

# ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

ชนุลดา แอเด็น

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2566

# ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

ชนุลดา แอเด็น

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2566
(ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย)

# LEADERSHIP ACCORDING TO THE 4 BRAHMA VIHARA PRINCIPLES AFFECTING THE EFFICIENCY OF SCHOOL ADMINISTRATION UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

CHANULADA ADEN

A THAMATIC PAPER SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION
PROGRAM IN EDUCATIONNAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY
2023

(COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY)

| | | |
|---|---|---|
| หัวข้อสารนิพนธ์ | : | ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 |
| ชื่อนักศึกษา | : | ชนุลดา แอเด็น |
| ชื่อปริญญา | : | ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต |
| สาขาวิชา | : | การบริหารการศึกษา |
| ปีพุทธศักราช | : | 2566 |
| อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก | : | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทิพมาศ เศวตวรโชติ |
| อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม | : | ดร. สันติ อุนจะนำ |

---

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับสารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์ .....
(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ.ดร.)

คณะกรรมการสารนิพนธ์ :

ประธานกรรมการ .....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรัญญา แสงอัมพร)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก) .....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพมาศ เศวตวรโชติ)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม) .....
(ดร.สันติ อุนจะนำ)

กรรมการ .....
(ดร.บุญส่ง ทองเอียง)

กรรมการ .....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีระพงษ์ สมเขาใหญ่)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

| | |
|---|---|
| Thematic Topic | : Leadership According to the 4 Brahma Vihara Principles Affecting the Efficiency of School Administration under the Suratthani Primary Educational Service Area office 1 |
| Student's Name | : Chanulada Aden |
| Degree Sought | : Master of Education |
| Program | : Education Administration |
| Anno Domini | : 2023 |
| Advisor | : Asst. Prof. Dr. Tippamas Sawetvorrachot |
| Co - Advisor | : Dr. Santi Aunjanam |

---

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

Dean of Faculty of Education .....
(Phrakrusriveerakhunsunthorn, Asst. Prof. Dr.)

Thesis Committee:
Chairman .....
(Asst. Prof. Dr. Saranya Saengamporn)

Member (Advisor) .....
(Asst. Prof. Dr. Tippamas Sawetvorchot)

Member/Co-Advisor .....
(Dr. Santi Aunjanam)

Member .....
(Dr. Boonsong Thongiang)

Member .....
(Asst. Prof. Dr. Teeraphong Somkhaoyaii)

Copyright of Mahamakut Buddhist University

# บทคัดย่อ


**หัวข้อสารนิพนธ์** : **ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1**

**ชื่อนักศึกษา** : **ชนุลดา แอเด็น**

**ชื่อปริญญา** : **ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**

**สาขาวิชา** : **การบริหารการศึกษา**

**ปีพุทธศักราช** : **2566**

**อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก** : **ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทิพมาศ เศวตวรโชติ**

**อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม** : **ดร. สันติ อุนจะนำ**

---

สารนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 2) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 4) เพื่อค้นหาตัวพยากรณ์ที่ใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 จำนวน 302 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่า IOC เท่ากับ 0.77-1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .77

**ผลการวิจัยพบว่า :**

1. ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านกรุณา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านเมตตา ส่วนด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า การพัฒนามนุษย์ และการประสานงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การบรรลุเป้าหมาย ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการวางแผน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงที่สุด อย่างมีในสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกันกับสมมติฐาน

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำ, พรหมวิหาร 4, การบริหารสถานศึกษา, ประสิทธิภาพการบริหารงาน

# ABSTRACT


**Thematic Topic** : **Leadership According to the 4 Brahma Vihara Principles Affecting the Efficiency of School Administration under the Suratthani Primary Educational Service Area office 1**

**Student's Name** : **Chanulada Aden**

**Degree Sought** : **Master of Education**

**Program** : **Education Administration**

**Anno Domini** : **2023**

**Advisor** : **Asst. Prof. Dr. Tippamas Sawetvorrachot**

**Co - Advisor** : **Dr. Santi Aunjanam**


---


The objectives of this research were : 1) to study the level leadership according to 4 brahma vihara principles of administrators and teachers' they affecting on the efficiency of school administration under Surat Thani primary educational service area office 1 2) to study the efficiency level of school administration of administrators and teachers under Surat Thani primary educational service area office 1 3) to study the relationship between leadership according to 4 brahma vihara principles and the efficiency of school administration under Surat Thani primary educational service area office 1 and 4) to identify the predictors used to forecast the leadership according to 4 brahma vihara principles with the efficiency in school administration under Surat Thani primary educational service area office 1. The samples were school administrators and teachers in Surat Thani primary educational service area office 1 which included a total number of 302 people. Tools used in collecting information was 5 level estimation scale questionnaires which the IOC valued at 0.77-1.00 and the reliability of the whole edition was .77.

**The results showed that:**

1. Leadership according to the 4 brahma vihara principles in administrators and teachers under Surat Thani primary educational service area office 1 on school administration efficiency under Surat Thani primary educational service area office 1 The overall of was at the highest level. When considering each side in descending

order of the mean, it was found that the karuna side had the highest mean, followed by the metta side. side part mutita and ubekkha side was the least average.

2. The overall of the educational institute administration efficiency of administrators and teachers under Surat Thani primary educational service area office 1 was at the highest level. When considering each side in descending order of average, it was found that human development and coordination with the highest average, followed by goal achievement, Operations and planning has the least average

3. On the overall aspect, there was the highest level of relationship between the leadership according to 4 brahma vihara principles and school administration efficiency in Surat Thani primary educational service area office 1. Moreover, there was statistical significance at the .01 level, which was consistent with the hypothesis.

**Keywords** : Leadership, 4 brahma vihara, School administration, Management efficiency

# กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างดียิ่งจากบุคคลหลายฝ่ายในการให้ความช่วยเหลือในครั้งนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช ซึ่งเป็นสถาบันที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ด้านการบริหารการศึกษา ในระดับปริญญาโท

กราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพมาศ เศวตวรโชติ อาจารย์ที่ปรึกษา และ ดร.สันติ อุนจะนำ ที่ให้ความอนุเคราะห์รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ตลอดจนตรวจสอบข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อม ทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ จนสำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดียิ่ง รวมถึงผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัยทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ ในด้านการให้ข้อมูลและการเก็บข้อมูลในการค้นคว้าวิจัย จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้อย่างสมบูรณ์ เจ้าหน้าที่คณะศึกษาศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้ความสะดวกด้วยดีเสมอมา ตลอดจนเพื่อน นักศึกษาระดับปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา และขอขอบคุณญาติมิตร เพื่อนร่วมงานทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ที่ให้การสนับสนุนให้กำลังใจช่วยเหลือให้คำแนะนำตั้งแต่เริ่มเรียนจนจบการศึกษา

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณ คุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ที่มี คุณค่ายิ่ง และขอแผ่คุณความดีนี้ให้แก่เพื่อนมนุษย์และสรรพสัตว์ทุกรูปทุกนาม พร้อมทั้งเจ้ากรรม นายเวรในทุกภพทุกชาติด้วย เทอญ

นางสาวชนุลดา แอเด็น

# สารบัญคำย่อ

งานสารนิพนธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากคัมภีร์พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทยของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในการอ้างอิงพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย นั้นใช้หมายถึงการระบุชื่อคัมภีร์และระบุเล่ม/ข้อ/หน้า ของพระไตรปิฎกเล่มนั้น ๆ เช่น ที.สี. (ไทย), ๙/๔๐๖-๔๔๓/๑๗๕-๑๙๖. หมายถึง ทีฆนิกาย สีลักขันธวรรค (พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย) เล่มที่ ๙ ข้อที่ ๔๐๖-๔๔๓ หน้าที่ ๑๗๕-๑๙๖. เป็นต้น อักษรย่อที่ใช้ในที่นี้ มีดังนี้

| คำย่อ | | คำเต็ม | |
|---|---|---|---|
| **พระสุตตันตปิฎก** | | | |
| ที.สี | สุตตันตปิฎก | ทีฆนิกาย | สีลักขันธวรรค |
| ม.ม. | สุตตันตปิฎก | ปาฏิกวคฺคอฏฺฐกถา | มัชฌิมปัณณาสก์ |
| องฺ.ทสก. | สุตตันตปิฎก | สุมงฺคลวิลาสินี | ทสกนิบาต |

# สารบัญ


หน้า

**บทคัดย่อภาษาไทย..... จ**

**บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... ช**

**กิตติกรรมประกาศ..... ฌ**

**สารบัญคำย่อ..... ญ**

**สารบัญ..... ฎ**

**สารบัญตาราง..... ฐ**

**สารบัญแผนภาพ..... ณ**

**บทที่**

**1 บทนำ..... 1**

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 2

1.3 สมมติฐานการวิจัย..... 3

1.4 ขอบเขตการวิจัย..... 3

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 4

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ..... 5

**2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 8**

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ..... 8

2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา..... 27

2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร..... 56

2.4 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1..... 72

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 76

2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 82

**3 วิธีดำเนินการวิจัย..... 83**

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 83

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 84

3.3 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ..... 85

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 87

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล..... 87

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย..... 88

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 91

3.8 สรุป..... 95

# สารบัญ (ต่อ)


| | หน้า |
|---|---|
| **4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล** | **96** |
| 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล | 96 |
| 4.2 ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 97 |
| 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 97 |
| **5 สรุปผล อภิปรายผล และขอเสนอแนะ** | **120** |
| 5.1 สรุปผล | 120 |
| 5.2 อภิปรายผล | 124 |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ | 130 |
| **บรรณานุกรม** | **132** |
| **ภาคผนวก** | **138** |
| ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย | 139 |
| ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย | 141 |
| ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out) | 145 |
| ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย | 147 |
| ภาคผนวก จ แบบสอบถามในการวิจัย | 149 |
| ภาคผนวก ฉ ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) | 159 |
| ภาคผนวก ช ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) | 170 |
| **ประวัติผู้วิจัย** | **172** |

# สารบัญตาราง


| ตารางที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 2.2 | สังเคราะห์องค์ประกอบหลักของประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา | 84 |
| 4.1 | แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ | 98 |
| 4.2 | แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ | 98 |
| 4.3 | แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามวุฒิการศึกษา | 99 |
| 4.4 | แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์สอน | 99 |
| 4.5 | ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 | 100 |
| 4.6 | ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านเมตตา | 101 |
| 4.7 | ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านกรุณา | 102 |
| 4.8 | ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านมุทิตา | 103 |
| 4.9 | ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้าน อุเบกขา | 104 |

# สารบัญตาราง (ต่อ)


| ตารางที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 4.10 | ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยรวม | 103 |
| 4.11 | ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการปฏิบัติงาน | 106 |
| 4.12 | ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านกาวางแผน | 108 |
| 4.13 | ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านความร่วมมือ | 110 |
| 4.14 | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการพัฒนามนุษย์ | 112 |
| 4.15 | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการประสานงาน | 114 |
| 4.16 | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการบรรลุเป้าหมาย | 115 |
| 4.17 | แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 | 117 |
| 4.18 | การวิเคราะห์ผลการถดถอยพหุคูณ | 118 |
| 4.19 | การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) | 118 |

# สารบัญตาราง (ต่อ)

**ตารางที่** **หน้า**

4.20 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยโดยใช้สมการพยากรณ์เพื่อพยากรณ์ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1..... 119

# สารบัญแผนภาพ

**ภาพที่** **หน้า**

2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 82

# บทที่ 1
# บทนำ

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากสังคมในยุคปัจจุบันนั้นมีปัญหาเกิดความแตกแยกและวุ่นวายอยู่ทุกวันนี้เป็นเพราะว่าทุกคนละเลยหลักศีลธรรมอันดีงามศาสนา และกระทำในสิ่งที่ตรงข้าม สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงมีภาวะผู้นำคุณสมบัติที่ดีงาม มีสติปัญญา มีความรู้ความสามารถ ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและมีการปฏิบัติตนที่น่าเลื่อมใส น่าสนทนาและฟังการตอบปัญหาข้อข้องใจ กล่าวถึงหลักภาวะผู้นำนั้นมีฐานะอีกอย่างหนึ่งเรียกว่า เป็นที่พึ่งนอกจากนั้นพระพุทธเจ้ายังได้แสดงคุณธรรมของบุคคลผู้เป็นใหญ่หรือผู้เป็นผู้นำไว้หลายประการโดยเฉพาะอย่างยิ่งพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นลักษณะภายในหรือคุณธรรมของผู้ปกครอง เป็นหลักธรรมที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพราะสถานศึกษาเป็นแหล่งสำคัญในการหล่อหลอมความเป็นมนุษย์ให้แก่นักเรียนทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดหลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการครองใจคนประยุกต์ใช้กับภาวะผู้นำและการติดต่อ สื่อสาร สอดคล้องกับพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) กล่าวว่าคนมีคุณแก่ส่วนรวมสมาชิกที่ดีของสังคม มีธรรมคือหลักความประพฤติดังนี้ ก. มีพรมวิจารณ์คือธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้ที่มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพรหม 4 อย่างต่อไปนี้ เมตตา ความรัก กรุณาความสงสาร มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง ข. บำเพ็ญการสงเคราะห์สถานศึกษาสถานศึกษาเปรียบเสมือนเป็นสถานที่ผลิตคนที่มีความรู้และต้องมีคุณธรรมและควบคู่ไปด้วยเพื่อที่จะนำความรู้ความสามารถไปประกอบเลี้ยงชีพตนและครอบครัวควบคู่ไปกลับความมีคุณธรรมเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายในยุคปัจจุบัน จึงต้องเน้นในเรื่องคุณธรรมเป็นหลักซึ่งต้องเริ่มจากการบริหารสถานศึกษาให้มีหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาเป็นเครื่องมือในการบริหารต่าง ๆ ที่ช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2559, หน้า 124–163)

ทั้งนี้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 มาตรา 80 ยัง ระบุว่าให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง และ บางวิทยฐานะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม การปกครองบุคลากรในโรงเรียนให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนานั้นประการหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี อยู่ในตัวตนของแต่ละบุคคลนั่นคือคุณธรรมหรือการมีหลักธรรมที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการศึกษา ซึ่ง ได้แก่หลักธรรมในการครองตน หลักธรรมในการครองคน

และหลักธรรมในการครองงาน ซึ่งหลักธรรมที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำมาใช้เพื่อครองคนมีหลายประการ แต่หลักธรรมที่มีการนำไปใช้มากที่สุดคือ หลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมที่จะนำพาบุคคลไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพรหมวิหาร 4 คือหลักธรรมครองใจที่ทำให้คนปฏิบัติในทางประเสริฐทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา แก่นของพรหมวิหาร 4 นั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน เพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีความสุขและเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ซึ่งจะเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้นได้อีกด้วย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้หลักธรรมดังกล่าว เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิผล บางครั้งผู้บริหารอาจไม่ให้ความสำคัญต่อการใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการส่งผลให้บุคลากรขาดขวัญกาลังใจ หรืออาจเพราะผู้บริหารไม่มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมอย่างเพียงพอก็ส่งผลให้นำหลักธรรมไปปฏิบัติไม่ได้ผลเท่าที่ควร ผู้บริหารจึงต้องสร้างภาพพจน์ให้เป็นที่ศรัทธาและความเชื่อถือเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งที่จะต้องยึดถือปฏิบัติคือ การมีความรัก มีความสงสาร มีความชื่นชมยินดี และมีใจเป็นกลางไม่ลำเอียงทั้งรายบุคคลและคณะบุคคล ผู้บริหารที่ดีควรใช้พระคุณมากว่าพระเดชหลักธรรม ในการบริหารจัดการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการบริหารบุคลากร และหลักพรหมวิหาร 4 คือ หลักธรรมหนึ่งที่ช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอยางมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงควรนำหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่ง เป็นหลักธรรมในการครองคนที่จะช่วยให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานมาใช้ในการบริหารบุคลากร (ธวัชชัย ตรีวรชัย, สำราญ โคตรสมบัติ และ ชฎาธาร โอษธีศ, 2561, หน้า 4)

ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรของสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า การดำเนินการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนบางภาระงานยังไม่บรรลุตามเป้าหมาย ส่วนหนึ่งอาจมาจากสาเหตุความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน กล่าวคือขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองคนของผู้บริหาร เช่น ผู้บริหารขาด ความแน่นอนในคำพูด การกระทำ ขาดความยุติธรรม ขาดความซื่อสัตย์ เอาตนเองเป็นที่ตั้ง เผด็จการ อ่อนข้อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไป มีจุดอ่อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดูแคลนไม่เชื่อถือ และหาทางขัดแย้งอยู่เสมอ จึงมีความคิดเห็นว่าควรนำหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่ง เป็นหลักธรรมในการครองคนที่จะช่วยให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานมาใช้ในการบริหารบุคลากร ดังนั้นจึงได้มุ่งศึกษาการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องเริ่มจากการบริหารสถานศึกษาให้มีหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งยังส่งผลต่อไปยังนักเรียนได้

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัย จึงมีความสนใจศึกษา ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา ในการนำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ซึ่งเป็นหลักธรรมสำหรับนัก

บริหารที่จะนำมาใช้มากน้อยเพียงใด และศึกษาจากทัศนะของบุคลากร เพื่อเสนอผลวิจัย ภาวะผู้นำภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา นี้เป็นข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 และหน่วยงานอื่น ๆ ใช้พิจารณาปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

1.2.2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

1.2.3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

1.2.4. เพื่อค้นหาตัวพยากรณ์ที่ใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1. ระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 อยู่ในระดับมาก

1.3.2. ระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 อยู่ในระดับมาก

1.3.3. ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ความสัมพันธ์เป็นไปในทางบวก

1.3.4. ตัวพยากรณ์ที่ใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 สัมพันธ์กันในทางบวก

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 มีขอบเขต ดังนี้

**1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 จำนวน 1,463 คน จากโรงเรียนในสังกัด 121 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 จำนวน 302 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครซซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

**1.4.2 ขอบเขตของเนื้อหา**

การศึกษาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ประกอบด้วยภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

**1.4.3. ด้านพื้นที่**

ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่ในการวิจัยเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

**1.4.4. ด้านระยะเวลา**

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยในเดือน พฤศจิกายน 2565 – เมษายน 2566

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1. ทำให้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

1.5.2. ทำให้ทราบถึงระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

1.5.3. ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

1.5.4. ทำให้ทราบตัวพยากรณ์ที่ใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง เป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลอำนาจ และสามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น และความต้องการของตนด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การตามที่กำหนดไว้ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามโดยประกอบด้วยตัวผู้นำผู้ตามให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

**พรหมวิหารธรรม** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

**เมตตา** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 สังเกตได้จาก ผู้มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงานในทางที่ชอบเพื่อประโยชนในการบริหารงาน มีความหวงใยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจเสมอไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงานทำงานตามหนาที่ที่ได้รับมอบหมายตาความสามารถของท่านเสมอ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อประโยชนในการพัฒนาองคกร

**กรุณา** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 สังเกตได้จาก การแสดงออกถึงความพรอมที่จะใหบริการด้วยความเต็มใจ และจริงใจแก่ผู้ปกครอง เพื่อนร่วมงาน และผู้ที่มาติดตอราชการ เอาใจใสในการชี้แจงรายละเอียดของงานที่มอบหมายจัดบุคลากรเขาปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถมีสวนร่วมในการกำหนดหนาที่ความรับผิดชอบของบุคลากรเอาใจใสในการกำหนดเกณฑการสอบเขาเป็นบุคลากรอย่างเป็นธรรม

**มุทิตา** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 สังเกตได้จากเป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน รูจักยกยอง ชมเชยผู้ทำความดีตามความเหมาะสม ชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของครูด้วยความบริสุทธิ์ใจส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเขารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานมีสวนช่วยในการเผยแพรผลงานที่ดีของผู้ร่วมงาน

**อุเบกขา** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 สังเกตได้จากผู้บริหาร มีการมอบหมายงานตามความเหมาะสมด้วยความเที่ยงธรรมมีความเป็นกลางในการปฏิบัติหนาที่ประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพไม่ช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่งเป็นการสวนตัว รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน

**การบริหารสถานศึกษา** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 สังเกตได้จากการ การที่ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างเด่นชัดเป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจนซึ่งใช้ความพยายามต่าง ๆ ในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่คนเงิน วัสดุสิ่งของการประเมินผลและการจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียน การสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและนักเรียนมีคุณภาพอันพึงประสงค์ของสังคม

**ประสิทธิภาพการบริหารงาน** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ประกอบด้วยผลการปฏิบัติงานการวางแผน ความร่วมมือ การพัฒนามนุษย์ การประสานงาน บรรลุเป้าหมาย

**การปฏิบัติงาน** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 สังเกตได้จากการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาได้นำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ SWOT มาจัดทำยุทธศาสตร์ของสถานศึกษามีการส่งเสริมให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนางานวิชาการและปฏิบัติการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อจัดสรรงบประมาณ โดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ ผลงานและความสามารถในการปฏิบัติงานภารกิจและหน้าที่ จากครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

**การวางแผน** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 สังเกตได้จากการ ผู้บริหารมีการพัฒนาและวางแผนงานได้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดการจัดทำแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในกิจกรรมการเรียนสอนได้อย่างเหมาะสมกับผู้เรียนการกำหนดโครงสร้างการบริหารอย่างชัดเจน และสามารถทำงานแบบมีแผนและเป็นระบบ กำหนดให้มีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

**ความร่วมมือ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 สังเกตได้จากการ การประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษากับสถานศึกษาหรือเครือข่ายแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษามีบริการและจัดสิ่งอำนวยความสะดวกสอดคล้องกับจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและให้บริการกับชุมชนการจัดทำแผนพัฒนางานงบประมาณของโรงเรียนโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมครูและบุคลากรมีการแสดงความคิดเห็น ร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพให้บริการด้านความรู้ต่าง ๆ แก่คนในชุมชนโดย จากหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชนเพื่อช่วยให้ประชาชนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

