำดับ แนวทางการบริหารงาน บุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนประถมศึกษาพบว่า ด้านเมตตา ผู้บริหารควรมีเมตตาที่เป็น การแสดงถึงความรักความปรารถนาดีต่อบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง, ด้านกรุณา ผู้บริหารควรให้ความ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน, ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากร ยินดีในความสำเร็จของบุคลากรอย่างจริงจัง และด้านอุเบกขา ผู้บริหารวางตัวเป็นกลาง

ในทุก ๆ สถานการณ์ สอบถามถึงความจริงจากหลายๆฝ่ายก่อนตัดสินว่าฝ่ายนั้นถูกหรือผิด และสอดคล้องกับ ทิพยาพัศ คลังแสง ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้อำนวยการ สถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครสวรรค์” ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของการ บริหารงานตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสวรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 4.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปน้อย พบว่า พนักงานครูเทศบาลมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานด้านมุทิตาและอุเปกขา อยู่ในระดับมาก 4.12 รองลงมาคือด้านกรุณา อยู่ในระดับมาก 4.03 และด้านเมตตา อยู่ในระดับ 3.94 โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

5.2.2.2 ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านเมตตา และด้านกรุณาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอุเบกขา และด้านมุทิตา ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระใบฎีกาธนกิจ นริสฺสโร (เทือกกอง) (2561) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารงบประมาณตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 และด้านการบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการบริหารงานวิชาการตามหลักพรหมวิหาร 4 ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ที่ว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และใช้คุณวุฒิทางการศึกษามาใช้ในการพัฒนาแตกต่างกัน ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nyanatiloka ได้กล่าวไว้ในผลงาน Buddhist Dictionary : Manual of Buddhist Terms and Doctrines ว่า หลักธรรมข้อนี้มีไว้สำหรับการบริหารจัดการหรือการ ปกครององค์กรหรือหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานไหนหรือองค์กรไหนก็ตาม เมื่อมีการดำเนินการ บริหารการจัดการแล้วย่อมหลีกไม่พ้นที่จะต้องนำหลักการหรือหลักธรรมนี้ไปปรับประยุกต์ใช้เพราะถือว่าเป็นหลักธรรมสำคัญสำหรับการจัดองค์กรทางด้านจิตใจกล่าวคือ การกระทำของผู้บริหารจะ สามารถยึดโยงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ จะต้องมีหลักเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขานี้เท่านั้น

5.2.2.3 ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ตามประสบการณ์ พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่าง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีณา คำคุ้ม (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4

ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ในจังหวัดพังงา ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ในจังหวัดพังงา มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ในจังหวัดพังงา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านเมตตา ด้านกรุณา และด้านมุทิตา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอุเบกขาไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประจวบ แจ้โพธิ์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูต่อบทบาทผู้บริหารในการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สำนักงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อบทบาทผู้บริหารในการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สำนักงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาการการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาไชยฤทธิ์ ชยานนโท (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการส่งคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียนในสถานศึกษา ของพระสงฆ์ ตามโครงการพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ผลการเปรียบเทียบ การส่งคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียนในสถานศึกษาของพระสงฆ์ ตามโครงการพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามตัวแปรด้านประสบการณ์ในการทำงานทั้งภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

5.2.2.4 ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ตาม ขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีณา คำคุ้ม (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรม การบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ในจังหวัดพังงา ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ในจังหวัดพังงา มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารตามหลัก พรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ในจังหวัดพังงา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัย ของ สุธันยชนก ทรัพย์ย้อย (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงาน พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 พบว่า ผลการเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงาน คุณธรรม จริยธรรม ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประจวบ แจ้โพธิ์ (2557)

ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูต่อบทบาทผู้บริหารในการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สำนักงานเขต บึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อบทบาทผู้บริหารในการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สำนกงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาการ ทำงานเป็นทีม ในภาพรวมและรายด้านต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ มีความคิดเห็นต่อบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ละขนาดใหญ่พิเศษ มีความคิดเห็นต่อบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

5.2.3 แนวทางในการส่งเสริมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ในการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการส่งเสริมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ด้านเมตตา ผู้บริหารโรงเรียนจะควรมุ่งเพื่อปรารถนาดีปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข ผู้บริหารควรมีความรักความปรารถนาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรืออบรม ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม รวมถึงการใช้ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมถูกกับวัย งาน และความถนัด มีความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานและให้การสนับสนุนบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้า ด้านกรุณา ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความปราณีปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ผู้บริหารควรมีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือสงเคราะห์ทั้งทางด้านวัตถุกำลังกายและกำลังใจ รวมถึงการจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา คอยชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และโทษให้กับบุคลากรอย่างจริงใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูลและมีน้ำใจต่อบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ด้านมุทิตา ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งๆขึ้น ไม่มีใจอิจฉาริษยา ผู้บริหารควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดีเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา (รวมถึงครอบครัว) มีความสุข หรือมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงานและชีวิตครอบครัว รวมถึงการเชิดชูด้วยรางวัลและแบ่งปันด้วยน้ำใจ คอยสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ทำหน้าที่ด้วยความเต็มใจ บริหารจัดการภายในโรงเรียนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความเสียสละ ด้านอุเบกขา ผู้บริหารโรงเรียนควรวางใจเป็นกลาง ผู้บริหารควรมีความ ปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์มีความสุขในลักษณะที่ถูกต้องตาม ทำนองคลองธรรม และจะต้องมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียงหรืออคติต่อผู้ใดผู้หนึ่ง เพราะรักไม่ชอบ หรือเกลียดเขลาและกลัว