**การพัฒนามนุษย์** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 สังเกตได้จากการ การกำหนดให้มีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องการเผยแพร่ผลงานวิจัยในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้งานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถานบันอื่นการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดหาการควบคุมพัสดุแก่ผู้เกี่ยวข้องและมีการติดตาควบคุมดูแลให้มีการปรับปรุงซ่อมแซมบำรุงรักษาพัสดุประจำการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานโดยการเข้ารับการฝึกอบรมส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องส่งเสริมให้ใช้เทคนิควิธีและเครื่องมือในการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนำผลการประเมินไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนส่งเสริมและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาการประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ในการพัฒนาทางวิชาการการส่งเสริม ประสานงานให้มีการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัยการนิเทศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดระบบนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

**การประสานงาน** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 สังเกตได้จากการ มีการส่งเสริมให้ใช้เทคนิควิธีและเครื่องมือในการวัดและประเมินผลที่ เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนำผลการประเมินไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ในการพัฒนาทางวิชาการส่งเสริม ประสานงานให้มีการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย และนิเทศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดระบบนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

**บรรลุเป้าหมาย** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 สังเกตได้จากการ การจัดทำแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายใช้วิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสมในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศตรงตามภารกิจของโรงเรียนและได้ข้อมูลสารสนเทศครบถ้วนถูกต้องตรงตามเป้าหายความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาการรายงายผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและมีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการสร้างเจตคติที่ดีต่อ อาชีพและจูงใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายความคาดหวังของผู้บริหารและแนวทางปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย

# บทที่ 2
# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวของ

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4

2.4 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

**ยุคล์ (Yukl, 2006, p. 5)** ได้กล่าวสรุปนิยามของภาวะผู้นำไว้หลากหลายไว้หลากหลายแนวทาง เช่น

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของเอกกัตบุคคลที่สามารถสั่งการและชี้นำกลุ่มให้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้

ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลของบุคคลที่มีอยู่เหนือบุคคลอื่นในการปฏิบัติงานในองค์การ

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์การบรรลุผลโดยใช้ความเป็นสถาบันการเมือง จิตวิทยาและทรัพย์ากรอื่น ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลเพื่อ ทำให้เกิดความพึงพอใจ

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้วัฒนธรรมจากภายนอกองค์การเพื่อเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนในองค์การ

ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการสร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์ขององค์การโดยใช้สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการสร้างอิทธิพล จูงใจและกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้องค์การประสบผลสำเร็จ

**ดูบริน (Dubrin, 2010, p.4)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมการมีส่วนร่วม (Partnership) ระหว่างผู้นำ (Leader) และสมาชิกของกลุ่ม (Group members) เพื่อดำเนินการให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย (Purpose) ได้ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้แสดงโดยกระบวนการ

1. การแลกเปลี่ยนเป้าหมายระหว่างผู้นำ และสมาชิก (Exchange the purpose) ทั้งในระดับการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision) และค่านิยม (Value) โดยผู้นำมีหน้าที่ทำ ให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกันได้

2. การปฏิเสธ (The right to say no) เป็นที่ยอมรับกันว่าสมาชิกกลุ่มที่พูดมาก ๆ เกินความจำเป็นมักจะเป็นบุคคลที่ได้รับการตำหนิหรือลงโทษจากกลุ่ม ดังนั้นสมาชิกของกลุ่มแต่ละคนจึงควรลดละการเสนอประเด็น ต่าง ๆ ของตนเองลงบ้าง

3. การสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน (Joint accountability) ในฐานะเพื่อนร่วมงานสมาชิกทุกคนควรแสดงความรับผิดชอบต่อผลงานของกลุ่มในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ

4. การมีความซื่อสัตย์ (Absolute honesty) ในฐานะสมาชิกของกลุ่มนอกจากการแสดงออกซึ่งความซื่อสัตย์ จริงใจต่อกันแล้วต้องไม่มีพฤติกรรมของการทรยศ หักหลัง (Betrayal) ซึ่งกันและกัน

**ทิพมาศ เศวตวรโชติ (2559, หน้า 20)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และเป็นการผู้กมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายหรืออาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือรูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคลเป็นความสามารถในการนำของผู้นำของกลุ่ม ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

**เกตุสุดา กิ่งการจร (2560, หน้า 21)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยผู้นำเป็นผู้ให้ข้อมูลที่สามารถเกิดความร่วมมือจากสมาชิกกลุ่มร่วมมือกันปฏิบัติงานจนสำเร็จบรรลุผลที่ตั้งไว้

**สุรีรัตน์ โตเขียว (2560, หน้า 20)** ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาโดยใช้การชักชวนจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามความคิดเห็นตามความต้องการของผู้บริหารด้วยความเต็มใจและยินดีที่จะให้ความร่วมมือซึ่งผู้นำต้องมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือสถานศึกษาที่

ก่อให้เกิดการทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ และต้องเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมที่ดีให้แก่สถานศึกษา

**พระจันทารัศมี โชติรกฺขิโต (ปอล) (2561, หน้า 29)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ศิลปะวิธีที่ผู้นำได้ประยุกตใช้ความรู ความสามารถ จนกอใหเกิดอำนาจ อิทธิพล หรือเกิดการยอมรับจนสามารถจูงใจผู้อื่นหรือชักนำพาผู้อื่นใหปฏิบัติภารกิจ การงาน ของกลุ่ม หรือองคกรใหสำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงคหรือเป้าหมายที่ผู้นำหรือองคกรตั้งไว้

**เตือนใจ สุนุกุล (2562, หน้า 22)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการของผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการ เปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาที่วางไว้ โดยใช้การสนับสนุนชักชวนกระตุ้นจูงใจ

**เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิโรรัตน์ (2562, หน้า 21)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ช่วยเหลือส่งเสริม เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มีความพากเพียร อดทน กล้าตัดสินใจสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งบกพร่องต่าง ๆ อยู่เสมอ

โดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการหรืออำนวยการ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมกลุ่ม ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การเชิญชวนหรือด้วยความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งเป็นจุดเน้นขององค์กรยุคใหม่หรือโลกยุคใหม่ และต้องเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมที่ดีให้แก่สถานศึกษา มีความพากเพียร อดทน กล้าตัดสินใจสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งบกพร่องต่าง ๆ อยู่เสมอ

**2.1.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำ**

**องคประกอบของภาวะผู้นำ (Leadership Components)**

ลักษณะของผู้บริหารมีความเป็นผู้นำแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างนับตั้งแต่อิทธิพลตั้งแต่ยังเยาวัย ประสบการณ การฝกอบรมจนกระทั่งลักษณะการบริหารงานปจจุบัน สภาพแวดลอมการทำงาน รวมถึงสิ่งแวดลอมทางวัฒนธรรมที่แต่ละคนได้สั่งสมกันมา มีนักวิชาการ หลายท่านที่ใหแนวคิดองคประกอบของภาวะผู้นำดังนี้

**เซนเกอร และโฟลคแมน (Zanger and Folkman, 2002, pp. 53)** ได้กล่าวไววาองคประกอบของผู้นำต้องประกอบไปด้วย 5 ส่วน ดังนี้ คือ

1. ความสามารถส่วนตว (Personal Capability)
2. ความมุ่งมั่นในผลงาน (Focus on Results)
3. การนำองคการไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading organization Change)

4. ทักษะส่วนตัวของผู้นำ (Interpersonal Skills)

5. บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้นำ (Character)

**ศรีประภา สงศักดิ์ชัย (2561, หน้า 19)** ได้กล่าวว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ทำให้ภาวะผู้นำเกิดขึ้นนับตั้งแต่อิทธิพลตั้งแต่ยังเยาววัย ประสบการณ การฝึกอบรมจนกระทั่งลักษณะการบริหารงานปจจุบันสภาพแวดลอมการทำงาน รวมถึงปัจจัยด้านสถานการณทำให้ผู้นำปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เชน สภาวะแวดลอมทางสังคม วัฒนธรรม ระเบียบ กฎหมาย หรือลักษณะขององคกรหรือหน่วยงานที่สังกัดอยู่ เป็นตน คือคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ

**เฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanc, 1993, pp. 94, อางถึงใน ศรีประภา สงศักดิ์ชัย, 2561, หนา 19)** ได้กล่าวว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำนั้นมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลัก 3 ปัจจัยอันได้แก่

1. ผู้นำ (Leader) : หมายถึงตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิกอุปนิสัย ลักษณะอย่างไร

2. ผู้ตาม (Follwoers) : หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพลจากผู้นำ

3. สถานการณ์ (Situation) : หมายถึง เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ปัจจัยทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้จะมีผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำที่แสดงออกมาเป็นที่ทราบกันแล้วว่าภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสร้างอิทธิพลอันมีผลการกระทำหรือพฤติกรรมความคิดจิตใจความรู้สึกทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมไปในทางที่ผู้นำประสงค์ การสร้างอิทธิพลนั้นอาจออกมาได้ในหลายรูปแบบ อาทิ การข่มขู่ บังคับการจูงใจ การโน้มน้าวจิตใจ เป็นต้น แต่จากการศึกษาพบว่าการให้อิทธิพลในทางลบ เช่นการบังคับนั้นไม่ก่อให้เกิดผลดีในระยะยาวเพราะการบังคับข่มขู่นั้นเป็นการสร้างความกลัวและความกดดันในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ นอกจากนี้ผู้นำต้องสามารถชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าแสดงออก กล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล ไม่กลัวในผลที่จะเกิดขึ้นเพราะหากกลัวหรือคิดแต่เพียงว่าจะเกิดผลเสียจึงไม่กล้าทำการใด ๆ ผลงานก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้เลย ผู้นำต้องพยายามเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์การมีความคิดริเริ่มสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เพราะปัญหาหนึ่ง ๆ นั้นมิใช่มีทางแก้ไขเพียงทางเดียว หากแต่มีหลายวิธีที่จะแก้ไขซึ่งต้องอาศัยการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ค้นหาวิธีที่ดีที่สุด ในส่วนของผู้ตาม (Followers) ผู้นำต้องแสวงหาความเชื่อถือไว้ใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามผู้นำต้องไว้ใจผู้ตามโดยการให้อำนาจบางส่วนในการดำเนินงานในการตัดสินใจและที่สำคัญคือตัวผู้นำต้องมีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน และรู้ให้มากกว่าสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ตาม สามารถให้แนวทางและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่มได้ด้วยความสามารถดังกล่าวจะช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตามในการที่จะปฏิบัติตาม ยกตัวอย่างเช่น ผู้จัดการท่านหนึ่งเมื่อได้รับตำแหน่งใหม่ ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสงสัยในความสามารถว่าสามารถเข้าใจและให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้หรือไม่เพราะผู้จัดการใหม่ท่านนี้มาจากธุรกิจที่แตกต่างกันและไม่มีความรู้พื้นฐานในงานด้านนี้เลย แต่หลังจากที่ท่านผู้จัดการได้ใช้

เวลาศึกษาเรียนรู้งานและสามารถให้คำปรึกษาคำแนะนำที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้จัดการท่านนี้ก็เป็นที่ยอมรับและได้ความเชื่อถือความเชื่อมั่นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและทำงานร่วมกันได้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

**มิทเชล และ ลาร์สัน จูเนียร์ (Michell and Larson, Jr., 1987, pp. 435-436)** ได้ชี้ให้เห็น องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็นกระบวนการ (process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้นำทางจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะ หรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่ว่ามีลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้าม ผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะ ไม่เป็นผู้นำที่แบบทางการแต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น 2. ภาวะผู้นำ นอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตาม ยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วย ว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับ ให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมี ภาวะผู้นำได้ 3. ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดง ภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

โดยสรุป องค์ประกอบภาวะผู้นำ คือ ลักษณะของผู้บริหารมีความเป็นผู้นำแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างนับตั้งแต่ อิทธิพลตั้งแต่ยังเยาวัย ประสบการณ การฝกอบรมจนกระทั่งลักษณะการบริหารงานปจจุบัน สภาพแวดล่อมการทำงาน รวมถึงสิ่งแวดล่อมทางวัฒนธรรมที่แต่ละคนได้สั่งสมกันมา ตัวผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติภายในตนเองเป็นจุดเริ่มตน และเป็นแกนกลางไว มีความเขาใจในธรรมชาติของคนในด้านความต้องการของมนุษย์ และความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใตบังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจมีทักษะด้านการสื่อสารกำหนดทิศทางของวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่ความคาดหวัง เพ่อที่จะให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**2.1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ**

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories) สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะ ตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มีมาแต่ กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวสามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อม จะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยมีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

**1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)**

กล่าวทั่วไป คุณลักษณะผู้นำ (trait of leadership) เป็นเครื่องชี้อันหนึ่งที่จะทำให้ทราบค่าของผู้นำแต่ละคนว่าดีหรือไม่ดีเพียงใด คุณลักษณะผู้นำเป็นคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนซึ่งสามารถที่จะพัฒนาให้เกิดมีขึ้นได้ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำที่หมั่นสำรวจตนเองอยู่เสมอว่าตนมีจุดเด่นจุดด้อยข้อใด คุณลักษณะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอันหนึ่งที่จะผู้กใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความศรัทธาในตัวผู้นำ และเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป ต่อไปนี้จะสรุปคุณลักษณะผู้นำของบุคคลต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยรวบรวมมาดังนี้

**เรดดิ้น (Reddin, 1970, pp. 204)** ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวสรุปไว้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำแนวนี้มีจุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้

**วรูม (Vroom, 1979, pp. 152-155)** ได้สรุปไว้ว่า การศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบความสำเร็จ เพราะไม่อาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะใด ๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนแน่นอน ผู้นำการศึกษาของนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมพบว่าลักษณะผู้นำของผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น การศึกษาของเกลน กริมสลี่ และเฮลตัน จาเรต (Gen Grimsley & Hetton Jarett พบว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักจะประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือแรงขับ(drive) พลัง (energy) การปรับตัวที่ดี (Social adjustment) ความมั่นใจ (confidence) ความก้าวร้าวทางสังคม (social aggressiveness) และความมั่นคงทางอารมณ์ (emotional stability)

**สต๊อกดิลล์ (Stogdill, 1904, pp. 58)** ได้ทำการวิจัยคุณลักษณะเด่นของผู้นำ ระหว่างปี ค.ศ. 1904 - 1948 จำนวน 124 เรื่อง โดยเน้นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำ กับผู้ที่ไม่เป็นผู้นำ พบว่าคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความเป็นผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของตนให้ผู้อื่น ปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมายนั้นตรงตามสมมติฐานได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความรู้สึกไว้ในการรับรู้ต่อความต้องการของผู้อื่น ความเข้าใจในงาน ความคิดริเริ่ม ความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความมั่นใจในตนเอง ต้องการแสวงหางานรับผิดชอบ และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม อย่างไรก็ตามความจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะแต่ละชนิดมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผลวิจัยเหล่านี้ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่จำเป็น หรือให้ความแน่นอนว่าองค์ประกอบใดจะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ

ในปี ค.ศ. 1974 สต๊อกดิลล์ ได้ทำการสังเคราะห์ผลงานวิจัยคุณลักษณะผู้นำ ระหว่างปี 1949 -1970 จำนวน 163 กรณี พบว่ามีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับ ความมีประสิทธิผลของผู้นำและมีทักษะใหม่ๆบางประการที่เพิ่มขึ้นดังต่อไปนี้

**แมค เคลลแลนด์ Mc Clelland และคณะ (1965 - 1985, pp. 99 - 122)** ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านบริหาร ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่เหมาะสมขององค์กรขนาดใหญ่ จะประกอบด้วยลักษณะที่มุ่งความต้องการความต้องการด้านอำนาจสูงมีความต้องการมุ่งความสำเร็จในระดับปานกลาง และมีความต้องการด้านความรักใคร่ผู้กพันในระดับต่ำ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการที่แมคเคล็ลแลนด์ ระบุกับความเจริญก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของผู้นำนั้นปรากฏว่าได้ผลออกมาไม่ชัดเจนนัก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การและตำแหน่งบริหาร

**ยุคล์ (Yukl ,1988, pp. 45-54)** ได้สังเคราะห์ผลงานของนักวิจัยหลายคนเพื่อหาผู้จัดการและผู้บริหารของบริษัทใหญ่ๆที่ประสบความสำเร็จสูง มีพื้นฐานของบุคลิกภาพ ที่ก่อให้เกิดความมีประสิทธิผล พบว่ามีคุณลักษณะด้านการบริหาร 8 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีพลังสูงและทนต่อความเครียดได้ดี
2. มีความมั่นใจในตนเอง
3. มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถของตนเอง
4. มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์
5. เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ ยึดถือคุณธรรม
6. มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม
7. ต้องการประสบความสำเร็จในระดับสูงปานกลาง
8. ต้องการได้ความรัก ผู้กพันจากผู้อื่นในระดับต่ำ

**ดูบิน (DuBrin, 1995, pp. 53)** ได้คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลที่น่าสนใจดังนี้คือ

**1. คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล**

1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วย

- ความเชื่อมั่นในตนเอง
- การสร้างความไว้วางใจ
- ลักษณะเด่น
- เป็นคนกล้าแสดงออก
- การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม
- ความมั่นคงทางอารมณ์
- ความกระตือรือร้น

- มีอารมณ์ขัน
- ความเป็นคนดูอบอุ่นและมีความเอื้ออารี
- มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด
- การรับรู้ตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2). คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย

- ความคิดริเริ่ม
- มีความเข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- สภาพการควบคุมภายในตนเอง
- ความกล้าหาญ
- การสามารถในการกลับคืนสู่สภาพเดิม
- ความสามารถในการยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว

**2. แรงจูงใจของภาวะผู้นำ**

1) แรงจูงใจด้านอำนาจ
2) แรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้ประสบความสำเร็จ
3) ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน
4) ความมุ่งมั่น

**3. ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ**

1) ทฤษฎีความสามารถด้านสติปัญญาและทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ
2) ความรู้ด้านธุรกิจ
3) ความคิดสร้างสรรค์
4) ความสามารถหยั่งลึกถึงบุคคลและสถานการณ์
5) การมองการณ์ไกล
6) การเปิดรับต่อประสบการณ์

โดยสรุป นักวิจัยในยุคเริ่มแรกๆ พยายามศึกษาคุณลักษณะของผู้นำด้วยการตรวจวัดคุณลักษณะเด่นในด้านต่าง ๆ ทางกายภาพ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ความสามารถของบุคคลที่เชื่อว่า จำเป็นสำหรับผู้นำ ได้มีผลงานวิจัยนับร้อยเรื่องแต่พบว่าไม่มีคุณลักษณะหนึ่งเพียงอย่างเดียวที่สามารถก่อให้เกิดความมีประสิทธิผลของผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories) สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มีมาแต่ กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวสามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วยแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่ม

เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำหรือทฤษฎีอุปนิสัย (Trait Theories of Leadership) ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเอง ตามธรรมชาติ หรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้านโปเลียน ฮิตเลอร์พ่อขุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น

คุณลักษณะผู้นำ (trait of leadership) เป็นเครื่องชี้อันหนึ่งที่จะทำให้ทราบค่าของผู้นำแต่ละคนว่าดีหรือไม่ดีเพียงใด คุณลักษณะผู้นำเป็นคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนซึ่งสามารถที่จะพัฒนาให้เกิดมีขึ้นได้ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จคือ ผู้นำที่หมั่นสำรวจตนเองอยู่เสมอว่าตนมีจุดเด่นจุดด้อยข้อใด คุณลักษณะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอันหนึ่งที่จะผู้กใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความศรัทธาในตัวผู้นำ และเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป ทฤษฎีคุณลักษณะเด่นของผู้นำ (Trait Theory) คุณลักษณะที่สอดคล้องกับความเป็นผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของตนให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมายนั้นตรงตามสมมติฐานได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความรู้สึกไว้ในการรับรู้ต่อความต้องการของผู้อื่น ความเข้าใจในงาน ความคิดริเริ่ม ความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความมั่นใจในตนเอง ต้องการแสวงหางานรับผิดชอบ และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุมอย่างไรก็ตามความจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะแต่ละชนิดมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผลวิจัยเหล่านี้ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่จำเป็น หรือให้ความแน่นอนว่าองค์ประกอบใดจะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ

**2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)**

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกันนักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

**1. Kurt Lewin’ s Studies Lewin** แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยม หรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำการทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจ ในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดีมีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละ แบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่ กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

**2. Likert's Michigan Studie**

2.1 Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้นประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1.1 แบบใช้อำนาจ (Explortive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จ การสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสาร เป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.1.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบ พ่อปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้ การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างและบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.1.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความ ไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมดจะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอให้รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบน และจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.1.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหาร ให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการ ให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมตั้งจุดประสงค์ ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและ กลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

**3. Blake and Mouton's managerial Grid**

Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธ์ภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนด 16 ผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำแบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

3.1 แบบมุ่งงาน (Task–Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็น ผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

3.2 แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษย์สัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การ ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุขนำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อม และงานที่น่าอยู่จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3.3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมากใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำมีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำและมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

3.4 แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผนผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยง การทำงานที่

เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

3.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพบรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกันผู้บริหาร แบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัย สั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

**4. McGregor's : Theory X and Theory Y**

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือมนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