สรุปได้ว่า แนวทางการส่งเสริมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมุ่งเพื่อปรารถนาดี ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข มีความรัก ความปรารถนาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้

คำแนะนำ สั่งสอน หรืออบรมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม รวมถึงการใช้ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม ถูกกับวัย งาน และความถนัด ทั้งนี้จะต้องมีความปราณีปรารถนาให้ ผู้อื่นพ้นทุกข์ มีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือสงเคราะห์ทั้งทางด้านวัตถุกำลังกายและกำลังใจ รวมถึงการจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งจะต้องมีความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้น ไม่มีใจอิจฉาริษยา ควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา (รวมถึงครอบครัว) มีความสุข หรือมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงานและชีวิตครอบครัว รวมถึงการเชิดชูด้วยรางวัลและแบ่งปันด้วยน้ำใจ รวมถึงจะต้องการวางใจเป็นกลาง มีความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์มีความสุขในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมและจะต้องมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียงหรืออคติต่อผู้ใดผู้หนึ่ง เพราะรัก ไม่ชอบ หรือเกลียดเขลา และกลัวควรมีความซื่อสัตย์ และใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารจัดการ และยึดหลักความถูกต้อง ควรมีจรรยาบรรณต่อตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดีและพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรมมีสุขภาพดีทั้งกายและจิต พร้อมทั้งเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความเสมอภาค มีความยุติธรรม มีใจเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติด้วยความอคติ และไม่ใช้อภิสิทธิ์ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก รักษาความสามัคคี ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยหลักการและเหตุผลรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีณา คำคุ้ม (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ในจังหวัดพังงา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรมีจรรยาบรรณต่อตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดีและพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรม มีสุขภาพดีทั้งกายและจิต พร้อมทั้งเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ควรทำหน้าที่ด้วยความเต็มใจ บริหารจัดการภายในโรงเรียนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีความเสียสละ มีความเสมอภาค มีความยุติธรรม มีใจเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติด้วยความอคติ และไม่ใช้อภิสิทธิ์ ไม่เล่นพรรค เล่นพวก รักษาความสามัคคี ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยหลักการและเหตุผลมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูลและมีน้ำใจต่อบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นควรรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สลิลทิพ ชูชาติ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่า ข้อเสนอแนะรูปแบบที่ครูผู้สอนต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ด้านการครองตนตามหลักฆราวาสธรรม คือ ผู้บริหารประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนมีความซื่อตรง ซื่อสัตย์ พูดจริง ทำจริง และมีคุณธรรมทั้งกาย วาจา ใจ มีจิตสำนึกเป็นผู้นำด้านการครองตนตามหลักพรหมวิหารธรรม คือ ผู้บริหารมีความเสมอภาค ยุติธรรม ไม่เอนเอียง รับฟังความคิดเห็นหรือปัญหาของผู้ร่วมงานอย่างจริงใจ ให้ความเอาใจใส่ดูแล สนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ ยกย่องเอาใจใส่ตามกาลอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นวรัตน์ ไวชมพู (2560) ได้ทำการการวิจัย

เรื่องวิถีครองคน : พรหมวิหาร 4 สำหรับผู้บริหาร การศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอแนวทางการครองคนของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ด้วยการนำหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา มาประยุกต์ใช้ในการบริหารโดยการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสำคัญของหลักธรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมที่ช่วยให้เกิดผลดี และมีประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร สรุปได้ว่า ผู้บริหารกับหลักคุณธรรม จริยธรรมควรอยู่ควบคู่กัน โดยหลักคุณธรรม จริยธรรมเปรียบเสมือนเครื่องมือหรือแนวทางในการปฏิบัติตน และปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือเหนี่ยวจิตใจของบุคคลให้ประพฤติในทางที่ถูกที่ควร เป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้ริหารการศึกษาเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บ็อททัมส์และคนอื่น ๆ (Bottoms & Others, 2003) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเกณฑ์ครูใหญ่ ที่มีประสิทธิภาพสูงให้มาบริหารจัดการ โรงเรียน สรุปได้ว่า ครูใหญ่ควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีพรสวรรค์ในการเป็นผู้นำเข้าใจภารกิจของโรงเรียนและชั้นเรียน เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน รู้วิธีการทำงานร่วมกับ คณะครู และบุคลากรของโรงเรียน เพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ให้การสนับสนุนครูให้ดำเนินการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อยังประโยชน์ให้แก่นักเรียน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา ด้านกรุณา และด้านเมตตา ตามลำดับ ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ค้นพบได้จากการวิจัย ในครั้งนี้ ดังนี้

5.3.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรผู้มีความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานและให้การสนับสนุน บุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้การสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์และการศึกษาอย่างเหมาะสม ผู้บริหารมีความยุติธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคลการอย่างเหมาะสม ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ความเป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อนร่วมงาน ความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม มีเหตุและผลในการทำงานและไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น การแสดงออกถึงความรักความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความรักความเมตตาและความหวังดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น ซึ่งความรักความเมตตาจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหาร มองเห็นส่วนที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา หากพบข้อบกพร่องของผู้ร่วมงานที่ไม่เกิดผลกระทบต่อองค์การหรือ ผู้ร่วมงาน ผู้บริหารควรมองข้ามและให้อภัย รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไข ข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องโดยคอยให้คำแนะนำ และชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

5.3.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรคอยชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และโทษให้กับบุคลากรอย่างจริงใจ ควรมีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานเสมอ ควรมีการแสดงออกถึงความสงสารเห็นใจ หาทางช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานประสบความเดือดร้อน มีใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้อื่นเสมอ ร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างเต็มความสามารถโดยไม่วางเฉย