**Theory X** พื้นฐานของคนคือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

**Theory Y** เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดีมีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจ ทำงาน มีการเรียนรู้มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์และมีศักยภาพในตนเอง

**3.ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)** เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ได้แก่

1. แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style เรดดิน เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงานและมิติพฤติกรรมด้านมนุษย์ สัมพันธ์เรดดินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึงการที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้อย่างเหมาะสมเรียกว่ามีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์เรียกว่าไม่มีประสิทธิผล และ เรดริน ยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ

**ตารางที่ 2.1 ลักษณะของผู้นำ 4 แบบ**

| ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ | ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ | ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ |
|---|---|---|
| 1.Deserter คือ ผู้นำและแบบทิ้งหน้าที่และหนีงาน | Separated | Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ |
| 2.Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว | Dedicated | Benevolent Autocrat คือ มากขึ้นมีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงาน |
| 3.Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธ์ภาพเสียสละทำตัวคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ | Related | Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น |
| 4.Compromiser คือผู้ประนีประนอมทุก ๆ เรื่อง | Integrated | Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธ์ภาพก็ดีด้วย |

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, 2560

เรดดิน กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือเทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรดดินได้ เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. Theory Z Organization William Ouchi

เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิด พัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3. Life – Cycle Theories Hersey and Blanchand

ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี เรดดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เซย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วยปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน ปริมาณการสนับสนุน ทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษย์สัมพันธ์ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจจะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็ก ๆ น้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

4. Fiedler’s Contingency Model of Leadership Effectiveness Fiedler

กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วนคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับโครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การ

วางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น อำนาจของผู้นำผู้นำที่ดีที่สุดคือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธ์ภาพของผู้นำและผู้ตามดีและมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

**2.1.4 คุณลักษณะของผู้นำ**

**เซอร์จิโอวานี่ (Sergiovani, 1982, pp. 331 -339)** ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ดีและมีคุณภาพ มี 10 ด้าน ดังนี้ 1) ความจำเป็นพื้นฐานเป็นทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะพัฒนา และคงความสามารถของการเป็นผู้นำเบื้องต้นไว้ ยุทธวิธีในการบริหารงานของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มักจะมีทักษะพื้นฐานอยู่ในตัวของแต่ละคนเองซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะในการแก้ไขความขัดแย้ง การตัดสินใจ และการสั่งการที่ก่อให้เกิดพลัง และแรงจูงใจในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นแล้วนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ สร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคีจนส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมได้ 2) การมองการณ์ไกล เป็นความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็นความแตกต่างของบุคลากรในองค์กร และเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดีสามารถรับรู้และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง ทะลุปรุโปร่งรวมทั้งสามารถที่จะคาดคะเนได้ถึงสิ่งหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อไปอีกได้อย่างถูกต้อง 3 มีหลักการเป็นแนวความคิดหรือวิถีทางแห่งการแก้ปัญหาที่คิดว่ามีความเชื่อมั่นมากที่สูด ไม่เฉพาะแต่อาศัยจากประสบการณ์เดิมเท่านั้น แต่อาจได้จากข้อเท็จจริงพื้นฐานและรู้ว่าจะนำไปใช้อย่างไร 4) หลักในการทำงานเป็นการนำหลักการบริหารไปใช้ในการปฏิบัติงานและวางเกณฑ์หรือมาตรฐานในการทำงาน หลังจากที่ได้ทำการตัดสินใจแล้ว โดยเริ่มจากการมอบหมายงานและติดตามผลการทำงาน มีการคำหนดแนวทางในการทำงานที่ชัดเจนเพื่อผลสำเร็จของการทำงาน 5) หลักการปกครองเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้อิทธิพลต่อบุคลากรภายใต้กฎระเบียบที่กำหนดไว้เพื่อส่งผลให้ช่วยกันทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 6) ความมุ่งประสงค์เป็นการตั้งจดม่งหมายในการทำงานจะช่วยแสดงให้เห็นถึงแนวทางความสำเร็ง และความผิดพลาดในการทำงานให้ผู้นำได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามหลักการและวิธีการดำเนินการเป็นเครื่องช่วยประสานให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจและคำเนินไปในแนวทางเดียวกัน 7) การวางแผน เป็นการเชื่อมโยงความมุ่งหมายและโครงการปฏิบัติงานระยะยาวให้เป็นเชิงประจักษ์ เป็นการวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำตามลำดับ พร้อมทั้งการกำหนดวิธีการปฏิบัติ และวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติจริง 8) ความยืนหยัด เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารนำหลักการสำคัญที่ได้กำหนดไว้เป็นเป้าประสงค์และผลผลิต เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงคุณค่าที่พึ่งจะได้รับสามารถสื่อความหมายให้ถูกต้อง

และเข้าใจตรงกันไม่ให้เกิดปัญหาการทำงาน อันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน 9) การบริหารคน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุขุดดลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการงาน 10) ความรักองค์กร เป็นการแสดงออกอย่างมีวัฒนธรรมในหน่วยงานเป็นความผู้กพันทางใจที่มีอยู่ในตัวบุคคลกับองค์กรของตน ซึ่งบุดคลใดปฏิบัติงานด้วยใจที่ผู้กพันในความรักองค์กรแล้ว ก็ย่อมส่งผลให้งานนั้นมีประสิทธิภาพได้อย่างสูงส่งในสภาพความเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21 เพิ่มมากขึ้น มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ติดตามข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่แสดงถึงพฤติกรรมคุณสมบัติและลักษณะประจำตัวที่ดีของผู้บริหารในสถานศึกษา มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เพิ่มการประประสานงานอย่างมี ประสิทธิภาพ สร้างแรงบันดาลใจ พลังขับเคลื่อนการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรับผิดชอบ แก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาให้คลี่คลายไปได้ด้วยดี ทำงานร่วมกับผู้อื่น โน้มน้าวให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมุ่งมั่น พัฒนาภายในสถานศึกษาให้เกิดแนวคิด นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารงานในรูปแบบที่ทันสมัย พัฒนาการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านการมีวิสัยทัศน์ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร ด้านคุณธรรมจริยธรรมตลอดจน ด้านบุคลิกภาพที่ดี

**เดสเทอร์ (Dessler, 1998, pp. 202)** ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่ดีของผู้นำว่ามี 6 ประการดังนี้

1. เป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจ หมายถึง เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ มีพลังอย่างมาก และมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ

2. มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ชอบที่จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม และจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

3. มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม

4. เป็นผู้มีความมั่นใจ ซึ่งความมั่นใจจะมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในผู้นำ

5. มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด

6. ต้องเป็นผู้ที่รู้จักองค์การเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม

**ออร์ดเวย์ ทีด (Orway Tead, 1970, pp. 20)** ได้รวบรวมคุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญ ๆ ที่ผู้นำต้องมี ดังนี้

1. พลังกายและพลังประสาท ผู้นำต้องมีพลังกายและพลังประสาทเข้มแข็งมีกำลังใจกล้าแกร่ง มีความอดทนกว่าคนธรรมดา ในเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางการเมือง ต้องมีความมั่นคงและวางเฉยไม่แสดงอาการหรือความรู้สึกใด ๆ ออกมา จะทำเช่นนี้ได้ จะต้องมีพลังกายและพลังประสาทเข้มแข็งจริง ๆ และยิ่งไปกว่านั้นการเป็นผู้นำจะต้องทำงานหนักกว่าคนธรรมดา หมายความว่า ผู้นำต้องฉลาดรู้ในการบริหารงานที่ควรหรือไม่ควรแก่หน้าที่ของผู้นำไม่ปล่อยงานให้เป็นภาระของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว และผู้นำต้องทำงานมากตรากตรำหลายชั่วโมงมีเวลาพักผ่อนน้อย ถ้าหากพลังกายและพลังประสาทไม่เข้มแข็งจริง ๆ อาจเกิดความเจ็บป่วยหรือดุลยภาพในตนบกพร่องไป

2. รู้จุดหมายและแนวทางที่จะนำประเทศ คุณสมบัติอีกประการหนึ่งที่ผู้นำต้องมี คือการมีนโยบาย หรือแผนปฏิบัติงานที่จะทำให้เสร็จก่อนหรือหลัง ผู้นำต้องรู้ว่าเป้าหมายในการนำประเทศนั้นมุ่งหน้าไปในแนวทางใดตนควรจะแสดงบทบาทอย่างไรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้นโดยเป้าหมายจะเป็นจริงได้ถ้าหาก

ก. มีวิธีการที่แน่นอน (ชัดเจน) เพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น

ข. คนอื่นสามารถเข้าใจหรืออธิบายให้คนอื่นเข้าใจเป้าหมายและวิธีการนั้น

ค. คนอื่น ๆ เข้าใจและเห็นด้วยในวิธีการนั้น

ง. ผู้นำต้องมั่นคงและจริงจัง และพยายามทำเป้าหมายนั้นให้เป็นจริงขึ้นมา

3. ความกระตือรือร้น ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้น บากบั่นขวนขวายที่จะทำเป้าหมายของตนให้สัมฤทธิ์ผลให้ได้ ความกระตือรือร้นจะทำให้เขายึดมั่นอยู่กับเป้าหมายและแผนงานอันนั้น ทั้งจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพลอยกระตือรือร้นในการทำงานไปด้วย ซึ่งจะช่วยให้การดาเนินการตามแผนงานนั้นราบรื่นขึ้น

4. ความเป็นมิตรและความรัก ผู้นำต้องมีความรักและความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชามีความโอบอ้อมอารี เอื้ออาทรต่อความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน และประชาชน เมื่อมีโอกาสก็จะแสดงความห่วงใยให้ปรากฏ การรู้จักครอบครัวของบริวาร และการไต่ถามทุกข์สุขของบริวารและคนในครอบครัวของเขา จะเป็นพลังเสน่ห์ยึดเหนี่ยวจิตใจและสร้างศรัทธาในตัวผู้นำให้แนบแน่นต่อไป

5. ความน่าเชื่อถือ ผู้นำจะต้องทำตนให้น่าเชื่อถือ พูดจริงทำจริง ทำสัญญาประชาคมไว้แล้วต้องทำตาม ไม่เป็นคนเหลาะแหละโลเล หรือท้อแท้ จับจอ บริวารและคนใกล้ชิดจะได้มีความมั่นใจว่าพวกเขาสามารถฝากอนาคต และผลประโยชน์ของพวกไว้กับผู้นำได้ ผู้นำจะต้องระมัดระวังพฤติกรรมบางอย่างที่ไม่เหมาะสมต่อคุณค่า (Values) หรือมาตรฐานทางศีลธรรมของสังคมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น

6. ความกล้าตัดสินใจ ความกล้าตัดสินใจเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ปัญหาที่เผชิญหน้าผู้นำนั้นล้วนแต่เป็นปัญหาสำคัญ ๆ เกี่ยวกับความเสื่อมถอยหรือความรุ่งเรืองของ

ประเทศชาติ ปัญหาแต่ละปัญหาอาจมีทางออกได้หลายทางจะเป็นทางใดดี ผู้นำจะต้องกล้าตัดสินใจในบางสถานการณ์อาจทำให้มีเวลาทบทวนครุ่นคิดไม่มากนัก ผู้นำจะต้องตัดสินใจเลือกทางออกทางใดทางหนึ่งแน่นอนว่า มันจะถูกหรือผิดก็ได้ เช่น ประธานาธิบดี Woodrow Wilson“การตัดสินใจของข้าพเจ้าอาจจะถูกหรืออาจจะผิดก็ได้ อย่างไรก็ตามข้าพเจ้าจะต้องกล้าเสี่ยงและตัดสินใจทำบางสิ่งบางอย่างลงไป” และเมื่อตัดสินใจลงไปแล้วผู้นำจะต้องกล้ารับผิดชอบผลที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้น ด้านผู้นำไทย คือ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ แม้พฤติกรรมบางอย่างจะเป็นที่น่ารังเกียจในบางสังคมและต่อมาตรฐานทางศีลธรรมอันดีงาม ในด้านความกล้าตัดสินใจและความกล้าในการรับผิดชอบแล้วเป็นผู้นำคนหนึ่งที่ได้รับการชมเชย กล่าวขานกันอยู่เสมอจากประโยคที่ว่า “ข้าพเจ้าขอรับผิดชอบแต่ผู้เดียว”

7. สติปัญญาความรอบรู้ ผู้นำควรเป็นผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดรอบรู้เรื่องราวต่าง ๆ กว่าคนสำคัญทั่วไป แต่ในบางโอกาส บางสถานการณ์ ผู้ที่ได้รับมติให้เป็นผู้นำอาจมีสติปัญญาไม่เลอเลิศเหนือบุคคลธรรมดา แต่ความเฉลียวฉลาดรู้ทันเกมการเมืองเป็นเรื่องที่สำคัญมาก

8. ครูที่ดี ผู้นำที่ดีต้องเป็นครูที่ดี เพราะในฐานะผู้นำนั้นจะต้องสามารถชี้แนวทางเหตุผล ในการปฏิบัติที่ถูกต้องและความจาเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เมื่อมีปัญหาก็สามารถชี้แจงให้ผู้ร่วมงานหรือคนใกล้ชิดเข้าใจได้ด้วยคำพูดธรรมดา ๆ ถ้าหากลูกน้องทำผิดพลาด แต่ความผิดพลาดไม่รุนแรงนัก อภัยได้ก็ควรให้อภัย ถ้าอภัยไม่ได้ก็ต้องลงโทษตามสมควรแก่เหตุและจะต้องให้ผู้ ที่ถูกลงโทษเข้าใจและรับรู้ความผิดของตน

9. ศรัทธาและความเชื่อมั่น การทำงานบริหารประเทศนั้น จะให้ผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อเหล่าผู้นำหรือนักการเมืองมีความกระตือรือร้น และกระฉับกระเฉงในการทำงานไม่รู้สึกเหนื่อยหน่ายเฉื่อยชา จะเป็นเช่นนี้ได้ผู้ทำงานจะต้องรู้สึกว่างานที่ตนกำลังดำเนินการอยู่นั้นมีทางสำเร็จมีเป้าหมายที่เด่นชัด มีอุดมการณ์ที่มั่นคง มีศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อความสำเร็จสูง ผู้นำจะต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในความสำเร็จของงานให้เกิดขึ้นกับลูกน้องหรือประชาชนเหนือสิ่งอื่นใดผู้นำจะต้องสามารถทำให้ลูกน้องมีความเข้าใจว่า ความศรัทธาและความเชื่อมั่นในตนเองจะเป็นบ่อเกิดแห่งความสำเร็จของเขา

**พิชญาภา ขวัญยืน (2560, หน้า 25)** ได้กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ทั้งนี้อำนาจที่มีอยู่นั้นเป็นอำนาจจากการยอมรับของกลุ่มทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

**ชยาภรณ์ จันโท และหิรัญ ประสารการ (2560, หน้า 311-317)** ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและตระหนักรู้ในภารกิจของทีมและ องค์กร มองการณ์ไกลสร้าง

สถานศึกษาให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้กระบวนการจัดการความรู้เข้ามาพัฒนาสถานศึกษาให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

**ชุติมา ศิริไพรวัน (2561, หน้า 5)** ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความรู้ความสามารถในการบริหารจะสามารถ บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นจำเป็นต้องมีคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถที่เด่นชัด

**บุญมา แพ่งศรีสาร (2561, หน้า 131)** ได้ศึกษาคุณลักษณะ ผู้บริหารทางการศึกษาในยุคศตวรรษใหม่ กล่าวว่า ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเอง และสามารถตอบโจทย์ตอบสนองต่อความหลากหลาย มีคุณลักษณะเป็นนักสร้างสรรค์นักศึกษา นักคิดวิเคราะห์มีวิสัยทัศน์สร้างความร่วมมือ พลังเชิงบวก เชื่อมั่นมุ่งมั่นและพากเพียรมีแรงบันดาลใจในการสร้างนวัตกรรมใหม่และเป็นตัวอย่างที่ดีพัฒนาการรับรู้ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศในระดับท้องถิ่นนานาชาติและระดับสากล เป็นผู้นำที่มีศักยภาพในการทำงานร่วมกันเป็นทีมภายใต้ความแตกต่างของศาสนา เชื้อชาติ ความคิด สามารถ พัฒนาวิสัยทัศน์ เป้าหมาย การมีอุดมการณ์และมีคุณธรรมจริยธรรม มีภาวะความเป็นผู้นำ ในเชิงกลยุทธ์ สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 ได้สอดคล้องกับ

**อิสรกร แสนปัญญา (2561, หน้า 52)** ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงราย กล่าวว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมแสดงออกด้านร่างกาย วาจาเป็นที่ประทับใจแก่ผู้พบเห็นรักษากิริยามารยาททั้งในยามปกติหรือเวลาผิดปกติพูดให้เหมาะสมกับบุคคลเวลาและสถานที่ด้วยมีทัศนคติที่ดีต่อผู้อื่นมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นมีเมตตากรุณาและมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้

โดยสรุป ลักษณะคุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้น ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ และมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรมเป็นผู้มีความมั่นใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในผู้นำ มีความสามารถในการรับรู้ และมีความฉลาดต้องเป็นผู้ที่รู้จักองค์การเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม ผู้นำต้องรู้ว่าเป้าหมายในการนำประเทศนั้นมุ่งหน้าไปในแนวทางใด ตนควรจะแสดงบทบาทอย่างไรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ต้องมีความกระตือรือร้น บากบั่นขวนขวายที่จะทำเป้าหมายของตนให้สัมฤทธิ์ผลให้ได้ ต้องมีความรักและความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความโอบอ้อมอารี เอื้ออาทรต่อความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงานและประชาชน ผู้นำที่ดีต้องเป็นครูที่ดี เพราะในฐานะผู้นำนั้นจะต้องสามารถชี้แนวทางเหตุผล ในการปฏิบัติที่ถูกต้องและความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มีอุดมการณ์ที่มั่นคง มีศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อความสำเร็จสูง ผู้นำจะต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในความสำเร็จของงานให้เกิดขึ้นกับลูกน้องหรือประชาชนเหนือสิ่งอื่นใด ผู้นำจะต้องสามารถทำให้ลูกน้องมีความเข้าใจว่า ความศรัทธาและความเชื่อมั่นในตนเองจะเป็นบ่อเกิดแห่งความสำเร็จ

## 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

### 2.2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาจะใช้เรียกว่า การบริหารโรงเรียนตามที่เรียกแต่ก่อนก็ได้การบริหารสถานศึกษานั้นเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องกำหนดแผนงานวิธีการตลอดจนขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบเพราะถ้าระบบบริหารภายในสถานศึกษา ไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงานได้ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับ สมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญนักวิชาการด้านการศึกษาได้ให้นิยามหรือความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) ได้อธิบายความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างเด่นชัดเป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจนซึ่งใช้ความพยายามต่าง ๆ ในการจัดสรรทรัพย์ากรต่าง ๆ ได้แก่คนเงินวัสดุสิ่งของการประเมินผลและการจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและนักเรียนมีคุณภาพอันพึงประสงค์ของสังคม

**ธวัช ราชมี (2561, หน้า 15)** ได้อธิบายความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารโรงเรียนหรือการบริหารสถานศึกษา คือการดำเนินหรือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มบุคลากรหรือผู้บริหารโดยใช้กระบวนการบริหารงานในด้านต่าง ๆ คือ งาน วิชาการ งานบุคลากร งานวิชาการนักเรียน งานพัสดุและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยมีการจัดกิจกรรมอย่างมีระบบระเบียนตามกระบวนการการทำงานเพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษาทั้งในด้านบุคลากร ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์

**พระวงค์วิทย์ ฌานโสภโณ (เทพคำราม) (2561, หน้า 11)** ได้อธิบายความหมาย ของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารงานโดยมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่าง มีระบบระเบียนตามกระบวนการการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษาทั้งในด้านบุคลากร ผู้เรียน อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์

**สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561, หน้า 26)** ได้อธิบายความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า คือกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ในการจัด กิจกรรมภายในสถานศึกษาโดยมีแบบแผนวิธีการ และขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ และบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความสามารถ มีทักษะ มีคุณธรรมและนำไปปฏิบัติในการดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุขผู้บริหาร ครู และผู้ทีเกี่ยวข้อง ดำเนินการร่วมกันโดยอาศัยทรัพย์กรที่มีอยู่อย่างจำกัดนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา ให้ได้มากทีสุดให้เป็นไปด้วยความถูกต้องเหมาะสมมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

**ปรมะ บุญเขื่อง (2562, หน้า 25)** ได้อธิบายความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็น การเป็นการลงมือกระทำหลังจากวางหลักการบริหารแล้ว โดยจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อที่จะนำเอาทรัพย์ากรที่มีอยู่ทั้ง บุคลากร วัสดุ งบประมาณ มาจัดการตามหลักการที่วางไว้ โดยมีกระบวนการที่ชัดเจนเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จเป็นรูปธรรมตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ รวมทั้งวิธีการที่จะทำให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ตนอย่างเต็มกำลังความสามารถและพึงพอใจ โดยมีการบูรณาการให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายภายใต้ตัวบ่งชี้ของการจัดการสถานศึกษาจัดหาความ เป็นระบบ ระเบียบ

**กู๊ด (Good, 1973, pp. 211)** ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และการจดัการเกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษา ทั้งการบริหารธุรกิจในสถานศึกษาและการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดในสถานศึกษาตลอดจนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรงเช่นการเรียนการสอนการแนะแนวกิจกรรมเสริมหลักสูตร

**แคมเบล (Campbell, 1979, pp. 22)** ได้ กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดแผนยุทธศาสตร์ในสถาบันการศึกษาเพื่อให้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างแท้จริง สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมมือกันเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความเจริญงอกงามมีความรู้ความสามารถเป็นคนดีของสังคมโดยการจดัแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษา การใช้ทรัพย์ากรและกระบวนการบริหารที่สอดคล้องและเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง

โดยสรุป การบริหารสถานศึกษา คือ การบริหารสถานศึกษาหมายถึงการที่ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายในการจัดการศึกษาการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มบุคลากรหรือผู้บริหารโดยใช้กระบวนการบริหารงานในด้านต่าง ๆ คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานวิชาการนักเรียน งานพัสดุและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน อย่างมีระบบระเบียนตามกระบวนการการทำงานจะทำให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ตนอย่างเต็มกำลังความสามารถและพึงพอใจ โดยมีการบูรณาการให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษาทั้งในด้านบุคลากร ผู้เรียน อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์

**2.2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร**

ดูเหมือนว่านักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์มีความเห็นร่วมกันว่า ทฤษฎีแนวความคิดหลักการบริหารได้เจริญถึงจุดสุดยอดในปี ค.ศ. 1937 อันเป็นปีที่ Gulick และ Urwick ได้ร่วมกันเป็นบรรณาธิการหนังสือชื่อ Papers on the Science of Administration เอกสารดังกล่าวถือได้ว่าเป็นเอกสารประวัติศาสตร์เพราะรวบรวมเอาความคิดของ นักรัฐประศาสนศาสตร์ซึ่งสนับสนุนและเชื่อในหลักการบริหารความคิดและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักการบริหารของ Gulick ประมวลสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. องค์การเกิดขึ้นมา เพราะมนุษย์ที่มาอยู่ร่วมกันได้ช่วยกันแบ่งงานกันทำตามความชำนาญพิเศษของแต่ละคนซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและแรงงานในการทำงานอย่างยิ่ง เมื่อสังคมขยายตัวขึ้น ลักษณะการแบ่งงานกันทำจะสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นจนใน ที่สุดจำเป็นต้องสร้างกลไกหรือโครงสร้างบางประการเพื่อผูกโยงประสานหน่วยงานแต่ละหน่วย (work unit) เข้าด้วยกันดังนั้นหัวใจทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การจึงเป็นเรื่องของความพยายาม จัดโครงสร้างการประสานงานระหว่างหน่วยทำงานย่อยมากมายเหล่านี้

2. หลักในการประสานงานหน่วยทำงานย่อยมีอยู่สองวิธีที่ต้องใช้ควบคู่กันไป คือ วิธีแรกเรียกว่าการประสานงานโดยการสร้างกลไกในความควบคุมภายในองค์การ หมายถึงการจัดตั้งโครงสร้างอำนาจ (structure of authority) ซึ่งประกอบด้วยสายการบังคับบัญชาระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นลำดับชั้นเชื่อมโยงจากยอดถึงฐานของโครงสร้างอำนาจโดยให้คนในแต่ละขั้นของโครงสร้างดังกล่าวแบ่งงานกันทำเป็นหน่วยงาน วิธีที่สอง เรียกว่า การประสานงานโดยการผู้กมัดทางใจทำให้คนที่มาร่วมกันทำงานมีพลังจิตตั้งใจประกอบการงานเต็มความสามารถและทำด้วยความกระตือรือร้น บรรยากาศในการทำงานดังกล่าวจะสร้างขึ้นมาได้ต้องอาศัยความสามารถของผู้นำ (leadership) ในส่วนต่อไปนี้ผู้เขียนจะแสดงวิธีการประสานงานหน่วยงานย่อยทั้งสองวิธีโดยละเอียด

2.1 หลักประสานงานโดยสร้างกลไกการควบคุมภายในองค์การ

2.1.1 หลักการจัดโครงสร้างอำนาจภายในองค์การ

**หลักขอบข่ายการควบคุม (span of control)** จำนวนลูกน้องที่หัวหน้าสามารถควบคุมดูแลได้ทั่วถึงมีอยู่จำนวนจำกัด เพราะโดยธรรมชาติหัวหน้ามีความสามารถควบคุมดูแลลูกน้องได้เพียงจำนวนหนึ่ง เท่านั้นเอง ถ้าจำนวนลูกน้องมากเกินไปหัวหน้าจะไม่สามารถควบคุมดูแลได้ทั่วถึงส่วนประเด็นที่ว่าจำนวนลูกน้องที่เหมาะสมเท่าใดนั้นเอาแน่นอนไม่ได้อาจจะ 5 ถึง 12 คน ก็ได้ เพราะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ คือ ความสามารถเฉพาะตัวของหัวหน้า ลักษณะเฉพาะของงานที่ทำ และเสถียรภาพขององค์การเป็นต้นหลักเอกภาพการควบคุม (unity of command) องค์การที่ดีต้องสามารถสร้างโครงสร้างอำนาจภายในองค์การในลักษณะที่มีหัวหน้าฝ่ายบริหารควบคุมและประสานงานต่าง ๆ แต่เพียงผู้เดียว การจัดองค์การแบบใช้คณะกรรมการไม่ใช่เป็นวิธี ที่ดีนัก นอกจากนี้องค์การจะมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อเมื่อลูกน้องในองค์การขึ้นตรงต่อหัวหน้าเพียงคนเดียว ซึ่งทำให้เกิดเอกภาพในการควบคุมสั่งงานเข้าลักษณะโบราณที่กล่าวไว้ว่า มนุษย์คนหนึ่งไม่สามารถรับใช้เจ้านายสองคนพร้อมกันหลักการจัดหมวดหมู่กรมกองภายในองค์การ ต้องคำนึงถึงหลักความกลมกลืน (Principle of Homogeneity) คือจัดคนและงานใกล้เคียงกันเข้าด้วยกันเพื่อจะได้คนที่มีความสามารถเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งมาร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุด (technical efficiency) อย่างไรก็ตามหลักนี้อาจเป็นอันตรายในแง่ที่ผู้เชี่ยวชาญที่มารวมกันอาจสำคัญผิดว่าตน

วิเศษสามารถทำได้ทุกอย่าง (caveamus expertum) ด้วยเหตุนี้เององค์การจึงต้องมีกลไกควบคุมคนประเภทนี้อีกทีหนึ่ง

2.1.2 หลักเกี่ยวกับหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายบริหาร (Chief Executive) หัวหน้าฝ่ายบริหารมีหน้าที่และบทบาททางการบริหารอยู่ 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบรรจุการสั่งการ การประสานงาน การรายงานและการงบประมาณหรือที่นิยมเรียกสั้น ๆ ว่า POSDCORB ซึ่งหมายถึงในรายละเอียดดังนี้

2.1.2.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์การว่าควรทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร และจะดำเนินการอย่างไร

2.1.2.3 การสั่งการ (Directing) หมายถึง การที่หัวหน้าฝ่ายบริหารมีหน้าที่ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาโดยพยายามนำเอาการตัดสินใจดังกล่าวมาเปลี่ยนเป็นคำสั่ง และคำแนะนำนอกจากนี้ ยังหมายถึงการที่หัวหน้าฝ่ายบริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์การ

2.1.2.4 การบรรจุ (Staffing) หมายถึง หน้าที่ด้านบริหารงานบุคคลเพื่อฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และจัดเตรียมบรรยากาศในการทำงานที่ดีไว้

2.1.2.5 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง หน้าที่สำคัญต่าง ๆ ในการประสานส่วนต่าง ๆ ของงานให้เข้าด้วยกันอย่างดี

2.1.2.6 การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆในองค์การให้ทุกฝ่ายทราบ ทั้งนี้อาจใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การวิจัยและการตรวจสอบ

2.1.2.7 การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง หน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวของกับงบประมาณในรูปของการวางแผนและการควบคุมด้านการเงินการบัญชี

3. หลักการประสานงานหน่วยงานย่อย

การแบ่งงานกันทำภายในองค์การทำให้เกิดหน่วยทำงานย่อย (work units) จำนวนมาก Gulick ได้เสนอหลักการจัดองค์การเพื่อจัดระบบประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย ๆ เหล่านี้ 4 หลักด้วยกัน

3.1 หลักการจัดองค์การตามวัตถุประสงค์ (purpose) หมายถึงองค์การที่ประกอบด้วยสมาชิกที่ทำงานต่างประเภทมารวมกันภายในองค์การเดียวกัน เพื่อให้ช่วยกันเสนอบริการสาธารณะบางอย่างโยเฉพาะ เช่น ด้านการศึกษา ควบคุมอาชญากรรม ชลประทาน เป็นต้น ในลักษณะเช่นนี้องค์การด้านการศึกษานอกจากจะประกอบด้วยครู และนักบริหารการศึกษาแล้วยังรวมเอาสมาชิกที่มาจากสายอาชีพอื่น ๆ ด้วย เช่น สถาปนิก วิศวกร ช่างไฟฟ้า ภารโรง คนสวน พยาบาล หมอ นักกฎหมาย นักบัญชี ฯลฯ บุคคลเหล่านี้มารวมตัวกันเพื่อทำงานให้กับองค์การด้านการศึกษา โดยเฉพาะรูปรางองค์การตามวัตถุประสงค์นี้มีลักษณะเป็นแท่งแนวตั้ง (vertical) องค์การตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ กรมอนามัย กรมการศึกษา กรมตำรวจ ส่วนดีขององค์การ ตามวัตถุประสงค์คือ

ทำให้โอกาสขององค์การจะทำงานสำเร็จตามเป้าหมายมีมากเพราะสายการบังคับบัญชาไปขึ้นอยู่ที่หัวหน้าเพียงคนเดียว และสมาชิกองค์การตลอดจนประชาชนสามารถเข้าใจวัตถุประสงค์สำคัญ ๆ ขององค์การได้โดยง่าย อย่างไรก็ตาม ข้อเสีย ขององค์การตามวัตถุประสงค์

1. ทำให้เกิดความสามัคคีภายในองค์การมากเกินไปจนอาจเกิดความขัดแย้งกับองค์การอื่น ๆ

2. ทำให้องค์การไม่สามารถใช้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้เต็มที่เพราะลักษณะงานไม่เอื้ออำนวยให้เน้นเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ

3. นอกจากนี้ยังทำให้องค์การอาจมุ่งแต่เน้นเรื่องวัตถุประสงค์สำคัญขององค์การโดยละเลยวัตถุประสงค์รอง ๆ เช่น กรมอนามัยเน้นเรื่องการบริการสาธารณสุขมากแต่ไม่ให้ความสำคัญต่อการทำบัญชีให้ถูกต้อง เป็นต้น

4. ทำให้องค์การมีแนวโน้มที่จะรวมอำนาจมากซึ่งอาจทำให้องค์การล่อแหลมต่อการละเลยหน้าที่การให้บริการต่อประชาชน

5. ทำให้องค์การเกิดทัศนคติว่าเป็นหน่วยงานที่มีอิสระมาก ไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของใครภายใต้สถาบันการเมืองในระบอบประชาธิปไตย เช่น รัฐสภาก็ตาม

3.2 หลักการจัดองค์การตามกระบวนการ (Process) หมายถึง การรวมเอาคนที่มีอาชีพเดียวกันและมีความเชี่ยวชาญพิเศษเหมือนกันเข้า มาอยู่ในองค์การเดียวกัน ในทำนองนี้องค์การของพวกวิศวกรจะทำงานด้านวิศวกรให้แก่องค์การอื่น ๆ องค์การของพวกกับบัญชีจะทำงานด้านบัญชีให้กับองค์การอื่น ๆ เป็นต้น การจัดองค์การตามกระบวนการนี้ เรียกอีกชื่อหนึ่งว่าเป็นการจัดองค์การตามแนวนอน (Horizontal)

ข้อดี คือ

1. ทำให้องค์การสามารถให้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในแต่ละสายอาชีพได้เต็มที่ เช่น คนอาชีพเดียวกันมีโอกาสปรึกษาค้นคว้าวิจัยด้วยกัน

2. ทำให้องค์การสามารถใช้คนและเครื่องจักรได้อย่างคุ้มค่า เช่น องค์การคอมพิวเตอร์จะให้บริการทางด้านคอมพิวเตอร์ แก่องค์การอื่น ๆ แทนที่แต่ละองค์การจะต้องซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวคนละเครื่อง

3. สนับสนุนให้เกิดการประสานงานระหว่างคนในสายอาชีพเดียวกัน เพราะต่างก็อยู่ในสายงานการบังคับบัญชาอันเดียวกัน

4. เปิดโอกาสให้มีการควบคุมและประสานงานจากส่วนกลาง

5. ทำให้องค์การเกิดการพัฒนาสร้างมาตรฐานและศักดิ์ศรีให้กับสายงานอาชีพต่าง ๆ

ข้อเสีย นั้นมี

1. ในทางปฏิบัติการจัดระบบบริหารโดยใช้การจัดองค์การแบบกระบวนการอย่างเดียวเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ เช่น ถ้าแยกงานพิมพ์ดีดทั้งหมดเป็นกรมพิมพ์ดีดก็จะก่อให้เกิดความยากลำบากมากในทางปฏิบัติเพราะทุกหน่วยงานอื่นเวลามีงานพิมพ์ต้องวิ่งมาที่กรมพิมพ์ดีดเป็นต้น

2. ปัญหาอีกประการหนึ่งคือองค์การแบบกระบวนการอาจสนใจทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การน้อยกว่าสนใจวิธีการทำงานตามหลักเทคโนโลยีต่าง ๆ

3. องค์การสายอาชีพอาจทำให้สมาชิกมีความทะนงตัวไม่ยอมอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้ใดแม้แต่จากกลไกในระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย

4. องค์การสายอาชีพไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนากลุ่มผู้นำและการบริหารที่สามารถสับเปลี่ยนคนข้ามองค์การกันได้ เพราะผู้นำองค์การสายอาชีพมักจะเป็นบุคคลที่มีโลกทัศน์จำกัดอยู่เฉพาะในวงวิชาชีพของตน

5. ความจำเป็นในการประสานงานในองค์การสายอาชีพมีมากกว่าองค์การแบบวัตถุประสงค์เพราะองค์การแบบสายอาชีพนั้นมีวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจนเท่าองค์การแบบวัตถุประสงค์

3.3 หลักการจัดองค์การตามลูกค้า (Clientele) และสิ่งของ (Materiel) องค์การตามลูกค้า หมายถึง องค์การที่จัดตั้งขึ้นโดยรวบรวมเอาเจ้าหน้าที่หลายฝ่ายซึ่งทำหน้าที่ติดต่อ หรือให้บริการต่อกลุ่มลูกค้าเฉพาะบางกลุ่ม เช่น องค์การทหารผ่านศึกในด้านต่าง ๆ เช่น รักษาพยาบาล สวัสดิการการศึกษา ฯลฯ องค์การตามลูกค้ามีลักษณะที่คล้ายกับองค์การตามวัตถุประสงค์ ส่วนองค์การตามสิ่งของหมายถึงองค์การที่จัดตั้งขึ้นโดยรวมเอาเจ้าหน้าที่หลายฝ่ายซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับสิ่งของใดสิ่งของหนึ่งร่วมกัน เช่น กรมป่าไม้รวมเอาเจ้าหน้าที่ทั้งหลายที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับต้นไม้เป็นต้น

ข้อดี ของการจัดองค์การตามลูกค้าและสิ่งของนี้มี

1. สะดวกต่อการประสานงานการให้บริการต่อลูกค้า เช่น ลูกค้าที่ต้องการซื้อของเล่นเด็กก็ไปติดต่อที่แผนกของเล่นในห้างสรรพสินค้า เป็นต้น

2. เป็นการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างเดียวกันซ้ำ ๆ กันจนเกิดความชำนาญขึ้น

3. ประหยัดเวลาในการติดต่อสำหรับลูกค้า เช่น รวมงานด้านภาษีไว้แห่งเดียวกัน ทำให้ลูกค้าไปครั้งเดียวสามารถเสียภาษีครบทุกอย่าง ไม่ต้องตะลอน ๆ ไปเสียภาษีการค้า ที่ดิน รายได้ รถยนต์ตามสถานที่หลายแห่งหรือองค์การหลายองค์การ เป็นต้น

ข้อเสีย ของการจัดองค์การตามลูกค้าและสิ่งของนั้นมีคือ

1. เป็นการลดความสามารถขององค์การในการพัฒนาความชำนาญพิเศษ เพราะคน ๆ คนเดียวกันต้องทำงานหลายอย่าง เช่น เจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมืองต้องมีความรู้ด้านกฎหมายตรวจคนเข้าเมืองศุลกากร ฯลฯ

2. ทางปฏิบัติการระบุว่าลูกค้า และสิ่งของคืออะไรกันแน่นั้นมีปัญหามาก และโอกาสที่จะครอบคลุมลูกค้าและสิ่งของทุกอย่างมีน้อยมาก

3. อาจได้รับอิทธิพลจากกลุ่มผลประโยชน์บางกลุ่มที่ต้องการให้รัฐบาลสนับสนุนประเภทองค์การที่จะเป็นประโยชน์ต่อตน

3.4 หลักการจัดองค์การตามสถานที่ตั้ง (place) หมายถึง การจัดตั้งองค์การโดยรวบรวมเจ้าหน้าที่หลายฝ่ายที่ให้บริการต่าง ๆ ต่อชุมชนในเขตหนึ่งเข้าด้วยกันในองค์การเดียวกัน ตามปกติหน่วยงานรัฐบาลมีแนวโน้มที่จะมีสภาพที่ตั้งกระจายไปตามภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อจะได้บริการต่อประชาชนให้ทั่งถึงทั้งประเทศ เช่น พยายามจัดตั้งโรงพยาบาลตามอำเภอแทนที่จะมีโรงพยาบาลแห่งเดียวที่กรุงเทพฯ เจ้าหน้าที่องค์การจะกระจายไปทำหน้าที่ตามภูมิภาคต่าง ๆ บางครั้งเกิดความจำเป็นที่จะรวบรวมเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ เหล่านี้ที่ถูกส่งออกไปจากองค์การแม่ เช่นที่กรุงเทพฯ ให้รวมอยู่ที่เดียวกันโดยจับมาอยู่ภายใต้สำนักงานเดียวกันก็ได้ในการดำเนินการจัดองค์การตามสถานที่ตั้งนั้น จำเป็นที่ผู้ออกแบบต้องพิจารณาตัดสินใจว่าองค์การแม่ควรจะกระจายอำนาจให้กับองค์การลูกทั้งหมดมากน้อยแค่ไหน ได้แสดงตัวอย่างการกระจายอำนาจขององค์การแม่ไว้ตัวอย่างที่หนึ่ง แสดงเห็นกรณีที่องค์การแม่มิได้กระจายอำนาจให้กับองค์การลูกเลย ตัวอย่างที่สอง แสดงเห็นกรณีองค์การแม่รวมอำนาจงานในท้องที่ต่าง ๆ ไว้กับส่วนกลาง ตัวอย่างที่สาม แสดงเห็นกรณีองค์การแม่กระจายอำนาจให้กับองค์การตามท้องที่ต่าง ๆ

ข้อดี ของการจัดองค์การตามสถานที่ตั้งคือ

1. เปิดโอกาสให้มีการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่หลายฝ่ายที่ให้บริการต่าง ๆ ภายในท้องที่

2. เปิดโอกาสให้องค์การลูกได้ปรับตัวให้เข้ากับความต้องการเฉพาะบางประการของท้องที่

3. เปิดโอกาสให้องค์การลูกสามารถใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นและประสานงานกับระบบการปกครองตนเองในท้องถิ่นนั้น ๆ

ข้อเสีย มี

1. ทำให้ยากต่อการรักษานโยบายส่วนรวมของประเทศเพราะองค์การลูกต่าง ๆ อาจดำเนินการไปคนละแนวนโยบาย

2. ผู้บริหารองค์การลูกอาจมองอะไรแคบไป

3. ทำให้องค์การไม่อาจใช้ประโยชน์จากความชำนาญพิเศษและเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่ ถึงแม้ว่าหลักการจัดองค์การจะมีสี่แบบก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติแล้วองค์การทั้งหลายจะใช้วิธีการจัดองค์การทั้งสี่แบบไปพร้อม ๆ กันทำให้เกิดความจำเป็นที่จะพิจารณาว่าการจัดองค์การทั้งสี่แบบมีความสัมพันธ์กันอย่างไร Gulick ได้ย้ำให้เห็นประเด็นที่ว่าองค์การจะใช้หลักการจัดองค์การทั้งสี่

แบบอย่างนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์กาลเวลา ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและขนาดขององค์การการประสานงานเป็นหัวใจขององค์การ

หลักการจัดองค์การแต่ละแบบจะกำหนดวิธีการที่ผู้นำองค์การจะใช้เพื่อประสานงานที่แตกต่างกันออกไปอีกด้วย กล่าวคือ ผู้นำในองค์การตามวัตถุประสงค์มีหน้าที่คอยจัดการไม่ให้วัตถุประสงค์สำคัญ ๆ ขององค์การขัดกันเอง และพยายามจัดให้องค์การเสนอบริการต่อชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะไม่สนใจโดยตรงกับการประสานงานระหว่างกรม (องค์การ) ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของหัวหน้ากรมต่าง ๆ ส่วนผู้นำในองค์การตามสายอาชีพนั้นจะมีหน้าที่คอยดูแลวิธีการทำงานต่าง ๆ ให้ประสานักนอย่างดีเพื่อจะได้ทำงานสนองความต้องการชุมชนได้ดี สำหรับการจัดแบบองค์การตามสถานที่ตั้งนั้น ผู้นำองค์การมีหน้าที่คอยประสานงานให้นโยบายการทำงานขององค์การต่าง ๆ มีลักษณะเป็นสากลตามนโยบายกลาง ผู้นำองค์การจะไม่เป็นห่วงเรื่องการประสานงานขององค์การในชุมชนนั้น ในทางปฏิบัติองค์การใช้หลักการองค์การหลาย ๆ หลักรวมกันหลักการประสานงานที่ดีจึงมีความสลับซับซ้อนมาก