5.3.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีจิตผ่องใส มีกิริยาทางกาย วาจา ที่แสดงต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ นุ่มนวล คอยสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีการปรับตัวให้เข้ากับผู้ร่วมงานและไม่สร้างความลำบากใจกับผู้ร่วมงานให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกอบอุ่นและมีขวัญกำลังในการปฏิบัติงานมากขึ้น

5.3.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการแสดงออกถึงความวางใจเป็นกลาง เที่ยงตรง ไม่เอนเอียงมีความซื่อสัตย์ และใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารจัดการ และยึดหลักความถูกต้อง ควรใช้ปัญญาพิจารณาอย่างมีเหตุผล มีความเสมอภาคในการทำงาน ให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้แก้ตัวต่อการกระทำที่ผิดพลาด เป็นผู้รับฟังที่ดีและยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจภายใต้ความถูกต้อง และเที่ยงธรรมตามหลักเกณฑ์ระเบียบของสถานศึกษา

5.3.1.5 จากข้อค้นพบที่ได้ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นสูงกว่า จึงควรปรับความคิดและกระตุ้นให้ครูที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 เพิ่มขึ้น

5.3.1.6 ผู้บริหารมีความเห็นสูงกว่าครูผู้สอน ผู้บริหารจึงควรกระตุ้นให้ครูมีความคิดเห็น

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

5.3.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

บรรณานุกรม

1. ภาษาไทย

กนกวรรณ วิวัฒน์ธนศิลฎ์. (2545). *การศึกษาองค์ประกอบคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมของนักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

กมล รอดคล้าย. (2532). *สภาพปัญหาการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย*.กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี.

กรมการศาสนา. (2521). *เอกสารสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องการศึกษาของคณะสงฆ์*. กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา.

_____. (2544). *ทะเบียนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา.

กรมวิชาการ. (2543). การพัฒนาครูมิติใหม่. *วารสารวิชาการ*. กรุงเทพมหานคร: ชวนพิมพ์.

_____. (2543 ข). *การบริหารทางจิต สำหรับผู้ใหญ่*. กรุงเทพมหานคร : คุรุสภา.

_____. (2544). *การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*. กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาการพิมพ์.

_____ . (2545). *จริยธรรมและลักษณะนิสัยที่ควรปลูกฝัง*. กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว.

กรมสามัญศึกษา. (2541). *คู่มือการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมระดับ มัธยมศึกษาตอนต้น*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ.

_____. (2542 ก). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพมหานคร: คุรุสภา.

_____. (2542 ข). *คำชี้แจงประกอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542*. กรุงเทพมหานคร : การศาสนา.

_____. (2543). *สรุปผลการวิจัยเรื่องรูปแบบหรือแนวการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมคุณลักษณะที่ดี เก่ง มีสุข ระดับประถมศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: การศาสนา.

กัลยา ศรีปาน. (2542). *คุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนระดับประถมศึกษาโรงเรียนบุญ เลิศอนุสรณ์สำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา*. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ.

กาญจนา โป๊ะประนม. (2556). *การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ประกอบวิชาชีพครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

กลิ่น สระทองเนียม. (2555, กุมภาพันธ์ 28). *วิธีพัฒนาครู “เมื่อโจทย์ผิด”* เดลินิวส์, (22,783), หน้า 23.

แก้ว ชิดตะขบ. (2547). *รวมวิชาธรรมศึกษาชั้นตรี*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.

เกียรติบัณฑิต นามโคตร. (2545). *คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

จักรพรรดิ วะทา. (2538). *การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานบริหารจัดการ*. กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม.

จันโนทัย กลีบเมฆ. (มกราคม 2543). ผู้บริหารโรงเรียนยุคปฐมรูปการศึกษา. *การศึกษาไทย*, 5(20), 15-18. .

จุฑา บุรีภักดี. (2529). *คุณภาพของผู้บริหาร*. กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์.

จุฬาพร ดีสุคนธ์. (2537). *การศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของกรรมการการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดส นำกงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชรินทร์ทิพย์ หาญประเสริฐ. (2558). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอบางน้ำเปรี้ยวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชัยณรงค์ ศรีสุข. (2545). *คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของนักเรียนชายและนักเรียนหญิงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันราชภัฏเทพสตรี.

เชาว์ อินใย. (2543). *เอกสารประกอบการสอนการประเมินผลการเรียน*. เลย: โรงพิมพ์รุ่งแสงธุรกิจการพิมพ์ .

ดนัย เทียนพุฒิ. (2536). *การจัดการในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ฟิ สิกเซ็นเตอร์การพิมพ์.

ดำริ บุญชู. (2545). *ภารกิจของผู้บริหารยุคใหม่ สิ่งท้าทายบทบาทผู้บริหารและครู*. กรุงเทพมหานคร: กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.

ดำรง คำจันทร์บุญเรือง. (2539). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.

เถวียน พันธุ์อนุ. (2542). *ศึกษาพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด*. รายงานการค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ทิพวรรณ ยุทธโยธิน. (2537). *พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการวิทยาลัยครู*. ธนบุรี: คณะครุศาสตร์วิทยาลัยครูธนบุรี.

ทิศนา แขมมณี. (2546). *การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: เสริมสิน พรีเพรส ซิสเท็ม.

ทองคำ ถนอมผล. (2549). *การใช้หลักธรรมอิทธิบาท 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดส านักงานเขตพื้นที่ขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2535). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร : พิทักษ์อักษร.