**2.2.3 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา**

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการโรงเรียน 4 ด้านดังนี้

**1. การบริหารวิชาการ**

แนวคิดของการบริหารวิชาการคืองานวิชาการเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้โรงเรียนมากที่สุดด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้โรงเรียนดำเนินการโดยอิสระคล่องตัวรวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนโรงเรียนชุมชนท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผลรวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียนชุมชนท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

ขอบข่าย/ ภารกิจ

1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.6 การวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

1.8 การพัฒนาและส่งเสริมใหม่แหล่งเรียนรู้

1.9 การนิเทศการศึกษา

1.10 การแนะแนว

1.11 การพัฒนาระบบประกนคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

1.12 การส่งเสริมชุมชนใหม่ความเข้มแข็งทางวิชาการ

1.13 กรประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

1.16 การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

**2. การบริหารงบประมาณ**

แนวคิดของการบริหารงบประมาณของโรงเรียนมุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความโปร่งใสคล่องตัวตรวจสอบได้ยึดหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียนรวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

ขอบข่าย/ภารกิจ

2.1 การจัดทำแผนและเสนอของบประมาณ

2.1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา

2.1.2 การทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา

2.1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

2.2 การจัดสรรงบประมาณ

2.2.1 การจัดสรรงบประมาณในโรงเรียน

2.2.2 การเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณ

2.2.3 การโอนเงินงบประมาณ

2.3 การตรวจสอบติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินการ

2.3.1 การตรวจสอบการใช้เงินและผลการดำเนินการ

2.3.2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

2.4 การระดมทรัพย์ากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.4.1 การจัดการทรัพย์ากร

2.4.2 การระดมทรัพย์ากร

2.4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์

2.4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

2.4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

2.5 การบริหารการเงิน

2.5.1 การเบิกเงินจากคลัง

2.5.2 การรับเงิน

2.5.3 การเก็บรักษาเงิน

2.5.4 การจ่ายเงิน

2.5.5 การนาส่งเงิน

2.5.6 การกันเงินไว้เบิกเหลื่อมปี

2.6 การบริหารบัญชี

2.6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน

2.6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

2.6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียนและรายงาน

2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

2.7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของโรงเรียน

2.7.2 การจัดหาพัสดุ

2.7.3 การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

2.7.4 การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

**3. การบริหารงานบุคคล**

แนวคิดของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเป็นภารกิจสำคัญ ที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจและนโยบายของโรงเรียนเพื่อดำเนินการด้านบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวและมีความอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางศึกษาได้รับการพัฒนามีความรู้ความสามารถมีขวัญ กำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

ขอบข่าย/ภารกิจ

3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

3.1.1 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง

3.1.2 การกำหนดตำแหน่ง

3.1.3 การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู

3.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.2.1 การดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการกรณีได้รับมอบอำนาจ

3.2.2 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

3.2.3 การแต่งตั้งย้ายโอนครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2.4 การบรรจุกลับเข้ารับราชการ

3.2.5 การรักษาราชการแทนและการรักษาการในตำแหน่ง

3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพ

3.3.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3.3 การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

3.3.4 การดำเนินการเกี่ยวกับ บัญชีถือจ่ายเงินเดือน

3.3.5 เงินวิทยฐานะและเงินตอบแทนอื่น

3.3.6 งานทะเบียนประวัติ

3.3.7 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.3.8 การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ

3.3.9 การขอหนังสือรับรอง

3.4 วินัยและการรักษาวินัย

3.4.1 กรณีวินัยไม่ร้ายแรง

3.4.2 กรณีวินัยร้ายแรง

3.4.3 การอุทธรณ์

3.4.4 การร้องทุกข์

3.4.5 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

3.5 การออกจากราชการ

3.5.1 การลาออกจากราชการ

3.5.2 การออกจากราชการกรณีไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ ก.ค.ศ. กำหนด

3.5.3 การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป

3.5.4 การให้ออกจากราชการไว้ก่อน

3.5.5 การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน

3.5.6 กรณีมลทินมัวหมอง

3.5.7 กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาล

**4. การบริหารทั่วไป**

แนวคิดของการบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องการจัดระบบบริหารองค์กรและให้บริการการบริหารงานอื่น ๆ ให้บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาโรงเรียนให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใสความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคลชุมชนและองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

ขอบข่าย/ ภารกิจ

4.1 การดำเนินงานธุรการ

4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการโรงเรียนขั้นพื้นฐาน

4.3 งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.5 การจัดระบบบริหาร

4.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณบุคลากรและบริหารทั่วไป

4.8 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.10 การรับนักเรียน

4.11 การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย

4.12 การระดมทรัพย์ากรเพื่อการศึกษา

4.13 งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.15 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคลองค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.16 งานประสานราชการกับ เขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

4.17 การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน

4.18 งานบริการสาธารณะ

4.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

**สมิธ (Smith, 1975, pp. 53)** และคนอื่น ๆ ได้แบ่งการบริหารงานสถานศึกษาไว้ 6 งาน คือ

1. งานวิชาการ
2. งานบุคลากร
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานอาคารสถานที่
5. งานธุรการและการเงิน
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

**แคมพ์เบลล์ (Campbell, 1975, pp. 45)** ได้แบ่งงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 6 ประการ คือ

1. งานด้านหลักสูตรและการสอน
2. งานการบริหารบุคลากรทางการสอน
3. งานบริการนักเรียน
4. งานอาคารสถานที่
5. งานด้านงบประมาณและงานธุรการ
6. งานความสัมพันธ์กับชุมชน

**2.2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงาน**

**ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพ**

ประสิทธิภาพ เป็นคำที่ใช้กันอยู่ทั่วไปในการศึกษาเกี่ยวกับองค์การจนดูเหมือนจะมีความหมายที่สามารถเข้าใจได้ในตัวเอง แต่อย่างไรก็ตามเมื่อได้ศึกษารวบรวมถึงความหมายของประสิทธิภาพ ดังที่นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้ พบว่าประสิทธิภาพมีความหมายที่หลากหลายในการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพมาประกอบการศึกษาครั้งนี้ดังนี้

**จอห์น มิลเลท (John D. Millet,1954, p. 4)** ได้กล่าวถึงความหมายของประสิทธิภาพว่าหมายถึงผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษย์ และจะได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย

**เจมส์ แฮริ่งตัน (Harrington, 1996, pp. 36 )** ได้ให้คำนิยามประสิทธิภาพรวมขององค์กรโดยให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร (Organization's Structure and its Goals) ซึ่งกำหนดหลักประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการที่ มีระบบโดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสมและง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสิ้นเปลืองในด้านต่าง ๆ มีรายละเอียด ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน

2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไปผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถสร้างความแตกต่างโดยค้นหาความรู้และคำแนะนำให้มากเท่าที่จะทำได้

3. คำแนะนำที่ดีผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น

4. วินัยผู้บริหารควรกำหนดองค์กรเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่าง ๆ

5. ความยุติธรรม ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม

6. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นปัจจุบันถูกต้องและแน่นอนผู้บริหารควรจะมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

7. ความฉับไวของการจัดส่งผู้บริหารควรใช้การวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์กรทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย

8. มาตรฐานและตารางเวลาผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่

9. สภาพมาตรฐานผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี

10. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐานผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี

11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร

12. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

**เฮอร์เบิร์ต ไซมอน (Herbert A. Simon, 1960, pp. 80)** ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพคือพิจารณาว่างานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับออกมาตามประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าและเป็นการบริการของราชการและองค์กรของรัฐบวกกับความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปด้วย E = Efficiency คือประสิทธิภาพของงาน O = Output คือผลผลิตหรือที่ได้รับออกมา I = Input คือปัจจัยนำเข้าหรือทรัพย์กรทางการบริหารที่ใช้ไป S = Satisfaction คือความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

**สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561, หน้า 56)** สรุปแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงาน คือความสามารถในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ โดยใช้ทรัพย์กรที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

**ไรท์ และสมิท (Ryan and Simith, 1954, pp. 276)** ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคคลว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังงานกับผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้น

**กู๊ด (Good, 1973, pp. 193)** ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า หมายถึง ความสามารถสำเร็จ ที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนาโดยใช้เวลา และความพยายามเล็กน้อยก็สามารถให้ผลงานที่ได้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์

**เตอร์สัน และโปลวาล (Peeterson and Plowan,1953, pp. 12)** ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงาน หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิตและในความหมายอย่างกว้างหมายรวมถึงคุณภาพ(quality) ของการมีประสิทธิผล (effectiveness) และความสามารถ (competence and capacity) ในการผลิตการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่ถือว่าประสิทธิภาพสูงสุดนั้นก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม และต้นทุนน้อยที่สุดเมื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผู้กพันด้านการเงินที่มีอยู่มีองค์ประกอบ 5 อย่างคือต้นทุนคุณภาพปริมาณเวลาและวิธีการในการผลิต

**เซอร์โต (Certo, S. T.,2004, p. 9)** ได้ให้คำนิยามของประสิทธิภาพว่าหมายถึงเป็นวิธีการจัดสรรทรัพย์กรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุดโดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพย์กรต่ำสุดกล่าวคือเป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือประสิทธิผลหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุดอาจเรียกว่า “ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing Things Right)”

**จอห์น ดี มิลเคต (John D’ Milket, 1954, p. 4)** ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า หมายถึงผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษย์และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (equitable service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (timely service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (ample service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (continuous service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า ( progressive service)

**นางจิราพร เฉินจุณวรรณ (2564, หน้า 6)** ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงการปฏิบัติงานหรือบริการที่ถูกต้องรวดเร็วใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิมคุ้มค่าและใช้ทรัพย์กรน้อยที่สุดในขณะที่ต้องการผลงานมากที่สุด

โดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงาน คือความสามารถในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน มีข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นปัจจุบันถูกต้องและแน่นอนผู้บริหารควรจะมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ การคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์การแก้ปัญหาการสื่อสารการทำงานเป็นทีมเทคโนโลยีและดิจิตอลการตัดสินมุ่งผลสัมฤทธิ์มนุษยสัมพันธ์และคุณธรรมจริยธรรม และใช้ทรัพย์ากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

**องค์ประกอบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ**

**อะทอส และคอฟเฟ (Athos and Coffey, 1986, pp. 113)** กล่าวว่า การวัดประสิทธิภาพ ของโรงเรียนพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1) ผลการปฏิบัติงาน

2) ความพึงพอใจ และ

3) ความเจริญก้าวหน้า

**มิสเกล, แมคโดนัล และบลูม (Miskel, McDonald, and Bloom, 1981 pp. 34)** ได้ศึกษา พบว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1) ผลิตผล

2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3) เจตคติของนักเรียน

**นัสเซอร์อาลี เกปัน (2562, pp. 35)** ประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน คือการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ในด้านการบริหารวิชาการ ด้านงบประมาณด้านการบริหาร งานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

**สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561, หน้า 58)** การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยหลักในการบริหารการสร้างระบบการบริหารที่ผ่านการวางแผน การวิเคราะห์อย่างเป็นขั้นตอน นอกจากนี่ยังจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายความพร้อมของทรัพย์ากรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุด

**อาภาพร เหล็กกล้า.(2565). สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2565, จาก https://www.gotoknow.org** การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โลกในปัจจุบันมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วส่งผลต่อการพัฒนาระบบสื่อสารมวลชน ทำให้กระแสข้อสนเทศแผ่กระจายครอบคลุมพื้นที่ส่วนต่าง ๆ ของโลกอย่างรวดเร็วจนได้ชื่อว่า “โลกไร้พรหมแดน” ผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดกระแสสำคัญ ๆ ที่เข้าสู่ความเป็นสากลรวมทั้งการจัดการศึกษา ขณะเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ หลายประการ เช่น ความสับสนในข้อสนเทศ ข้อจำกัดด้านการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งการรับกระแสวัฒนธรรมโดยขาดการยั้งคิด จนกระทั่งวัฒนธรรมดั้งเดิมที่ดีงาม เอกลักษณ์ไทยและภูมิปัญญา

ท้องถิ่น ในขณะที่โลกต้องการคุณภาพที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่างไปจากเดิม ดังนั้นระบบการศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนามนุษย์ให้มีคุณภาพที่ยั่งยืน

**กูลิค (Gulick, 1987, pp. 13)** กำหนดหลักการบริหารไว้ 7 ประการ เรียกวา POSDCRB ซึ่งแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. Planning การวางแผนงาน หมายถึง การจัดวางโครงการ แผนปฏิบัติงาน และ วิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ผู้จัดการองคกรต้องวางแผนงานทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานเพราะแผนงานจะเป็นแนวทางปฏิบัติทั้งองคกรซึ่งประกอบด้วยแผนงานหลัก และแผนงานย่อยแผนงานต้องมีลักษณะยืดหยุน

2. Organizing การจัดหน่วยงาน หมายถึง การกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนงาน และการจัดสายงาน

3. Staffing การจัดตัวบุคคล หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก่การจัดอัตรากำลัง การสรรหาและพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหนงการสงเสริมขวัญและกำลังใจสวัสดิการ และการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งคนเป็นทรัพย์กรที่สำคัญที่สุด ที่สงผลใหงานสำเร็จหรือลมเหลว

4. Directing การอำนวยการ หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าต้องมอบหมายหน้าที่ใหลูกนองแต่ละคนตามลำดับโดยให้สัมพันธ์และสอดคลองกับความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่งประกาศใช ระเบียบใหปฏิบัติตาม มีการตัดสินใจสั่งการอย่างถูกต้องและรวดเร็ว

5. Coordinating การประสานงาน หมายถึง การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อใหเกิดมีการร่วมมือที่ดีและนำไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน

6. Reporting การรายงาน หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกหน่วยงานได้รับทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหนาของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

7. Budgeting การบริหารงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบทางด้านการเงินและทรัพย์สิน

**ปทมา ประทุมสุวรรณ (2562, หน้า 17)** กระบวนการบริหารมีขั้นตอนกระบวนการคือ การวางแผนการจัดโครงสร้างองคการ การบริหารงานด้านบุคคล การอำนวยการ การบริหารงบประมาณ การประสานงาน และการรายงานผลการปฏิบัติงาน

**สมพร ศิลป์สุวรรณ์ (2565). สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2565, จาก https://www.gotoknow.org** การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพในเรื่องของการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ หลักและวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหาร ความคาดหวังที่ผู้บริหารมีต่อผู้บริหาร

ระดับกลาง รวมทั้งแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหารระดับกลางในทัศนะของผู้บริหารข้างต้นโดยสรุปจะต้องใช้ความรู้และทักษะหลายด้านด้วยกัน ดังนี้

1. หลักการบริหาร
2. ด้านความรู้
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์
4. ด้านการปฏิบัติงาน
5. ด้านการบริหารทรัพย์ากรบุคคล

**สุพัตรา หารัญดา (2563, หน้า 28)** ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง ประสิทธิผลในการดำเนินงาน ซึ่งเกิดจากประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของบุคลากร โดยบุคลากรมีการศึกษาแนวปฏิบัติ ในการแสวงหาความรู้ นวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

**ปัทมาพร ท่อชู (2565). สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2565, จาก http://www.Thailand industry.com** การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน คือ การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ความสามารถและทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้นเจริญขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์กรเกิดความสุขในที่สุด โดยการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรหรือการพัฒนาสังคม

โดยสรุป การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยหลักในการบริหารการสร้าง ระบบการบริหารที่ผ่านการวางแผน การวิเคราะห์อย่างเป็นขั้นตอน นอกจากนี่ยังจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายความพร้อมของทรัพย์ากรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุด

จากองค์ประกอบที่เป็นทัศนะหรือ ผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ที่มีความหมายเฉพาะอื่น ๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงใน ตารางสังเคราะห์ 3 โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ต่อไป

**ตารางที่ 2.2 สังเคราะห์องค์ประกอบหลักของประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา**

| ข้อ | การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ | อะทอส และคอฟเฟ (1986) | มิสเกล, แมคโดนัล และบลูม (1981) | นัสเซอร์อาลี เกปัน (2562) | สมุนท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561) | อาภาพร เหล็กกล้า (2565) | กูลิค (1987) | ปทมา ประทุมสุวรรณ (2562) | สุพัตรา ทารัญตา (2563) | สมพร ศิลป์สุวรรณ์ (2565) | ปัทมาพร ท่อชู (2565) | ความถี่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ผลการปฏิบัติงาน | √ | √ | | | | √ | | | | | 3 |
| 2 | ความพึงพอใจ | √ | √ | | | | | | | | | 2 |
| 3 | ความเจริญก้าวหน้า | √ | | | | | | | | | | 1 |
| 4 | การวางแผน | | | | √ | | √ | √ | | | | 3 |
| 5 | การวิเคราะห์ | | | | √ | | | | | | | 1 |
| 6 | ความร่วมมือ | | | | √ | | √ | | | √ | | 3 |
| 7 | การพัฒนามนุษย์ | | | | | √ | √ | | | √ | | 3 |
| 8 | อำนาจหนาที่ | | | | | | √ | | | | | 1 |
| 9 | การแบ่งส่วนงาน | | | | | | √ | | | | | 1 |
| 10 | การจัดสายงาน | | | | | | √ | | | | | 1 |
| 11 | การสงเสริมขวัญและกำลังใจ | | | | | | √ | | | | | 1 |
| 12 | สร้างบรรยากาศในการทำงาน | | | | | | √ | | | | | 1 |
| 13 | การอำนวยการ | | | | | | √ | √ | | | | 2 |
| 14 | การวินิจฉัยสั่งการ | | | | | | √ | | | | | 1 |
| 15 | การควบคุมบังคับบัญชา | | | | | | √ | | | | | 1 |
| 16 | ความรับผิดชอบ | | | | | | √ | | | | | 1 |
| 17 | การประสานงาน | | | | | | √ | √ | | √ | | 3 |

**ตารางที่ 2.2 (ต่อ)**

| ข้อ | การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ | อะทอล และคอฟเฟ (1986) | มิสเกล, แมคโดนัล และบลูม (1981) | นัสเซอร์อาลี เกปัน (2562) | สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561) | อาภาพร เหล็กกล้า (2565) | กูลิค (1987) | ปทมา ประทุมสุวรรณ (2562) | สุพัตรา หารัญดา (2563) | สมพร ศิลป์สุวรรณ์ (2565) | ปัทมาพร ท่อชู (2565) | ความถี่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 | การรายงาน | | | | | | √ | | | | | 1 |
| 19 | การจัด โครงสร้างองคการ | | | | | | | √ | | | | 1 |
| 20 | หลักและวิธีการบริหารจัดการ | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 21 | ความคาดหวัง | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 22 | รูปแบบการบริหาร | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 23 | กฎระเบียบ | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 24 | ความพร้อมความเข้าใจ | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 25 | การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 26 | มนุษยสัมพันธ์ | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 27 | สร้างความเข้าใจ | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 28 | อ่อนน้อมถ่อมตัว | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 29 | พัฒนางาน | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 30 | ความเที่ยงตรง | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 31 | มีความก้าวหน้า | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 32 | มีความรวดเร็ว | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 33 | ขวัญกำลังใจ | | | | | | | | | √ | | 1 |

**ตารางที่ 2.2 (ต่อ)**

| ข้อ | การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ | อะทอส และคอฟเฟ (1986) | มิสเกล, แมคโดนัล และบลม (1981) | นัสเซอร์อาลี เกปัน (2562) | สนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561) | อาภาพร เหล็กกล้า (2565) | กูลิค (1987) | ปทมา ประทุมสุวรรณ (2562) | สุพัตรา หารัญดา (2563) | สมพร คิลป์สวรรณ์ (2565) | ปัทมาพร ท่อชู (2565) | ความถี่ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 34 | การสร้างคุณภาพชีวิต | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 35 | สร้างคนเก่ง | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 36 | ความรับผิดชอบ | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 37 | เสมอภาค | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 38 | มีความคิดสร้างสรรค์ | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 39 | บรรลุเป้าหมาย | | | √ | | | | | | √ | √ | 3 |
| 40 | มีการสื่อสาร | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 41 | ควบคุมงาน | | | | | | | | √ | √ | | 2 |
| 42 | การเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่ | | | | | | | | | √ | | 1 |
| 43 | มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ | | | | | | | | | √ | | 1 |
| | รวม | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 31 | 4 | 1 | 27 | 1 | 74 |

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ จากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังตารางที่แสดงออกมาในรูปความถี่จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 43 องค์ประกอบ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง

(ในที่นี้คือความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบเพื่อกำหนดเป็นตัวแปรเพื่อการวิจัยในครั้งนี้จำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 2 การวางแผน

องค์ประกอบที่ 3 ความร่วมมือ

องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนามนุษย์

องค์ประกอบที่ 5 การประสานงาน

องค์ประกอบที่ 6 บรรลุเป้าหมาย

**1.องค์ประกอบของ ผลการปฏิบัติงาน**

**อะทอส และคอฟเฟ (Athos and Coffey, 1986, pp. 113)** กล่าวว่า การวัดประสิทธิภาพ ของโรงเรียนพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1) ผลการปฏิบัติงาน

2) ความพึงพอใจ

3) ความเจริญก้าวหน้า

**มิสเกล, แมคโดนัล และบลูม (Miskel, McDonald, and Bloom 1981, pp. 34)** ได้ศึกษา พบว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1) ผลิตผล

2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3) เจตคติของนักเรียน

**กูลิค (Gulick 1987, pp. 13)** กำหนดหลักการบริหารไว้ 7 ประการ เรียกวา POSDCRB ซึ่งแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. Planning การวางแผนงาน หมายถึง การจัดวางโครงการ แผนปฏิบัติงาน และ วิธีการปฏิบัติงานไว้ลวงหนา ผู้จัดการองคกรต้องวางแผนงานทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานเพราะ แผนงานจะเป็นแนวทางปฏิบัติทั้งองคกร ซึ่งประกอบด้วยแผนงานหลัก และแผนงานย่อยแผนงาน ต้องมีลักษณะยืดหยุน

2. Organizing การจัดหน่วยงาน หมายถึง การกำหนดโครงสร้างอำนาจหนาที่ การแบ่งส่วนงาน และการจัดสายงาน

3. Staffing การจัดตัวบุคคล หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก การจัดอัตรากำลัง การสรรหาและพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการสงเสริมขวัญและกำลังใจ สวัสดิการ และการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งคนเป็นทรัพย์กรที่สำคัญที่สุด ที่สงผลให งานสำเร็จหรือลมเหลว

4. Directing การอำนวยการ หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าต้องมอบหมายหน้าที่ให้ลูกน้องแต่ละคนตามลำดับโดยให้สัมพันธ์และสอดคล้องกับความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่ง ประกาศใช้ ระเบียบใหปฏิบัติตาม มีการตัดสินใจสั่งการอย่างถูกต้องและรวดเร็ว

5. Coordinating การประสานงาน หมายถึง การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดมีการร่วมมือที่ดีและนำไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน

6. Reporting การรายงาน หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกหน่วยงานได้รับทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

7. Budgeting การบริหารงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบทางด้านการเงินและทรัพย์สิน

โดยสรุป ผลการปฏิบัติงานคือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ที่แสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากรโดยวัดผลการปฏิบัติงานจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานไว้เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

**2. องค์ประกอบของ การวางแผน**

**สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561, หน้า 58)** การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยหลักในการบริหารการสร้างระบบการบริหารที่ผ่านการวางแผน การวิเคราะห์อย่างเป็นขั้นตอน นอกจากนี่ยังจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายความพร้อมของทรัพย์กรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุด

**กูลิค (Gulick, 1987, pp. 13)** กำหนดหลักการบริหารไว้ 7 ประการ เรียกวา POSDCRB ซึ่งแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. Planning การวางแผนงาน หมายถึง การจัดวางโครงการ แผนปฏิบัติงาน และ วิธีการปฏิบัติงานไว้ลวงหน้า ผู้จัดการองคกรต้องวางแผนงานทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานเพราะแผนงานจะเป็นแนวทางปฏิบัติทั้งองคกร ซึ่งประกอบด้วยแผนงานหลักและแผนงานย่อยแผนงาน ต้องมีลักษณะยืดหยุน

2. Organizing การจัดหน่วยงาน หมายถึง การกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่การแบ่งส่วนงาน และการจัดสายงาน

3. Staffing การจัดตัวบุคคล หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก การจัดอัตรากำลัง การสรรหาและพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการสงเสริมขวัญและกำลังใจ

สวัสดิการ และการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งคนเป็นทรัพย์กรที่สำคัญที่สุดที่สงผลให งานสำเร็จหรือลมเหลว

4. Directing การอำนวยการ หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในฐานะหัวหน่าหน่วยงาน หัวหน่าต้องมอบหมายหน่าที่ให้ลูกน่องแต่ละคนตามลำดับโดยให้สัมพันธ์และสอดคล่องกับความรับผิดชอบ แต่ละตำแหน่งประกาศใช้ ระเบียบใหปฏิบัติตาม มีการตัดสินใจสั่งการอย่างถูกต้องและรวดเร็ว

5. Coordinating การประสานงาน หมายถึง การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดมีการร่วมมือที่ดีและนำไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน

6. Reporting การรายงาน หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกหน่วยงานได้รับทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหนาของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

7. Budgeting การบริหารงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบทางด้านการเงินและทรัพย์สิน

**ปัทมาพร ท่อชู (2565). สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2565, จาก http://www.Thailand industry.com** กระบวนการบริหารมีขั้นตอนกระบวนการคือ การวางแผน การจัดโครงสร้างองคการ การบริหารงานด้านบุคคล การอำนวยการ การบริหารงบประมาณ การประสานงาน และการรายงานผลการปฏิบัติงาน

โดยสรุป เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องวางแผนเพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางเพื่อมุ่งสู่ผลสำเร็จที่คาดหวังในอนาคต ดังมีผู้กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติงานจะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการวางแผน และถ้าวางแผนดีก็เท่ากับปฏิบัติงานสำเร็จไปแล้วกว่าครึ่ง การหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานโดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ และมีเหตุผลเพื่อให้การดำเนินงานในอนาคตเป็นไปโดยเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพที่สุด

**3. องค์ประกอบของ ความร่วมมือ**

**สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561, หน้า 58)** การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยหลักในการบริหารการสร้างระบบการบริหารที่ผ่านการวางแผน การวิเคราะห์อย่างเป็นขั้นตอน นอกจากนี่ยังจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายความพร้อมของทรัพย์กรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุด

**กูลิค (Gulick, 1987, pp. 13)** กำหนดหลักการบริหารไว 7 ประการ เรียกวา POSDCRB ซึ่งแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. Planning การวางแผนงาน หมายถึง การจัดวางโครงการ แผนปฏิบัติงาน และ วิธีการปฏิบัติงานไวลวงหน่า ผู้จัดการองคกรต้องวางแผนงานทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานเพราะ แผนงาน

จะเป็นแนวทางปฏิบัติทั้งองคกร ซึ่งประกอบด้วยแผนงานหลักและแผนงานย่อยแผนงาน ต้องมีลักษณะยืดหยุน

2. Organizing การจัดหน่วยงาน หมายถึง การกำหนดโครงสร้างอำนาจหน่าที่ การแบ่งส่วนงาน และการจัดสายงาน

3. Staffing การจัดตัวบุคคล หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก่การจัดอัตรากำลังการสรรหาและพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการสงเสริมขวัญและกำลังใจสวัสดิการ และการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งคนเป็นทรัพย์กรที่สำคัญที่สุด ที่สงผลให งานสำเร็จหรือลมเหลว

4. Directing การอำนวยการ หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ในฐานะหัวหน่าหน่วยงาน หัวหน่าต้องมอบหมายหน่าที่ให้ลูกน่องแต่ละคนตามลำดับ โดยให้สัมพันธ์และสอดคลองกับความรับผิดชอบ แต่ละตำแหน่ง ประกาศใช้ระเบียบใหปฏิบัติตาม มีการตัดสินใจสั่งการอย่างถูกต้องและรวดเร็ว

5. Coordinating การประสานงาน หมายถึง การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อใหเกิดมีการร่วมมือที่ดีและนำไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน

6. Reporting การรายงาน หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกหน่วยงานได้รับทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหนาของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

7. Budgeting การบริหารงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบทางด้านการเงินและทรัพย์สิน

**สมพร ศิลป์สุวรรณ์ (2565). สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2565, จาก https://www.gotoknow.org** การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพในเรื่องของการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ หลักและวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหาร ความคาดหวังที่ผู้บริหารมีต่อผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหารระดับกลางในทัศนะของผู้บริหารข้างต้นโดยสรุปจะต้องใช้ความรู้และทักษะหลายด้านด้วยกัน ดังนี้

1. หลักการบริหาร
2. ด้านความรู้
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์
4. ด้านการปฏิบัติงาน
5. ด้านการบริหารทรัพย์กรบุคคล

โดยสรุป การจัดให้มีการทำงานที่สอดคล้องในจังหวะ เวลาเดียวกันให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ มีกระบวนการและแบบแผนการทำงาน เป็นการเชื่อมสัมพันธ์บุคคล การผนึกกำลัง วัสดุทรัพย์กรอย่างอื่น ๆ เพื่อให้งานสำเร็จตามผลตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

**4. องค์ประกอบของ การพัฒนามนุษย์**

**อาภาพร เหล็กกล้า (2565). สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2565, จาก https://www.gotoknow.org** การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โลกในปัจจุบันมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วส่งผลต่อการพัฒนาระบบสื่อสารมวลชน ทำให้กระแสข้อสนเทศแผ่กระจายครอบคลุมพื้นที่ส่วนต่าง ๆ ของโลกอย่างรวดเร็วจนได้ชื่อว่า “โลกไร้พรหมแดน” ผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดกระแสสำคัญ ๆ ที่เข้าสู่ความเป็นสากลรวมทั้งการจัดการศึกษา ขณะเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆหลายประการ เช่น ความสับสนในข้อสนเทศ ข้อจำกัดด้านการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งการรับกระแสวัฒนธรรมโดยขาดการยั้งคิด จนกระทั่งวัฒนธรรมดั้งเดิมที่ดีงาม เอกลักษณ์ไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น ในขณะที่โลกต้องการคุณภาพที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่างไปจากเดิม ดังนั้นระบบการศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนามนุษย์ให้มีคุณภาพที่ยั่งยืน

**กูลิค (Gulick, 1987, pp. 13)** กำหนดหลักการบริหารไว 7 ประการ เรียกวา POSDCRB ซึ่งแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. Planning การวางแผนงาน หมายถึง การจัดวางโครงการแผนปฏิบัติงาน และ วิธีการปฏิบัติงานไวลวงหน่า ผู้จัดการองคกรต้องวางแผนงานทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานเพราะ แผนงานจะเป็นแนวทางปฏิบัติทั้งองคกร ซึ่งประกอบด้วยแผนงานหลักและแผนงานย่อยแผนงาน ต้องมีลักษณะยืดหยุน

2. Organizing การจัดหน่วยงาน หมายถึง การกำหนดโครงสร้างอำนาจหน่าที่ การแบ่งส่วนงาน และการจัดสายงาน

3. Staffing การจัดตัวบุคคล หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก่การจัดอัตรากำลังการสรรหาและพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการสงเสริมขวัญและกำลังใจสวัสดิการ และการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งคนเป็นทรัพย์กรที่สำคัญที่สุด ที่สงผลให งานสำเร็จหรือลมเหลว

4. Directing การอำนวยการ หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในฐานะหัวหน่าหน่วยงาน หัวหน่าต้องมอบหมายหน่าที่ให้ลูกน่องแต่ละคนตามลำดับโดยให้สัมพันธ์และสอดคล่องกับความรับผิดชอบ แต่ละตำแหน่ง ประกาศใช้ระเบียบใหปฏิบัติตาม มีการตัดสินใจสั่งการอย่างถูกต้องและรวดเร็ว

5. Coordinating การประสานงาน หมายถึง การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดมีการร่วมมือที่ดีและนำไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน

6. Reporting การรายงาน หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกหน่วยงานได้รับทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหนา ของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

7. Budgeting การบริหารงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบทางด้านการเงินและทรัพย์สิน

**สมพร ศิลป์สุวรรณ์ (2565). สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2565, จาก https://www.gotoknow.org** การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพในเรื่องของการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพหลักและวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหาร ความคาดหวังที่ผู้บริหารมีต่อผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหารระดับกลางในทัศนะของผู้บริหารข้างต้นโดยสรุปจะต้องใช้ความรู้และทักษะหลายด้านด้วยกัน ดังนี้

1. หลักการบริหาร
2. ด้านความรู้
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์
4. ด้านการปฏิบัติงาน
5. ด้านการบริหารทรัพย์ากรบุคคล

โดยสรุป คือกรอบและกระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งพนักงานยังเกิดการพัฒนาศักยภาพด้วย โดยการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรนั้นอาจทำได้หลายวิธีหรือหลายกระบวนการตั้งแต่การฝึกอบรม การศึกษาผ่านการเรียนการสอนที่จริงจัง การออกไปดูงานนอกองค์กร ไปจนถึงการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาแล้วก็สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กรส่งผลให้องค์กรพัฒนาและประสบความสำเร็จตามไปด้วยได้

**5. องค์ประกอบของ การประสานงาน**

**กูลิค (Gulick, 1987, pp. 13)** กำหนดหลักการบริหารไว้ 7 ประการ เรียกวา POSDCRB ซึ่งแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. Planning การวางแผนงาน หมายถึง การจัดวางโครงการแผนปฏิบัติงาน และวิธีการปฏิบัติงานไวลวงหนา ผู้จัดการองคกรต้องวางแผนงานทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานเพราะ แผนงานจะเป็นแนวทางปฏิบัติทั้งองคกร ซึ่งประกอบด้วยแผนงานหลักและแผนงานย่อยแผนงาน ต้องมีลักษณะยืดหยุน

2. Organizing การจัดหน่วยงาน หมายถึง การกำหนดโครงสร้างอำนาจหนาที่ การแบ่งส่วนงาน และการจัดสายงาน

3. Staffing การจัดตัวบุคคล หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก่การจัดอัตรากำลัง การสรรหาและพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการสงเสริมขวัญและกำลังใจ สวัสดิการ และการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่สงผลให งานสำเร็จหรือลมเหลว

4. Directing การอำนวยการ หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในฐานะหัวหน่าหน่วยงาน หัวหน่าต้องมอบหมายหน่าที่ให้ลูกน่องแต่ละคนตามลำดับโดยให้สัมพันธ์และสอดคล่องกับความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่ง ประกาศใช้ระเบียบใหปฏิบัติตาม มีการตัดสินใจสั่งการอย่างถูกต้องและรวดเร็ว

5. Coordinating การประสานงาน หมายถึง การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดมีการร่วมมือที่ดีและนำไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน

6. Reporting การรายงาน หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกหน่วยงานได้รับทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหนาของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

7. Budgeting การบริหารงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบทางด้านการเงินและทรัพย์สิน

**ปัทมาพร ท่อชู (2565). สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2565, จาก http://www.Thailand industry.com** กระบวนการบริหารมีขั้นตอนกระบวนการคือ การวางแผน การจัด โครงสร้างองคการ การบริหารงานด้านบุคคล การอำนวยการ การบริหารงบประมาณ การประสานงาน และการรายงานผลการปฏิบัติงาน

**สมพร ศิลป์สุวรรณ์ (2565). สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2565, จาก https://www. gotoknow.org** การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพในเรื่องของการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ หลักและวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหาร ความคาดหวังที่ผู้บริหารมีต่อผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหารระดับกลางในทัศนะของผู้บริหารข้างต้นโดยสรุปจะต้องใช้ความรู้และทักษะหลายด้านด้วยกัน ดังนี้

1. หลักการบริหาร
2. ด้านความรู้
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์
4. ด้านการปฏิบัติงาน
5. ด้านการบริหารทรัพย์ากรบุคคล

โดยสรุป การติดต่อสื่อสารให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกัน สร้างระเบียบในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การดำเนินงานราบรื่นไม่เกิดการทำงานซ้ำซ้อน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล่ำกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

**6. องค์ประกอบของ บรรลุเป้าหมาย**

**นัสเซอร์อาลี เกปัน (Nasser Ali Kepan, 2562, pp. 35)** ประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน คือการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ในด้านการบริหารวิชาการ ด้านงบประมาณด้านการบริหาร งานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

**สมพร ศิลป์สุวรรณ์ (2565). สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2565, จาก https://www.gotoknow.org** การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพในเรื่องของการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพหลักและวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหาร ความคาดหวังที่ผู้บริหารมีต่อผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหารระดับกลางในทัศนะของผู้บริหารข้างต้นโดยสรุปจะต้องใช้ความรู้และทักษะหลายด้านด้วยกัน ดังนี้

1. หลักการบริหาร
2. ด้านความรู้
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์
4. ด้านการปฏิบัติงาน
5. ด้านการบริหารทรัพย์ากรบุคคล

**ปัทมาพร ท่อชู (2565). สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2565, จาก http://www.Thailandindustry.com** กระบวนการบริหารมีขั้นตอนกระบวนการคือ การวางแผน การจัด โครงสร้างองคการ การบริหารงานด้านบุคคล การอำนวยการ การบริหารงบประมาณ การประสานงาน และการรายงานผลการปฏิบัติงาน

โดยสรุป การนำแนวคิดการบรรลุเป้าหมายมาประยุกต์ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ผู้ประเมินจำเป็นต้องใช้ด้วยความระมัดระวังและต้องตระหนักถึงปัญหาและความสลับซับซ้อนต่าง ๆ ที่แฝงอยู่ตลอดจนพิจารณาข้อมูลจากทุก ๆ ฝ่าย เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการทำให้การระบุเป้าหมายมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือมากขึ้นสามารถทำได้โดยต้องรวบรวมปัจจัยนำเข้าจากกลุ่มที่มีอิทธิพล การกำหนดเป้าหมายที่เป็นทางการทั้งหมด แม้ว่าบางคนจะไม่ได้เป็นผู้บริหารขององค์การ และนำเอาเป้าหมายที่เป็นจริงที่ได้จากการสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกองค์การ ต้องคำนึงอยู่ตลอดเวลาว่าองค์การมีการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ยืนยันในการนำเป้าหมายที่จับต้องได้เป็นรูปธรรมทดสอบและวัดได้มาเป็นตัวประเมินมากกว่าการนำถ้อยแถลงที่คลุมเครือซึ่งเป็นเพียงภาพสะท้อนความคาดหวังของสังคมที่มีต่อองค์ การมาประเมินมองเป้าหมายขององค์การในฐานะเป็นสิ่งที่มีพลวัตที่มีการเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลามากกว่าไปยึดติดกับถ้อยแถลงเชิงเป้าหมายที่เป็นทางการอย่างตายตัว

## 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4

### 2.3.1 ความหมายของหลักพรหมวิหาร 4

ในการที่จะเข้าใจและปฏิบัติพรหมวิหาร 4 ให้ถูกต้อง พึงทราบรายละเอียดบางอย่าง โดยเฉพาะสมบัติและวิบัติของธรรม 4 ประการนั้น ดังนี้

ก. ความหมายโดยวิเคราะห์ศัพท์

1. เมตตา = (มีน้ำใจ) เยื่อใยใฝ่ประโยชน์สุขแก่คนทั้งหลายหรือน้ำใจปรารถนาประโยชน์สุขที่เป็นไปต่อมิตร

2. กรุณา = ทำความสะเทือนใจแก่สาธุชน เมื่อคนอื่นประสบทุกข์หรือถ่ายถอนทำทุกข์

3. มุทิตา = โมทนำยินดีต่อผู้ประกอบด้วยสมบัติหรือผลดีนั้น ๆ

4. อุเบกขา = คอยมองดูอยู่ โดยละความขวนขวายว่า สัตว์ทั้งหลายจงอย่าผูกเวรกันเป็นต้น และโดยเข้าถึงความเป็นกลาง

ข. ลักษณะหน้าที่หรือกิจ (รส) ผลปรากฏ (ปัจจุปัฏฐาน) และปทัสถาน (เหตุใกล้)

1. เมตตา = (ในสถานการณ์ที่คนอื่นอยู่เป็นปกติ)

ลักษณะ = เป็นไปโดยอาการเกื้อกูลแก่คนสัตว์ทั้งหลาย

หน้าที่ = น้อมนำประโยชน์เข้าไปให้แก่เขา

ผลปรากฏ = กำจัดความอาฆาตแค้นเคืองให้ปราศไป

ปทัสถาน = เห็นภาวะที่น่าเจริญใจของคนสัตว์ทั้งหลาย

2. กรุณา = (ในสถานการณ์ที่คนอื่นตกทุกข์เดือดร้อน)

ลักษณะ = เป็นไปโดยอาการปลดเปลื้องทุกข์แก่คนสัตว์ทั้งหลาย

หน้าที่ = ไม่นิ่งดูดาย/ทนนิ่งอยู่ไม่ได้ต่อทุกข์ของคนสัตว์ทั้งหลาย

ผลปรากฏ = ไม่เบียดเบียน/อวิหิงสา

ปทัสถาน = เห็นภาวะไร้ที่พึ่ง/สภาพน่าอนาถของคนสัตว์ทั้งหลายที่ถูกทุกข์ครอบงำ

3. มุทิตา = (ในสถานการณ์ที่คนอื่นมีสุขสำเร็จหรือทำอะไรก้าวไปด้วยดี)

ลักษณะ = พลอยยินดี/ยินดีด้วย

หน้าที่ = ไม่ริษยา/เป็นปฏิปักษ์ต่อความริษยา

ผลปรากฏ = ขจัดความริษยาความไม่ยินดีหรือความทนไม่ได้ต่อความสุขสำเร็จของผู้อื่น

ปทัสถาน = เห็นสมบัติ/ความสำเร็จของคนสัตว์ทั้งหลาย

4. อุเบกขา = (ในสถานการณ์รักษาธรรมตามความรับผิดชอบต่อกรรมที่เขาทำ)

ลักษณะ = เป็นไปโดยอาการเป็นกลางต่อคนสัตว์ทั้งหลาย

หน้าที่ = มองเห็นความเสมอภาคกันในคนสัตว์ทั้งหลาย

ผลปรากฏ = ระงับความขัดเคืองเสียใจและความคล้อยตามดีใจ

ปทัสถาน = มองเห็นภาวะที่ทุกคนเป็นเจ้าของกรรมของตนว่า สัตว์ทั้งหลายจักได้สุข พ้นทุกข์ ไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ที่ถึงตามใจชอบได้อย่างไร

ค. สมบัติ (ความสมบูรณ์หรือความสัมฤทธิ์ผล) และวิบัติ (ความล้มเหลว หรือการปฏิบัติผิดพลาดไม่สำเร็จผล)

1. เมตตา : สมบัติ = สงบหายไร้ความแค้นเคืองไม่พอใจ

วิบัติ = เกิดเสน่หา

2. กรุณา : สมบัติ = สงบหายไร้วิหิงสา

วิบัติ = เกิดความโศกเศร้า

3. มุทิตา : สมบัติ = สงบหายไร้ความริษยา

วิบัติ = เกิดความสนุกสนาน

4. อุเบกขา : สมบัติ = สงบหายไม่มีความยินดียินร้าย

วิบัติ = เกิดความเฉยด้วยไม่รู้ (เฉยโง่ เฉยเมยเฉยเมิน)