ธนินทร จำนงผล. (2548). *ผลของการใช้กรณีตัวอย่างที่มีต่อการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม ด้านความเมตตา กรุณาของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที 4 โรงเรียนวัดภาษี เขตวัฒนากรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ธนา โกมลภิส. (2527). *พฤติกรรมภาวะผู้นำ* . กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ แอล.ที. เพรส.

ธัญลักษณ์ น้อยนิล. (2543). *ความพร้อมในการดำเนินการประกันคุณภาพเพื่อการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาจังหวัดกำแพงเพชรตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, สำนักงานบัณฑิตศึกษา, สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.

ธีรศานต์. (2539). *เทคนิคการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ม.ต้น– ม.ปลาย*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.

ธีระ รุญเจริญ. (2546). *สภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ธีระพล คงนาวัง. (กรกฎาคม 2545). การปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียน**.** *วิชาการ*, 5 (7) : 15-17.

ธงชัย สันติวงษ์. (2533). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2524). *ก้าวเข้าสู่บริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นัยนา วงศ์โสภา. (2546). *การดำเนินงานเพื่อการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมของ โรงเรียนสันติธรรมวิทยาคมอำเภอเมือง จังหวัดยโสธร*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นาวี รังสิวารักษ์. (2527). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพมหานคร: พิทักษ์อักษร.

บัญชา อึ๋งสกุล. (2545). *ประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาสน์.

บุญชู แสงสุข. (2544). *ทรรศนะของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติจริงตามคุณธรรมและจริยธรรม*. วิทยานิพนธปริญญามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏเทพสตรี.

บุญถม อนิทรถา. (2559). *การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกลุ่มโรงเรียนหนองบัว จังหวัดนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

บุญทัน ดอกไทสง. (2545). *การจัดการองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย.

บัวหลวง แสงสว่าง. (2548). *การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการส่งเสริมการจัดการ เรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับ นักเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

ปกรณ์ ศรีดอนไผ่ .(2531). *การจัดการในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ฟิสิกเซ็นเตอร์การพิมพ์.

ปราชญา กล้าผจัญ. (2548). *คุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.

ประชุม รอดประเสริฐ. (2527). **คุณลักษณะที่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยรัฐ.

ประพันธ์ สุรีหาร. (2541). *หลักการบริหาร*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ประภาศรี สีหอำไพ. (2550). *พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร;จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประยูร อาษานาม. (2543). **คู่มือการวิจัยทางการศึกษา**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ปรียาพร วงค์อนุตรโรจน์. (2535). *การบริการองค์กรทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

พระจำปี จินดา. (2552). *การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

พระเทพบัณฑิต. (2543). *ธรรมะสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์สวย.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุต.โต). (2543). *วินัยเรื่องที่ใหญ่กว่าที่คิด*. กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว.

_____. (2545). *หลักธรรมนำความสุข*. กรุงเทพมหานคร: สหธรรมมิก.

พระใบฎีกาธนกิจ นริสฺสโร (เทือกกอง). (2561). *การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต2*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระมนัส อคฺคธมฺโม. (2554). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระปลัดคำภา สิมบิดา. (2552). *การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของ ผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนก สามัญศึกษาในกลุ่ม 7*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

พนัส หันนาคินทร์. (2524). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มิติเวช.

พระธรรมปิฎก. (ป.อ.ปยุตโต). (2541). *พุทธธรรม*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระราชวรมุนี. (2521). *ปรัชญาการศึกษาของไทย*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วรพากย์พินิจ.

_____. (2526). *พุทธศาสนากับสังคมไทย*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจริญวิทย์การพิมพ์.

_____. (2528). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พระสุรเชษฏ์ ทองรักษ์. (2550). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมด้าน ความเมตตาสำหรับนักเรียนช่วงชั้นที่ 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

ภัทราพร เกษสังข์. (2549). *การวิจัยทางการศึกษา*. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ภานุพงษ์ ธนูสาร. (2555). *การศึกษาภาวะผู้นาเชิงคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาตามทัศนะครูผู้สอน สังกัดสานักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 สุโขทัย-ตาก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ภิญโญ สาธร. (2546). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

มาณพ พลไพรินทร์. (2533). *การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม*. กรุงเทพมหานคร: จ.เจริญการพิมพ์.

รุ่ง แก้วแดง. (มีนาคม 2543). ทำไมต้องปฏิรูปการศึกษา. *วิชาการ*, 3(3), 70.

วันวิสาข์ สกุลณี. (2550). *การทดลองสอนโดยบทบาทสมมุติ เพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ด้านความเมตตา กรุณา สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

วิจิตร ศรีสะอ้าน. (2533). *การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วิเชียร บุญกล้า. (2550). *การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขันพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

วิศิษฏ์ พิพัฒน์ภิญโญพงค์. (2535). *หลักและวิธีการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิเศษ ชินวงศ์. (กุมภาพันธ์ 2544). ปฏิรูปการเรียนรู้ : ผู้เรียนสำคัญที่สุด. *วิชาการ*, 4(2), 35-3

วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. (2537). ทำอย่างไรเมื่อโรงเรียนต้องบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตร.

วีณา คำคุ้ม. (2561). *พฤติกรรมการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ในจังหวัดพังงา*. การค้นคว้าอิสระนี้เปน็ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

สมเกียรติ เจริญฉิม. (2532). *คุณลักษณะของนักบริหารที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตร.

สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหาร*. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2543). *สาระสำคัญของร่างพระราชบัญญัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ การอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร*. กรุงเทพมหานคร: ที พี พริ้นส์.