ง. ข้าศึก คืออกุศลซึ่งเป็นศัตรูคู่ปรับที่จะทำลายหรือทำธรรมนั้น ๆ ให้เสียไป

1. เมตตา : ข้าศึกใกล้ = ราคะ

ข้าศึกไกล = พยาบาท คือความขัดเคืองไม่พอใจ

2. กรุณา : ข้าศึกใกล้ = โทมนัส คือความโศกเศร้าเสียใจ

ข้าศึกไกล = วิหิงสา

3. มุทิตา : ข้าศึกใกล้ = โสมนัส (เช่น ดีใจว่าตนจะพลอยได้รับผลประโยชน์)

ข้าศึกไกล = อรติ คือความไม่ยินดี ไม่ใยดี ริษยา

4. อุเบกขา : ข้าศึกใกล้ = อัญญาณุเบกขา (เฉยไม่รู้เรื่อง เฉย โง่ เฉยเมย)

ข้าศึกไกล = ราคะ (ความใคร่) และปฏิฆะ (ความเคือง) หรือชอบใจและขัดใจพึงทราบด้วยว่าฉันทะ คือ กัตตุกัมมยตาฉันทะ ความอยากจะทำให้ดีหรือความต้องการที่จะทำให้คนสัตว์ทั้งหลายดีงามสมบูรณ์ปราศจากโทษข้อบกพร่อง เช่นอยากให้เขาประสบประโยชน์สุขพ้นจากทุกข์เป็นต้น เป็นจุดตั้งต้น อาทิ ของพรหมวิหารทั้ง 4 นี้การข่มระงับกิเลส เช่น นิวรณ์ ได้เป็นท่ามกลางสมาธิถึงขั้นอัปปนา คือภาวะจิตที่มั่นคงเรียบรื่นสงบสนิทดีที่สุด เป็นที่จบของพรหมวิหารทั้ง 4 นั้น

พระไตรปิฎกภาษาไทย พ.ศ. 2549 ฉบับเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในการจัดงานฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี ได้บันทึกไว้ว่า ครั้งนั้น ภิกษุเหล่านั้น เข้าไปยังอารามของพวกเดียรถีย์ปริพาชก ได้ปราศรัย กับอัญเดียรถีย์ปริพาชกเหล่านั้น ครั้นผ่านการปราศรัยให้ระลึกถึงกันไปแล้วจึงนั่ง ณ ที่สมควรข้างหนึ่ง พวกอัญเดียรถีย์ปริพาชกได้พูดกะภิกษุเหล่านั้นว่า“ดูก่อนผู้มีอายุทั้งหลาย พระสมณโคดมแสดงธรรม แก่สาวกทั้งหลายอย่างนี้ว่า มาเถิด ภิกษุทั้งหลายเธอทั้งหลายละนิวรณ์ 5 อันเป็นอุปกิเลสแห่งจิต ทำปัญญาให้ถดถอยกำลัง แล้วจงมีใจประกอบด้วยเมตตาแผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ ทิศที่ 2 ทิศที่ 3 ทิศที่ 4 ก็เหมือนกัน ปฏิบัติโดยนัยนี้ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวาง (ทีฆนิกาย สุมงฺคลวิลาสินี ปาฏิกวคฺคอฏฺฐกถา) แผ่ไปตลอดโลกทั่วสัตว์ทุกหมู่เหล่าในที่ทุกสถานด้วยใจอันประกอบด้วยเมตตาอันไพบูลย์ เป็นมหัคคตะ (อภิธรรมปฎกอฏฐสาลินีธมฺมสงฺคณีอฏฺฐกถา) ไม่มีประมาณ ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่ จงมีใจประกอบด้วยกรุณา จงมีใจประกอบด้วยมุทิตา จงมีใจประกอบด้วยอุเบกขาแผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ ทิศที่ 2 ทิศที่ 3 ทิศที่ 4 ก็เหมือนกัน ปฏิบัติโดยนัยนี้ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวาง แผ่ไปตลอดโลกทั่วสัตว์ทุกหมู่เหล่าในที่ทุกสถานด้วยใจอันประกอบด้วยอุเบกขาอันไพบูลย์ เป็นมหัคคตะ ไม่มีประมาณ ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่ ดังนี้

ดูก่อนผู้มีอายุทั้งหลาย แม้พวกเราก็แสดงธรรมแก่สาวกทั้งหลายอย่างนี้ว่า มาเถิด ผู้มีอายุทั้งหลาย ท่านทั้งหลายละนิวรณ์ 5 อันเป็นอุปกิเลสแห่งจิต ทำปัญญาให้ถดถอยกำลัง แล้วจงมีใจประกอบด้วยเมตตาแผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ จงมีใจประกอบด้วยกรุณา จงมีใบระกอบด้วยมุทิตา จงมีใจประกอบด้วยอุเบกขาแผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ ทิศที่ 2 ทิศที่ 3 ทิศที่ 4 ก็เหมือนกัน ปฏิบัติโดยนัยนี้ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวาง แผ่ไปตลอดโลกทั่วสัตว์ทุกหมู่เหล่าในที่ทุกสถาน ด้วยใจอันประกอบด้วยอุเบกขาอันไพบูลย์ เป็นมหัคคตะ ไม่มีประมาณ ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่ ดังนี้ (พระไตรปิฎกภาษาไทย, 2549)

**พรหมวิหาร** แปลว่า ธรรมประจำใจของพรหม ศาสนาพราหมณ์ ถือว่าพระพรหมเป็นผู้สร้างโลก เป็นเทพเจ้าดลบันดาลสิ่งทั้งหลาย เป็นผู้สร้างสรรค์และอภิบาลโลก แต่พระพุทธเจ้าทรงสอนว่าเราทุกคนจะเป็นผู้มีส่วนสร้างสรรอภิบาลโลกด้วยกันทุกคน เพราะฉะนั้น มาทำตัวให้เป็นพรหมกัน การเป็นพรหมโดยสมบูรณ์ต้องมีธรรมทั้ง 4 ข้อ คือมี เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขาคนส่วนใหญ่แยกความหมายไม่ค่อยออก ไม่ชัดเจน บางคนใช้ผิดสถานการณ์ วิธีแยกให้ชัดเจนง่าย ๆ ด้วยการพิจารณาดูสถานการณ์ที่เขาประสบว่า เขาอยู่ในสถานการณ์ใดแล้วใช้ข้อธรรมใน พรหมวิหาร 4 ให้ถูกต้องตามสถานการณ์นั้น ๆ

1. สถานการณ์ปกติ คนอื่นไม่มีเรื่องเดือดเนื้อร้อนใจ แต่ก็ไม่ได้ประสบความสำเร็จอะไรเป็นพิเศษ กรณีนี้เราต้องมี "เมตตา" คือความรัก ความปรารถนาดี ความเป็นมิตร

2. สถานการณ์คนอื่นเขาตกต่ำเดือดร้อน ประสบความทุกข์ เราจะช่วยเหลือปลดเปลื้องทุกข์ของเขา ทำให้เขาขึ้นมาสู่ภาวะปกติ หายทุกข์ร้อนเราต้องมี "กรุณา" หมายถึงช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์

3. สถานการณ์ที่คนอื่นประสบความสำเร็จ สู่ภาวะที่สูงขึ้น ทำสิ่งที่ถูกต้องดีงามน่าชื่นชมเราต้องมีคุณธรรมข้อที่ 3 คือ "มุทิตา" แปลว่า พลอยยินดีสนับสนุน ด้วยความจริงใจ

4. สถานการณ์ที่คนส่วนใหญ่มักจะไม่ทราบในความหมายที่ถูกต้องลึกซึ้ง คือ "อุเบกขา" ในโลกนี้เราไม่ได้อยู่กับมนุษย์ด้วยกันเท่านั้น เราต้องอยู่กับความเป็นจริงของชีวิตในธรรมชาติด้วย หมายความว่า โลกมนุษย์ตั้งอยู่บนฐานของกฎธรรมชาติ หรือความเป็นจริงของธรรมชาติอีกชั้นหนึ่งถ้าความสัมพันธ์ในหมู่มนุษย์ด้วยกันแม้จะดี ช่วยเหลือเกื้อกูลกันแต่ไปทำความเสียหายต่อหลักการแห่งความจริงความถูกต้องดีงามที่เป็นเรื่องของธรรมชาติ หมายความว่า เมื่อไรก็ตามที่โลกมนุษย์นี้ไม่ตั้งอยู่ในธรรม โลกมนุษย์นั้นก็จะวิปริตแปรปรวน ตั้งอยู่ไม่ได้

ในกรณีที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่งผลเสียหายต่อหลักการแห่งความเป็นธรรม ความถูกต้องชอบธรรม ตลอดจนกฎเกณฑ์กติกามารยาททั้งหลายที่จะยึดเหนี่ยวให้สังคมมนุษย์อยู่ได้ เราต้องหยุด ข้อที่ 1-2-3 (เมตตา-กรุณา-มุทิตา) แล้วใช้ ข้อที่ 4 คือ สิ่งที่เรียกว่า อุเบกขา เพื่อให้เขารับผิดชอบ ต่อความเป็นจริง ต่อตัวธรรม ต่อหลักการกฎเกณฑ์กติกา หมายถึง อุเบกขา แปลว่า คอยมองดู มีความหมายว่า ไม่เข้าไปก้าวก่ายแทรกแซงกระบวนการของธรรม เราจึงเฉยต่อคนนั้น เพื่อปล่อยหรือเปิดโอกาสให้มีการปฏิบัติต่อเขาไปตามธรรม การช่วยเหลือคนต้องรักษาธรรมไปพร้อมกัน

โดยสรุป เมตตา ความเมตตาคือความรู้สึก เอ็นดูสงสารผู้อื่นไม่ว่าจะเป็น เด็ก คนชรา หรือบุคคลอื่นอื่นความเมตตานี้ อาจจะเกิดมาจากความสงสารที่บุคคลนั้นคงตกอยู่ในความทุกข์ หรือความเศร้าหมองจากเหตุทั้งปวง สำหรับผู้นำที่ดีความยึดหลักข้อนี้ “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” เมตตาผู้อื่นรอบข้างไม่เว้นแม้แต่ลูกน้องผู้ร่วมงาน หรือคนที่ตำแหน่งต่ำกว่า ความเมตตาจะทำให้เรามีพลังดึงดูดและรักใคร่จากคนรอบข้าง

กรุณา คนในสังคมทุกทุกสังคมหากมีคนทำอะไรด้วยตนเองไม่ได้ก็ย่อมรับความช่วยเหลือจากผู้อื่นรอบตัว การเข้าไปให้ความช่วยเหลือผู้ไม่รู้ ผู้ประสบภัย หรือให้รอดพ้นจากความทุกข์นั้นก็ล้วนแต่เป็นบุญจากความกรุณา การช่วยเหลือนั้นไม่ใช่แต่เพียงผู้มีบุญคุณถึงแม้ว่า คนนั้นเป็นคนไม่ดี คนนี้เป็นคนไม่ดี ไม่ว่าจะเป็นมิตรหรือเป็นศัตรูเราก็ช่วยได้ ปล่อยวางอคติ ลดความถือตัว ความตระหนี่เพื่อเป็นหนทางในการแล้วช่วยเหลือครึ่งกันละกัน หากท่านผู้นำ ผู้บริหารยึดถือหัวข้อนี้ไว้รับรองได้เลยว่าจะมีแต่คนรักใคร่แม้แต่สัตว์ก็ยังกระดิกหางเข้าหาในความมีเมตตากรุณา

มุทิตา การเป็นผู้นำที่แท้จริงควรจะวางตัวเองให้ ไร้ซึ่งการอิจฉา ริษยา และคอยสนับสนุนให้กำลังใจรวมถึงยินดีกับสิ่งดีที่เกิดขึ้นกับลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และคนในสังคมของตน ในยามที่คนในสังคมทำพลาดก็พร้อมน้อมรับและให้อภัยคอยตักเตือนแก้ไขไม่ใช่โกรธเป็นฟืนเป็นไฟ

อุเบกขา การวางนิ่งเฉยต่อการทำร้ายจากกาย วาจา ใจ หรือหากได้ยินการติฉินนินทาก็ให้ถือเสียว่าเราเคยทำกรรมมากับเขา และเราก็ได้ชดใช้กรรมแล้ว สิ่งที่ควรกระทำที่สุดก็คือการอภัยให้กับความโกรธ ความริษยา นินทาใส่ที่ย่อมเกิดขึ้นเป็นธรรมดากับหัวหน้าหรือผู้นำคน การปกครองคนมากมายหลากหลายความคิดคงจะหลีกไม่พ้นเรื่องนี้

**2.3.2 แนวคิดตามหลักพรหมวิหาร 4**

**แนวคิดเกี่ยวกับพรหมวิหาร**

พรหมวิหารคือ เป็นหลักธรรมข้อนี้นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ ผู้บริหารหรือผู้ปกครองยังเป็นหลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ เป็นธรรมประจำกาย วาจา ใจ โดยเฉพาะผู้นำผู้บริหารตลอดจนหัวหน้าที่มีหลักธรรม พรหมวิหาร 4 สามารถเป็นที่รักขององค์กร หน่วยงาน และครองได้ทั้งตน ครองคน ครองงาน นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างไม่ยาก (สุริโย พินโย, 2562, หน้า 39)

1. เมตตา ได้แก่ความรักใคร่ปรารถนาให้มีความสุข ด้วยจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่ผู้อื่นและสิ่งอื่น ซึ่งเป็นความรักใคร่ที่ปราศจากราคะความกำหนัด ความรักความหวังดีความปรารถนาดีนั้น เป็นการแสดงออกซึ่งมิตรภาพไมตรีของมนุษย์ที่มีต่อกันตลอดถึงสัตว์และธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ด้วยต้องการมุ่งหวังแต่ความสุขแก่เขา ไม่หวังผลประโยชน์ตอบแทนสิ่งอื่นใดนอกจากให้เขาเป็นสุข โดยการแสดงออก 3 ทาง ได้แก่

ก) เมตตากายกรรม เมตตาทางกาย คือ การกระทำ และการแสดงออกทางกายที่ประกอบด้วยเมตตา

ข) เมตตาวจีกรรม เมตตาทางวาจา คือ การพูดเจรจาถ้อยคำที่ประกอบด้วยเมตตา

ค) เมตตามโนกรรม เมตตาทางใจ คือ มีจิตใจที่มุ่งหวังดีมีเจตนาดีต่อผู้อื่นและสิ่งอื่น

2. กรุณา ได้แก่ความสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากความเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

3. มุทิตา ได้แก่ ความยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีเมื่อเขาได้ดีมีสุข มีความเจริญงอกงามยิ่ง ๆ ขึ้นไป เมื่อเห็นเขาทำความดีงามประสบความสำเร็จก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย พร้อมที่จะช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุน

4. อุเบกขา ได้แก่ การเข้าไปเพ่งพิจารณาการเฝ้ามองดูอยู่ใกล้ ๆ แต่โดยทั่วไปอุเบกขาจะได้รับการแปลว่า ความวางเฉย หรือความมีจิตสม่ำเสมอ ซึ่งหมายถึงการทำสภาวะจิตให้เสมอภาค ไม่ตกไปในราคะ ความกำหนัดยินดี หรือปฏิฆะความยินร้าย พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดี หรือผลชั่ว สมควรแก่เหตุตนประกอบ พร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม เมื่อบุคคลอาศัยสภาวะจิตเช่นนี้ย่อมสามารถรู้เท่าทันอารมณ์ที่เป็นกุศลและอกุศลได้ด้วยปัญญา

ที่เกิดพร้อมกับความวางเฉยนั้นและสามารถควบคุมจิตไม่ให้หวั่นไหวไปตามอารมณ์นั้น ๆ ตามลักษณะความหมายที่ว่า ผู้มีอุเบกขา คือผู้ดำรงอยู่ในสภาวะที่เป็นกลาง กล่าวคือมีปกติภาวะที่บริสุทธิ์ ไม่ดีใจไม่เสียใจในรูป เสียง กลิ่น รสสัมผัส และธรรมารมณ์ที่น่าปรารถนาและไม่น่าปรารถนานตนได้ประสบ อันเป็นความหมายของความรู้สึกเป็นกลาง คือ ความไม่รู้สึกเป็นทุกข์หรือเป็นสุขในขณะเสวยอารมณ์ต่าง ๆ (พระพีระพงศ จิตโสภโณ รุจิโมระ, 2560, หน้า 16)

พรหมวิหาร เป็นคุณธรรมที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึก เป็นข้อปฏิบัติที่มุ่งเน้นคุณธรรมที่ปรากฏในจิตใจ กล่าวคือ

เมตตา เป็นอาการประพฤติที่เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่มนุษย์โดยเป็นคุณธรรมที่กำจัดความอาฆาต ที่ปรากฏในใจของสัตว์ทั้งหลายให้สงบ มิให้เป็นข้าศึกที่ทำร้ายจิตใจของตนเองและผู้อื่น

กรุณา เป็นคุณธรรมที่ประกอบด้วยอาการที่จะช่วยบรรเทาทุกข์แก่สัตว์ทั้งหลายทำให้เป็นผู้ไม่นิ่งดูดายต่อความทุกข์ของผู้อื่น เป็นคุณธรรมที่ระงับซึ่งการเบียดเบียนกันเป็นสมบัติ

มุทิตา เป็นคุณสมบัติที่ประกอบด้วยความยินดีปราศจากความริษยาเป็นกิจ เป็นคุณธรรมที่เสริมสร้างความเอื้อเฟื้อเกื้อกูลต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการกำจัดความมีใจคับแคบไม่ใยดีต่อกัน

อุเบกขา การรู้จักวางเฉย หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่ พิจารณาเห็นด้วยปัญญากลาวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราชั่ง ไม่เอนเอียงไม่ซ้ำเติมผู้อื่นเมื่อ ประสบความทุกขให้เห็นการกระทำของเขาเหลานั้นตามหลักแหงกรรม คือการกระทำของเขาเองวาเขาเป็นผู้กระทำขึ้น อันควรได้รับผลดีหรือผลชั่ว สมควรแกเหตุอันตนประกอบ (พระภาณุพงศ์ มหชฺฌาสโย (วรรณอำไพ), 2562, หน้า 18)

พรหมวิหาร เป็นธรรมที่เกื้อกูลชีวิตและสังคม ชีวิตที่ดีมีความสุข คือ ชีวิตที่มีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ต่อคนอื่นและสรรพสัตว์ขณะเดียวกันชีวิตก็ต้องสัมพันธ์กับสังคม ทั้งนี้เพราะมนุษย์เองก็คือสัตว์สังคม ต้องอยู่อาศัยร่วมกับคนอื่น ต้องพึ่งพาคนอื่น มีทั้งผู้ที่ปกครองและผู้ที่ถูกปกครอง พรหมวิหารเป็นหลักในการปกครอง ทำให้การปกครองเป็นไปด้วยดีมีความรักความผูกพันระหว่างผู้ปกครองและผู้ถูกปกครอง พรหมวิหารยังเกื้อกูลต่อการพัฒนาการทางสติปัญญาของมนุษย์ ทั้งนี้เพราะเป็นการแสดงถึงการพัฒนาการทางสติปัญญาของมนุษย์จากความเชื่อในอำนาจ ในศักยภาพของเทพผู้ยิ่งใหญ่ มาเชื่อในอำนาจ ในศักยภาพของมนุษย์ว่ามนุษย์มีอำนาจ มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ประเสริฐ อันเป็นคุณธรรมที่แสดงถึงศักดิ์ศรีของมนุษย์

เมื่อผู้นำมีคุณธรรมสมบูรณ์ การทำงานจะถูกต้องเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น ก็ด้วยการละอคติ 4 ความลำเอียง ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความวุ่นวายในสังคมเพราะสร้างความแตกแยกจนเกิดไร้ความสามัคคีกันได้โดยง่าย ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อสังคมจักต้องไม่เป็นผู้ที่มีความลำเอียงโดยเด็ดขาด ผู้นำควรจะทราบถึงธรรมที่เป็นหลักธรรมอกุศล คือเป็นศัตรูกับพรหมวิหาร 4 มีดังนี้คือ

1. ปฏิปักษ์ของความเมตตา ได้แก่พยาบาท คือความปองร้ายผู้อื่น เพราะถ้าใจเรามีเมตตาอยู่เวลาใด ตัวพยาบาทเข้าไม่ได้ ตัวเมตตาจึงชำระล้างตัวอกุศล

2. ปฏิปักษ์ของกรุณา คือตัววิหิงสา ความคิดเบียดเบียนผู้อื่น เพราะกรุณาเป็นกุศลธรรมมีความสงสารคิดช่วยเหลือผู้อื่น วิหิงสาเบียดเบียนผู้อื่น เช่นทรมานคนและสัตว์ให้ได้รับความลำบาก มีความกรุณาอยู่ตราบใด วิหิงสาไม่มีสลับกันอยู่อย่างนี้ตลอดไป

3. ปฏิปักษ์ของมุทิตา คือตัวอิสสา ริษยา สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส ทรงแปลว่า เห็นเขาได้ดีทนอยู่ไม่ได้ เช่น เป็นต้นว่าเห็นเขาได้ดี เห็นเขาดีกว่าตัวทนไม่ได้เกิดความงุ่นง่าน เรียกว่าริษยา ริษยาตรงกันข้ามกับมุทิตา

4. ปฏิปักษ์ของอุเบกขา คือความยินดี ยินร้าย เกิดยินดีก็ทำให้ใจชอบ ถ้าเกิดยินดียินร้ายก็ทำให้ชังขาดความเป็นกลาง มีอคติเป็นตัวแทรกแซง (สมเด็จพระวันรัต (เขมนารีมหาเถระ-เฮง), 2543)