สุรพล เครือมโนรมย์. (2525). *การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุรพล วังสินธ์. (2545). *การบริหารโรงเรียนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.

เสถียร เหลืองอร่าม. (2527). *การบริหารงานในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

เสน่ห์ ศรีสุวรรณ. (2533). *พฤติกรรมผู้นำในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1. (2565). *ระบบบริการข้อมูลภาครัฐ Big DATA*. สืบค้นเมื่อ 19 กรกฎาคม 2565. จาก https://bigdata.loei1.go.th

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา. (2550). *มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

อมรชัย ตันติเมธ. (2532). *คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน*. กรุงเทพมหานคร :อักษรเจริญทัศน์.

อมรา เล็กเริงสินธุ์. (2542). *คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.

อรุณ รักธรรม. (2527). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

อุทาน มีสุขสว่าง. (2549). *องค์ประกอบของพรหมวิหาร 4*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟี ล์มและโซเท็กซ์.

อำนวย วีรวรรณ. (2535). *คุณลักษณะของผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต*. กรุงเทพมหานคร: กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.

2. ภาษาอังกฤษ

Alter.M. (1993). *La quality des ensigants*. New York: Nantes.

Bennis, W. (1985). *Leaders : The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.

Brown, R. (1990). *Social Psychology*. New York: The Free Press.

Clark, John R. (1979). *Executive power: How to use it effectively*. New Jersey: Prentice - Hall.

Crawley, A.G. (1996). *Oxford Elementary Leamer is dictionary*. Hong Kong: Traolesspools, Sommerret.

Fry, N. (1994). *The field description of metamorphic rocks*. London: Open University Press.

Good, C.V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill.

Hamalaimen. S, & Jukela.J. (1993). *Teacher quality in Finland*. Finland: McGraw-Hill. Hessong, & Thomas. (1987). *Introduction to education*. New York: McMillan.

Hoffman,martin L.(1970). *Moral Development, Carmichael,'s Manual of child Development*. pp. 261-360.

House, R. J, & Howell, J.M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3(2), 81-97.

Doing. *Dissertation Abstracts International*. 9(3), 646.

Kohlberg, L. (October 1996).Moral Education for a Social in Moral Transition, *Educational Leadership*, 33 (1),.

Kohlberg, L.W.(1976). *Development and behavior*. New York: Holt Rinehart and Winston.

Krejcie, R.V., & D.W. Morgan.(1970). *Determining Sample Sizer for Research Activities Educational and Psychological Measurement*. 30(3), 607-610.

Lockona, T. (1992). *Summated rating scale construction: An introduction*. London: Sage Publications.

Lowe, N. (1976). Computer - Assisted Instruction in Appalachia,s Postsecondary Schools. *Journal of Educational Research 87*.

Mackenzie,E.H.C. (1997). *Principle Health Educatiion Health Promotion*. New York: McGraw-Hill.

Macquarie,T.S.(1992). Collins cobuild dictionary English language. *Sydney: The Macquarie Library*. 1, 46-52.

Piaget, J. (1969). *The Moral Judgement of the Child*. New York: McGraw-Hill.

Rest, J.R. (1997). *Moral Developmant Advances in research and Theory*. New York: Praeger.

White.J. & Roesch.H. (1993). *Listenning to the voices teacher*. New York: Plenum Press.

Wolery.M. (1988). *Effective Teaching Principles and Procedures of Analysis with Exceptional Student*. Boston: Allyn and Bacon.

Yukl, G.A. (1998). Leadership in organizations. (4th ed.). *Englewood Cliffs*, NJ: Prentice - Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร, ดร.

ตำแหน่งปัจจุบัน รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อำเภอเมือง จังหวัดเลย

2. ดร. สมพร ไชยแสง

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านโคกมน อำเภอวังสะพุง จังหวัดเลย

3. ดร. อรุณี ราชพัฒน์

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านนาโคก อำเภอเมือง จังหวัดเลย

4. นายสุธะนะ พามนตรี

ตำแหน่งปัจจุบัน ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัยเลย
อำเภอเมือง จังหวัดเลย

5. นางนันทะนา สุขสมบูรณ์

ตำแหน่งปัจจุบัน ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านแก้วเมธี อำเภอนาด้วง จังหวัดเลย

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย 42000
โทร. 0-4283-0434

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๓๖๖

๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร นางนันทะนา สุขสมบูรณ์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านแก้วเมธี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบโครงร่างงานวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายกำพล สุวรรณโคตร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง *การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑* มี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือดังกล่าว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์และเจริญพรขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบคุณมาในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร,ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
โทร ๐๔๒ ๘๑๔ ๖๑๖
นายกำพล สุวรรณโคตร ผู้วิจัย
โทร ๐๘๗ ๒๓๕ ๕๐๐๗

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย 42000
โทร. 0-4283-0434

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๗๖๖

๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร นายสุธะนะ พามนตรี ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณ์ราชวิทยาลัย เลย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

๒. แบบโครงร่างงานวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายกำพล สุวรรณโคตร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง *การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑* มี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือดังกล่าว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์และเจริญพรขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบคุณมาในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร,ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
โทร ๐๔๒ ๘๑๔ ๖๑๖
นายกำพล สุวรรณโคตร ผู้วิจัย
โทร ๐๘๗ ๒๓๕ ๕๐๐๗

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย 42000
โทร. 0-4283-0434

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๓๖๖

๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.อรุณี ราชพัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาโคก

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

๒. แบบโครงร่างงานวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายกำพล สุวรรณโคตร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง *การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑* มี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือดังกล่าว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์และเจริญพรขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบคุณมาในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร,ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
โทร ๐๔๒ ๘๑๔ ๖๑๖
นายกำพล สุวรรณโคตร ผู้วิจัย
โทร ๐๘๗ ๒๓๕ ๕๐๐๗

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย 42000
โทร. 0-4283-0434

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๓๖๖

๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.สมพร ไชยแสง ผู้อำนวยการโณงเรียนบ้านโคกมน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

๒. แบบโครงร่างงานวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายกำพล สุวรรณโคตร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง *การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑* มี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือดังกล่าว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์และเจริญพรขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบคุณมาในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร,ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
โทร ๐๔๒ ๘๑๔ ๖๑๖
นายกำพล สุวรรณโคตร ผู้วิจัย
โทร ๐๘๗ ๒๓๕ ๕๐๐๗

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีล้านช้าง โทร. ๐-๔๒๘๑-๔๖๑๖

ที่ อว ๗๙๑๘(๒)/ ว๓๒๙ **วันที่** ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เรียน พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร, ดร.

ด้วยนายกำพล สุวรรณโคตร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง *การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑* มี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือดังกล่าวตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์และเจริญพรขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาโปรดเพื่อพิจารณาและขอขอบคุณมาในครั้งนี้

(พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร,ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวมรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย 42000
โทร. 0-4283-0434

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๓๙๙

๑๔ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายเดช ปาจรียานนท์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองเลย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑๐ ชุด

ด้วยนายกำพล สุวรรณโคตร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

เพื่อให้การดำเนินการทำสารนิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายกำพล สุวรรณโคตร นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูผู้สอนในสถานศึกษาของท่าน เพื่อตรวจสอบเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบคุณมาในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร,ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
โทร ๐๔๒ ๖๑๔๖๑๖
นายกำพล สุวรรณโคตร ผู้วิจัย
โทร ๐๘๗ ๒๓๕๕๐๐๗

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย 42000
โทร. 0-4283-0434

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๓๙๙

๑๔ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายพันธุ์เทพ ใจคำ ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านท่าสะอาด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑๐ ชุด

ด้วยนายกำพล สุวรรณโคตร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

เพื่อให้การดำเนินการทำสารนิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายกำพล สุวรรณโคตร นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูผู้สอนในสถานศึกษาของท่าน เพื่อตรวจสอบเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบคุณมาในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร,ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
โทร ๐๔๒ ๘๑๔ ๖๑๖
นายกำพล สุวรรณโคตร ผู้วิจัย
โทร ๐๘๗ ๒๓๕๕๐๐๗

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย 42000
โทร. 0-4283-0434

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๓๙๙

๑๔ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นายวิฑูรย์ สุระอุดร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าสวรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑๐ ชุด

ด้วยนายกำพล สุวรรณโคตร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

เพื่อให้การดำเนินการทำสารนิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายกำพล สุวรรณโคตร นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูผู้สอนในสถานศึกษาของท่าน เพื่อตรวจสอบเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบคุณมาในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร,ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
โทร ๐๔๒ ๘๑๔ ๖๑๖
นายกำพล สุวรรณโคตร ผู้วิจัย
โทร ๐๘๗ ๒๓๕๕๐๐๗

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย 42000
โทร. 0-4283-0434

ที่ อว ๗๙๑๘/ว๔๓๐

๑๒ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วยนายกำพล สุวรรณโคตร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์อร สดเอี่ยม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกสถานศึกษาของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่าง จึงต้องนำเครื่องมือในการวิจัยมาเก็บรวบรวมข้อมูลกับครูผู้สอนของท่าน

เพื่อให้การดำเนินการทำสารนิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายกำพล สุวรรณโคตร เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบคุณมาในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระมหาวิเชียร ธมฺมวชิโร,ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖
นายกำพล สุวรรณโคตร ผู้วิจัย
โทร ๐๘๗ ๒๓๕๕๐๐๗

ภาคผนวก ง
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

รหัส			

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

.....

คำชี้แจง

1. การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าแบบ 5 ระดับ (Rating scale)

ตอนที่ 3 แนวทางในการส่งเสริมพัฒนาการการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

3. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่าน ซึ่งการตอบแบบสอบถามไม่ส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด ข้อมูลที่ท่านตอบจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริม การพัฒนา ปรับปรุงโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดียิ่งและขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

กำพล สุวรรณโคตร
นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ
   - ( ) หญิง
   - ( ) ชาย

2. ตำแหน่งหน้าที่
   - ( ) ผู้บริหาร
   - ( ) ครูผู้สอน

3. ระดับการศึกษา
   - ( ) ปริญญาตรี
   - ( ) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์การทำงาน
   - ( ) ต่ำกว่า 5 ปี
   - ( ) ระหว่าง 5 – 10 ปี
   - ( ) มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

5. ขนาดโรงเรียน
   - ( ) เล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน)
   - ( ) กลาง (จำนวนนักเรียน 121 – 300 คน)
   - ( ) ใหญ่ (จำนวนนักเรียน 301 คน ขึ้นไป)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อวัดระดับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่า การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านเพียงช่องเดียว

5 หมายถึง การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร อยู่ในระดับมาก
3 หมายถึง การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร อยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร อยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	ด้านเมตตา					
1.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความรักความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ					
2.	ผู้บริหารมีเหตุและผลในการทำงานและไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา					
3.	ผู้บริหารมีความหวังดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและให้การสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเจริญก้าวหน้า					
4.	ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา					
5.	ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
6.	ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม					
7.	ผู้บริหารมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
8.	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและให้คำปรึกษาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา โดยไม่หวังผลตอบแทน					

ข้อที่	การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
9.	ผู้บริหารให้การสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์และการศึกษาอย่างเหมาะสม					
10.	ผู้บริหารมีความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม					
	ด้านกรุณา					
11.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความสงสารเห็นใจหาทางช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความเดือดร้อน					
12.	ผู้บริหารมีใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้อื่นเสมอ					
13.	ผู้บริหารร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างเต็มความสามารถโดยไม่วางเฉย					
14.	ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ					
15.	ผู้บริหารมีการกระตุ้น และส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง					
16.	ผู้บริหารคอยชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และโทษให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ					
17.	ผู้บริหารคอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อต้องการความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ					
18.	ผู้บริหารมีจิตใจที่เกื้อกูลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอต้นเสมอปลาย					
19.	ผู้บริหารเป็นผู้มีจิตใจที่ดีงามทั้งกาย วาจา ใจ					
20.	ผู้บริหารใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์โดยการเสียสละเงิน เวลา และแรงกายด้วยความเต็มใจ					
	ด้านมุทิตา					
21.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความยินดีอย่างจริงใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี					
22.	ผู้บริหารมีจิตผ่องใส มีกิริยาทางกาย วาจา ที่แสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสุภาพ นุ่มนวล					

ข้อที่	การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
23.	ผู้บริหารให้การส่งเสริมในด้านผลงาน สร้างขวัญกำลังใจให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
24.	ผู้บริหารคอยสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน					
25	ผู้บริหารตระหนัก และเล็งเห็นความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา					
26.	ผู้บริหารยกย่องสรรเสริญ ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
27.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ					
28.	ผู้บริหารให้ความอนุเคราะห์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไปตามสมควรกับฐานะ					
29.	ผู้บริหารมีการปรับตัวให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่สร้างความลำบากใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
30.	ผู้บริหารเป็นคนใจกว้าง ไม่คับแคบ มีน้ำใจ					
	ด้านอุเบกขา					
31.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความวางใจเป็นกลางเที่ยงตรงไม่เอนเอียง					
32.	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ และใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารจัดการ และยึดหลักความถูกต้อง					
33.	ผู้บริหารใช้ปัญญาพิจารณาอย่างมีเหตุผล มีความเสมอภาคในการทำงาน					
34.	ผู้บริหารคอยแนะนำวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกฎระเบียบแบบแผนของทางราชการ					
35.	ผู้บริหารให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้แก้ตัวต่อการกระทำที่ผิดพลาด					
36.	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม					

ข้อที่	การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
37.	ผู้บริหารเป็นผู้รับฟังที่ดี					
38.	ผู้บริหารไม่อคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
39.	ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างเป็นระเบียบ เรียบร้อย ไม่คั่งค้างงาน					
40.	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อส่วนรวม ต่อหน้าที่ และการกระทำ					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมพัฒนาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

.....

.....

.....

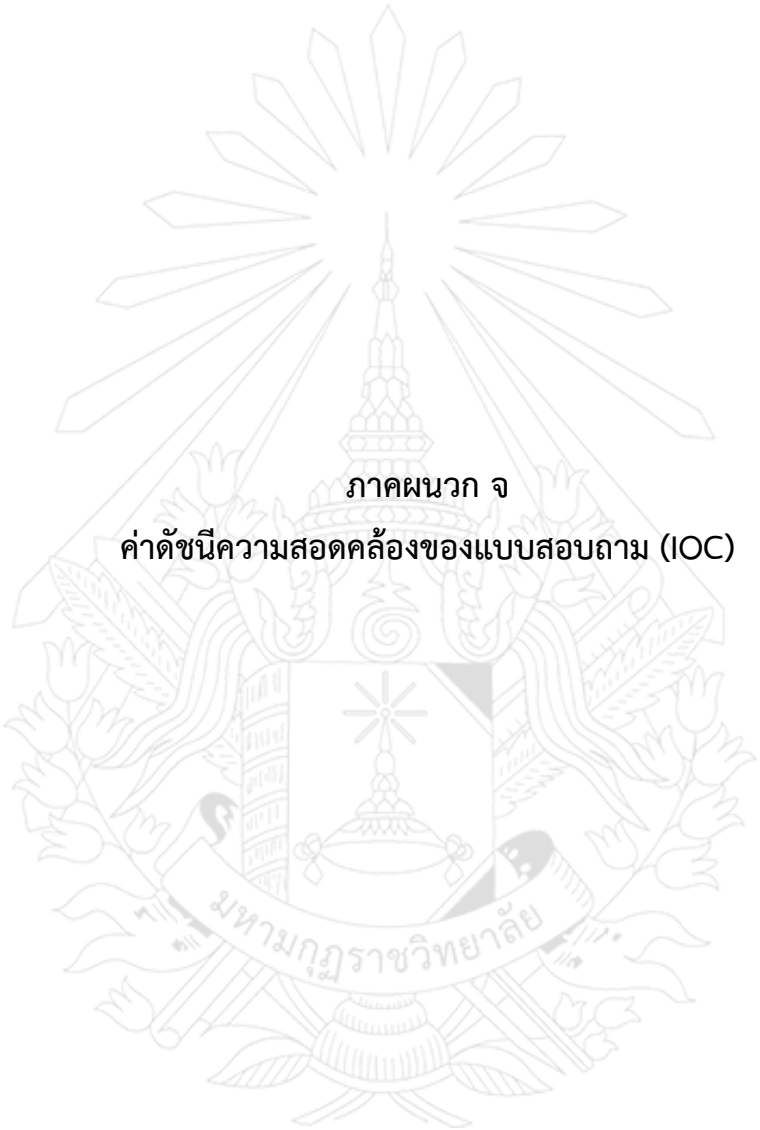
.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก จ
ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อวัดระดับการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ข้อที่	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
	ด้านเมตตา							
1.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความรักความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับ บัญชาอย่างจริงใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
2.	ผู้บริหารมีเหตุและผลในการทำงานและไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
3.	ผู้บริหารมีความหวังดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเจริญก้าว หน้า	0	+1	+1	+1	0	0.60	สอดคล้อง
4.	ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	0	+1	0	0.60	สอดคล้อง
5.	ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
6.	ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
7.	ผู้บริหารมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
8.	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและให้คำปรึกษาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา โดยไม่หวังผลตอบ แทน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
9.	ผู้บริหารให้การสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์และการศึกษาอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง

ข้อที่	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	แปลผล
10.	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างที่เหมาะสมและดีงาม	+1	+1	+1	0	0	0.60	สอดคล้อง
	ด้านกรุณา							
11.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความสงสารเห็นใจ หาทางช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความเดือดร้อน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
12.	ผู้บริหารมีใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้อื่นเสมอ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
13.	ผู้บริหารร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างเต็มความสามารถโดยไม่วางเฉย	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
14.	ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
15.	ผู้บริหารมีการกระตุ้น และส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	0	+1	+1	0.80	สอดคล้อง
16.	ผู้บริหารคอยชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และโทษให้กับผู้ใต้บังคับ บัญชาอย่างจริงใจ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
17.	ผู้บริหารคอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อต้องการความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
18.	ผู้บริหารมีจิตใจที่เกื้อกูลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
19.	ผู้บริหารเป็นผู้มีจิตใจที่ดีงามทั้งกาย วาจา ใจ	+1	+1	0	+1	0	0.60	สอดคล้อง
20.	ผู้บริหารใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์โดยการเสียสละเงิน เวลา และแรงกายด้วยความเต็มใจ	+1	+1	0	+1	0	0.60	สอดคล้อง

ข้อที่	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	แปลผล
	ด้านมุทิตา							
21.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความยินดีอย่างจริงใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
22.	ผู้บริหารมีจิตผ่องใส มีกิริยาทางกาย วาจา ที่แสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสุภาพ นุ่มนวล	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
23.	ผู้บริหารให้การส่งเสริมในด้านผลงาน สร้างขวัญกำลังใจให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
24.	ผู้บริหารคอยสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
25.	ผู้บริหารตระหนัก และเล็งเห็นความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	0	+1	0	0.60	สอดคล้อง
26.	ผู้บริหารยกย่องสรรเสริญ ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
27.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
28.	ผู้บริหารให้ความอนุเคราะห์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไปตามสมควรกับฐานะ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
29.	ผู้บริหารมีการปรับตัวให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่สร้างความลำบากใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	0	+1	0	0.60	สอดคล้อง
30.	ผู้บริหารเป็นคนใจกว้าง ไม่คับแคบ มีน้ำใจ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง

ข้อที่	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	แปลผล
	ด้านอุเบกขา							
31.	ผู้บริหารมีการแสดงออกถึงความวางใจเป็นกลาง เที่ยงตรงไม่เอนเอียง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	สอดคล้อง
32.	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ และใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารจัดการ และยึดหลักความถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
33.	ผู้บริหารใช้ปัญญาพิจารณาอย่างมีเหตุผล มีความเสมอภาคในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
34.	ผู้บริหารคอยแนะนำวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกฎระเบียบแบบแผนของทางราชการ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
35.	ผู้บริหารให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้แก้ตัวต่อการกระทำที่ผิดพลาด	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
36.	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม และเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
37.	ผู้บริหารเป็นผู้รับฟังที่ดีและยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	0	+1	0	0.60	สอดคล้อง
38.	ผู้บริหารไม่อคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	0	0.60	สอดคล้อง
39.	ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่คั่งค้างงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง
40.	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อส่วนรวม ต่อหน้าที่ และการกระทำ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	สอดคล้อง

ภาคผนวก ฉ
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

_

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 40

Alpha = .784

ภาคผนวก ช
ภาพประกอบการสัมภาษณ์



ภาพประกอบ : การสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1



ภาพประกอบ : การสัมภาษณ์ศึกษานิเทศก์



ภาพประกอบ : การสัมภาษณ์พระภิกษุสงฆ์



ภาพประกอบ : การสัมภาษณ์พระภิกษุสงฆ์



ภาพประกอบ : การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษา



ภาพประกอบ : การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษา



ภาพประกอบ : การสัมภาษณ์ครูผู้สอน



ภาพประกอบ : การสัมภาษณ์ครูผู้สอน



ภาพประกอบ : การสัมภาษณ์ครูผู้สอน

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-ชื่อสกุล : นายกำพล สุวรรณโคตร

วัน/เดือน/ปีเกิด : เกิดวันที่ 16 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2524

ภูมิลำเนา : ตำบลท่าสวรรค์ อำเภอนาด้วง จังหวัดเลย

ที่อยู่ปัจจุบัน : 88 หมู่ที่ 3 ตำบลท่าสวรรค์ อำเภอนาด้วง จังหวัดเลย

ประวัติการศึกษา

: พ.ศ. 2542 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนนครขอนแก่น

พ.ศ. 2547 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ. สาขาฟิสิกส์)
สถาบันราชภัฏเลย

ประวัติการทำงาน

: ปัจจุบัน ครู โรงเรียนบ้านท่าสวรรค์ อำเภอนาด้วง จังหวัดเลย
โรงเรียนบ้านท่าสวรรค์ อำเภอนาด้วง จังหวัดเลย