การเป็นผู้นำนั้น ต้องเป็นผู้มีปัญญา มีประสบการณ์ เข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีผู้นำประสานคนภายในดุลยภาพแห่งธรรม หลักธรรมสำคัญ ที่ชาวพุทธรู้จักกันดีซึ่งผู้นำแน่นอนว่าจะต้องมีแม้จะเป็นเรื่องง่าย ๆ พื้น ๆ ก็ขาดไม่ได้หลักธรรมนั้นเรารู้กันดีว่า คือ พรหมวิหาร 4 ประการ พรหมวิหารเป็นธรรมสำหรับทุกคนที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ในฐานะเป็น “พรหม” คือเป็นผู้มีศักยภาพในการที่จะสร้างสรรค์และธำรงรักษาสังคมไว้โดยเฉพาะสำหรับผู้นำนั้นแน่นอนว่าจะต้องเป็นแบบอย่างที่จะต้องมีพรหมวิหาร 4 ประการ เพราะพรหมวิหารนั้นเป็นธรรมประจำใจของคนที่มีจิตใจยิ่งใหญ่เป็นผู้ประเสริฐ อันแสดงถึงความเป็นบุคคลที่มีการศึกษาได้พัฒนาตนแล้ว พรหมวิหาร 4 ประการเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่จะต้องให้มีอยู่ประจำในจิตใจ และเป็นท่าทีของจิตใจที่จะทำให้แสดงออกหรือปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างถูกต้องโดยสอดคล้องกับสถานการณ์ทั้ง 4 ที่ประสบกล่าวคือ

1. ในสถานการณ์ที่เขาอยู่เป็นปกติเราก็มีเมตตา คือ ความเป็นมิตรไมตรีความมีน้ำใจปรารถนาดีต้องการให้เขามีความสุข ซึ่งหมายถึงความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ทั้งแต่ละคน ๆ ที่เราเกี่ยวข้อง ขยายออกไปจนถึงความปรารถนาดีต่อเพื่อนมนุษย์หรือต่อสังคมทั้งหมดทั่วทั้งโลก เมตตานี้เป็นคุณธรรมพื้นใจประการแรกที่ต้องมีซึ่งใช้ในยามปกติคือ เมื่อคนอื่นเขาอยู่กันเป็นปกติเราก็มีเมตตาปรารถนาดีคิดหาทางสร้างสรรค์ความสุขความเจริญให้เขาเรื่อยไป

2. ในสถานการณ์ที่เขาตกต่ำเดือดร้อน เราก็มีกรุณา คือ ความพลอยรู้สึกไหวตามความทุกข์ความเดือดร้อน หรือปัญหาของเขา และต้องการช่วยเหลือปลดเปลื้องให้เขาพ้นจากความทุกข์ความเดือดร้อนนั้น กรุณานี้ต่างไปจากเมตตา คือเมตตาใช้ในยามปกติแต่เมื่อเขาตกต่ำลงไปกลายเป็นเดือดร้อนเป็นทุกข์เราก็มีกรุณา ใฝ่ใจช่วยบำบัดทุกข์ให้

3. ในสถานการณ์ที่เขาขยับสูงขึ้นไปในความดีงาม ความสุขความสำเร็จ เราก็มีมุทิตา หมายความว่า เมื่อเขาเปลี่ยนไปในทางสูงขึ้น ได้ดีมีสุข ทำสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ประสบความสำเร็จ เราก็ย้ายไปเป็นมุทิตา คือพลอยยินดีด้วย ช่วยส่งเสริมสนับสนุนในวงการงานตลอดจนการเป็นผู้นำทั่วไปนั้น เรื่องที่สำคัญมากก็คือ เมื่อคนมีปัญหา มีทุกข์เดือดร้อน เช่นเจ็บไข้ได้ป่วย หรือยากไร้ขาดแคลน ก็ต้องมีกรุณาที่จะเอาใจใส่แก้ปัญหา เมื่อมีคนประสบผลสำเร็จในการทำสิ่งดีงาม ทำให้อะไรต่ออะไรพัฒนาก้าวหน้าไป ก็ต้องมีมุทิตาช่วยส่งเสริมสนับสนุนแต่ในยามปกติก็ต้องไม่ปล่อยปละละเลย ต้องเอาใจใส่ต่อการที่จะให้เขาอยู่ดีมีสุขเช่น มีสุขภาพดีอยู่ในวิถีทางของความสุขความเจริญ และการพัฒนาสืบต่อไป คือ ต้องมีเมตตาปรารถนาดีถ้าปฏิบัติได้อย่างนี้ก็จะทำให้กิจการงาน และประโยชน์สุขที่มุ่งหมายพร้อมที่จะสำเร็จผล ก็จะเกิดขึ้นในตัวผู้นำ คือ “ปิโย” แปลว่า “ผู้เป็นที่รัก” กล่าวคือ ผู้ร่วมงานหรือผู้ร่วมไปด้วยกัน หรือจะเรียกผู้ตามก็แล้วแต่ ก็จะมีความรัก มีความรู้สึกสนิทสนม สบายใจต่อผู้นำนั้น เสริมความรู้สึกอยากร่วมไปด้วยให้หนักแน่น มากขึ้น ทั้งร่วมใจและร่วมมืออย่างไรก็ตาม ปิโยเท่านั้นไม่พอ ปิโยนั้นได้มาจากเมตตา กรุณา มุทิตา แต่ยังต้องมีอีกข้อหนึ่ง คือ อุเบกขา

4. ในสถานการณ์ที่เขาทำผิดหลักหรือละเมิดธรรม เราก็มีอุเบกขา หมายความว่าเมื่อใดเขาทำอะไรไม่ถูกต้อง โดยละเมิดธรรม คือ ละเมิดต่อหลักการ หรือละเมิดต่อความถูกต้อง ทำให้เสียหลักเสียกฎเกณฑ์เสียความเป็นธรรม เสียความชอบธรรม ทำลายกติกาเป็นต้น ผู้นำจะต้องอยู่ในหลักที่เรียกว่า อุเบกขา ความวางเฉยที่เป็นกุศล ความเป็นกลางโดยคำนึงวาสัตวทั้งหลายเป็นผู้มีกรรมเป็นของ ๆ ตนทำกรรมอันใดไว เขาจักเป็นผู้รับผลของกรรมนั้น เรื่องนี้มีความสำคัญมากในการปฏิบัติหนาที่ราชการ นับตั้งแต่การอำนวยการ ปฏิบัติงาน การจัดแจง ประสาน และพิจารณาผู้ร่วมงานซึ่งเป็นการรักษาความถูกต่องของกฎระเบียบและกฎหมายบ้านเมือง อันจะ ดำรงไวซึ่งความยุติธรรม ไม่กอให่เกิดความแตกแยกของสังคม อุเบกขาแท้จึงเป็นหลักธรรมที่เหมาะ สำหรับผู้ใหญ่ซึ่งมีหนาที่ปกครอง เพราะจะกอให่เกิดความสุขในด้านที่ไม่มีความลำเอียง สวนอุเบกขา เทียม คือ ความวางเฉยที่เป็นอกุศล ความวางเฉยในสถานการณที่ไม่ควรกระทำหรือที่เรียกวา อัญญา นุเบกขา การวางเฉยเพราะเขลาหรือความไม่รูเป็นความวางเฉยโดยไม่ใช้ปัญญาพิจารณาอย่างรู้เทาทัน ผู้ปฏิบัติหนาที่ควรละเว้นเสีย (นิภานล ไชยมงคล, 2561, หน้า 21)

โดยสรุป พรหมวิหารคือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์ตลอดจนสรรพสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ แบ่งออกได้เป็น 4 ประการ เมตตา ได้แก่ความรักใคร่ปรารถนาให้มีความสุข กรุณา ได้แก่ความสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ มุทิตา ได้แก่ ความยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ อุเบกขา ได้แก่ ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา พรหมวิหาร เป็นคุณธรรมที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึก

เป็นข้อปฏิบัติที่มุ่งเน้นคุณธรรมที่ปรากฏในจิตใจ เป็นธรรมที่เกื้อกูลชีวิตและสังคม ชีวิตที่ดีมีความสุข คือ ชีวิตที่มีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ต่อคนอื่นและสรรพสัตว์ขณะเดียวกันชีวิตก็ต้องสัมพันธ์กับสังคมเมื่อผู้นำมีคุณธรรมสมบูรณ์ การทำงานจะถูกต้องเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น

**2.3.3 ความสำคัญของหลักพรหมวิหาร 4**

ความสำคัญของหลักพรหมวิหารธรรม พรหมวิหารธรรม เป็นคุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้บริหารมี 4 ประเภท คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็น คำสอนสำคัญที่มุ่งส่งเสริมการสร้างสรรค์สังคม เป็นหลักธรรมที่แสดงออกต่อผู้อื่น ทั้งมนุษย์และสรรพสัตว์ และพรหมวิหารทั้ง 4 ข้อ จะต้องประสานกลมกลืนกัน เพราะถ้าขาดเพียงข้อใดข้อหนึ่ง ย่อมก่อให้เกิดความบกพร่องทางสังคมอย่างแน่นอน เช่น เมื่อคนมีน้ำใจต่อกัน มีเมตตา กรุณา และมุทิตาต่อกัน ก็มีความอบอุ่น มีความสุขในการอยู่รวมกัน แต่ข้อเสียจะเกิดขึ้น สืบเนื่องมาจาก มนุษย์จำนวนหนึ่งจะชอบหวังพึ่งพาผู้อื่นเสมอ โดยคิดว่าถ้าเราเดือดร้อนก็ไปหาผู้ใหญ่ไปหาญาติเมื่อเป็นเช่น นี้ มนุษย์ส่วนมากจะเกิดความเกียจคร้าน ประมาท ขาดความรับผิดชอบ ด้วยเหตุนี้ อุเบกขา จึงเป็นจุดถ่วงดุลยภาพในสังคมหรือเป็นหลักประกันที่สำคัญ กล่าวคือ บุคคลที่ทำผิด ขาดความรับผิดชอบ มักจะเข้าไปหาผู้ใหญ่เพื่อขอความเมตตา แต่ถ้า ผู้ใหญ่มีอุเบกขา ก็หมายความว่า คนผิดย่อมได้รับผลแห่งความผิด เมื่อเป็นเช่นนี้ การมีพรหมวิหารธรรม เป็นพื้นฐานทางจิตใจ จึงเท่ากับว่า เป็นหลักประกันทางสังคมตามที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า พรหมวิหารเป็นคุณธรรมที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินชีวิต ของมนุษย์ในสังคม ในที่นี้ผู้ศึกษาจะมุ่งกล่าวถึงความสำคัญของพรหมวิหารธรรมในเชิงสังคมและในเชิงจริยธรรม ดังนี้

1. ความสำคัญในเชิงสังคม สังคมในที่นี้ หมายถึง สังคมมนุษย์ คือ การที่มนุษย์ตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาอยู่รวมกันโดยมีโครงสร้างทางสังคม เรียก ว่า สังคม และพรหมวิหาร มีความสำคัญในอันที่จะผนึกพลังจิตด้วยกุศลธรรมทั้งแก่ตนเองและมวลมนุษย์ชาติ ทั้งในด้านการ กระทำทางกาย วาจา และใจ อันได้แก่ การพัฒนาจิตไปสู่คุณธรรมเบื้องสูงยิ่งๆ ขึ้นไป เรียกได้ว่า มีอานิสงส์มากทั้งปัจจุบัน และ อนาคตหลายประการ ซึ่งในประเด็นนี้ ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาแสดงอานิสงส์ในระดับพื้นฐานของพรหมวิหารมีเมตตา ไว้ว่า

เมื่อเมตตาเจโตวิมุตติ อันบุคคลเสพแล้ว เจริญแล้ว ทำให้มากแล้ว ทำให้เป็นดุจฌาน ทำให้เป็นที่ตั้ง ให้ตั้งมั่นโดย ลำดับ สั่งสมดีแล้ว ปรารถนาดีแล้ว พึงหวังอานิสงส์ 11 ประการ อานิสงส์ 11 ประการ เป็นไฉน ได้แก่ หลับเป็นสุข ตื่นเป็นสุข เมื่อยังไม่บรรลุคุณวิเศษยิ่งๆ ขึ้นไป ย่อมเป็นผู้เข้าถึงพรหมโลก (พระไตรปิฎกไทย เล่มที่ 8 ข้อที่ 1004 หน้าที่ 352) นอกจากนี้ ความสำคัญในการประพฤติ ตามหลักเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งเป็นกัลยาณธรรม คือธรรม ที่ทำให้คนเป็นคนดี อันเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงมาตรฐานด้านคุณธรรม การสร้างสรรค์สังคมให้มีการอยู่ดีมีสุขและการผดุงคุณธรรมในการอยู่รวมกันอย่างมีระบบ คือ มีระบบผู้ทำและผู้ตามพรหมวิหารเชิงสังคม ยังมีความสำคัญต่อการพัฒนาสังคมนั้น

2. ความสำคัญด้านการพัฒนาสังคมระดับพื้นฐาน ความสำคัญของพรหมวิหารในด้านการพัฒนาสังคมระดับพื้นฐานส่วนมาก คือ การมุ่งส่งเสริมให้บุคคลสร้างสรรค์ ตนเองให้มีพรหมวิหารเป็นนิสัย และการสร้างสรรค์ตนเองด้วยพรหมวิหาร ถือได้ว่าเป็นการปูพื้นฐานของการอยู่รวมกันใน สังคม ดังข้อความที่ว่า เป็นสังคมที่หวังดี หวังช่วยเหลือ ยินดีต่อความสำเร็จมีความยุติธรรม เคารพนับถือกัน ฉันท์พี่น้อง เพราะผู้ที่มีพรหมวิหารนั้น จะเป็นผู้ที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีสง่าราศี ชวนให้น่าคบหานับถือ ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้ที่หน้าบึ้งตึง ประการ หนึ่งว่า จะตั้งหน้าตั้งตาเป็นศัตรูแก่ผู้ได้พบเห็น คนประเภทนี้ย่อมไม่มีใครคบหาเป็นมิตร เพราะมนุษย์เราแท้จริง เราจะซื้อ มิตรภาพจากกันด้วยเมตตา กรุณา มิใช่สวมหน้ากากเข้าหากัน (สมเด็จพระมหาวีรวงศ์ (พิมพ์ ธมฺมธโร), 2518) ด้วยเหตุนี้การ อยู่รวมกันในสังคม ย่อมยังความสุขให้เกิดขึ้นแก่กันและกันได้ ในเมื่อคนแต่ละคนมีเมตตา กรุณา มุทิตา และยุติธรรมต่อกัน ต่างมีไม่ตรีจิต มิตรภาพต่อกัน ย่อมจะบันดาลสุขให้เกิดขึ้นแก่กันได้ เพราะพรหมวิหารมุ่งให้มีเมตตา กรุณาต่อกัน ไม่อิจฉา ริษยากัน มีความสามัคคีต่อกัน ปฏิบัติหน้าที่โดยสุจริตและปกครองโดยธรรม (คณะกรรมการอบรมข้าราชการและประชาชน, 2543) อย่างไรก็ตาม เพื่อความเข้าใจยิ่งขึ้น ในที่นี้ ผู้ศึกษาจะมุ่งกล่าวถึงความสำคัญด้านการพัฒนาสังคมระดับพื้นฐานเกี่ยว กับความสำคัญของเมตตาและกรุณา ความสำคัญของมุทิตา และความสำคัญของอุเบกขา อันได้แก่

1) ความสำคัญของเมตตา และกรุณาด้านการพัฒนาสังคมระดับพื้นฐาน คือเมตตา กรุณา ในฐานะเป็น หลักธรรมที่สามารถสนับสนุนเกื้อกูลแก่การรักษาศีลข้อที่ 1 การฆ่าสัตว์ ศีลข้อที่ 2 การลักทรัพย์ และข้อที่ 4 การพูดเท็จ ฉะนั้น ความสำคัญในข้อนี้ จึงมีคุณค่าต่อภาวะจิตใจของผู้ปฏิบัติงานอย่างยิ่ง เพราะเป็นหลักสำคัญที่สามารถผลักดันให้บุคคล สามารถพัฒนาตนเองไปสู่การพัฒนาที่สูงขึ้นได้และบุคคลที่มีเมตตา กรุณา นับได้ว่าเป็นคนที่มีความปรารถนาดี ปรารถนา ที่จะช่วยเหลือผู้ที่เดือดร้อน เมื่อเป็นเช่นนี้ บุคคลที่มีเมตตา กรุณา ย่อมไม่ฆ่าผู้อื่น สัตว์อื่น หรือทำให้ได้รับความยากลำบาก ทั้งร่างกายและจิตใจ ไม่ลักขโมยทรัพย์สมบัติที่เขาหามาได้ด้วยความยากลำบาก หรือไม่รับสินบน และไม่พูดจาหลอกลวงเพื่อ ทำลายประโยชน์ ไม่พูดส่อเสียด ไม่พูดจาด่าว่าเพื่อให้เขาเสียหาย ดังนั้นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยหลักเมตตา กรุณาเป็นพื้นฐาน ถือได้ว่า เป็นผู้ที่มีเกราะป้องกันตัวเองได้ดีที่สุด

2) ความสำคัญของมุทิตา คือ มุทิตาในฐานะเป็นธรรมเกื้อกูลแก่การรักษาศีล ข้อที่ 3 เพราะบุคคลที่มี มุทิตาหรือความพลอยยินดีที่จริงแท้แล้ว การส่งเสริมคุณภาพทางสังคมย่อมส่อไปในทางที่เหมาะสม กล่าวคือ เป็นผู้ที่พลอย ยินดีต่อความสุข ความเจริญ ความรักใคร่ ความสามัคคีของผู้อื่น สัตว์อื่น ไม่สร้างความเดือดร้อนให้เป็นปัญหาทางสังคม กล่าวคือ ไม่ประพฤติผิดทางเพศหรือการละเมิดสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น เช่น สามี ภรรยา ลูกหลาน ของใครคนใดคนหนึ่งที่อยู่ ภายใต้การปกครองผู้อื่นให้เสียหาย หรือส่อไปในทางชู้สาว เมื่อเป็นเช่นนี้ มุทิตาจึงเป็นหลักคำสอนที่สำคัญที่สนับสนุนความ ปรองดองสามัคคีกัน ผสานความกลมกลืนของคนในสังคม

3) ความสำคัญของอุเบกขา คือ อุเบกขาในฐานะเป็นธรรมอันเกื้อกูลแก่การรักษาศีลข้อที่ 5 เนื่องจากเป็น ธรรมที่ประกอบด้วยปัญญา ดังคำกล่าวว่า “อุเบกขามากับปัญญา ต้องมีปัญญา จึงจะมีอุเบกขาได้” (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2542) เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้ปฏิบัติหน้าที่เมื่อมีคุณธรรมข้อนี้เป็นพื้นฐานในการตัดสิน “ปัญญา” คือ ความดีเชิงอุปกรณ์ที่สำคัญที่บุคคลจำต้องใช้คู่ไปกับอุเบกขา และเมื่อต้องการความมั่นคงทางปัญญา ในทางพระพุทธศาสนาได้สะท้อนให้เห็นว่าบุคคล ไม่ควรทำลายสติปัญญาตนเอง เช่น การทำลายด้วยสิ่งมึนเมา หรือสิ่งเสพติดอื่น ๆ เพราะสิ่งเสพติดให้โทษเหล่านั้น ถือว่าเป็น ปฏิปักษ์ต่อสุขภาพ ก่อให้เกิดโรคภัยไข้เจ็บต่าง ๆ และที่สำคัญยังสามารถลดศักยภาพของการตัดสินใจของบุคคลเป็นเหตุให้ เป็นผู้ไม่น่าเชื่อถือ ไม่ก้าวหน้า ทำให้มีจิตใจอ่อนแอ หวั่นไหวง่ายและถูกผู้อื่นชักนำให้ทำในสิ่งที่ไม่สมควรได้ง่าย ดังนั้น ความสำคัญของพรหมวิหารด้านการพัฒนาสังคมในระดับพื้นฐานดังที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า คุณค่าแห่งความ เป็นมนุษย์นั้น คือ ความมีพรหมวิหาร มีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ต่อเพื่อนมนุษย์และสรรพสัตว์ เช่น ผู้ใหญ่ไม่เหยียบ ย่ำผู้น้อยกว่า และผู้น้อยก็ไม่ทะนงตัวยกตนขึ้นเทียมผู้ใหญ่ ต่างฝ่ายต่างอาศัยกัน รู้จักปลอบโยนเมื่อยากเศร้า เป็นที่ปรึกษากัน ได้ ในคราวที่ขัดข้อง ให้ความช่วยเหลือเตือนสติแก่กัน ในคราวที่พลั้งเผลอและพยายามหลีกเลี่ยงการขัดใจกันและที่สำคัญการ ประพฤติตามพรหมวิหารนี้จะขาดข้อใดข้อหนึ่งไม่ได้ 3 ความสำคัญด้านการพัฒนาสังคมระดับสูง ความสำคัญของพรหมวิหารด้านการพัฒนาสังคมระดับสูง คือ การส่งเสริมคุณธรรมของปัจเจกชน ตามครรลองแห่ง พรหมวิหาร ให้เล็งเห็นความสำคัญว่า การประพฤติตามหรือการดำเนินตนตามแนวธรรมแห่งพรหมวิหาร เป็นหลักประกันทาง สังคมที่ไม่มีปัญหาต่าง ๆ เช่น การประพฤติในศีลข้อที่ 1 – 3 แต่คนในสังคมส่วนใหญ่ต่างมองข้าม จะมีก็มีแบบเทียมๆ นั่นก็ หมายความว่า ในสังคมนั้นเป็นสังคมที่ด้อยคุณภาพทางความดี คนในสังคมต่างหาวิธีเลี่ยงกฎ ระเบียบ วินัยอยู่เสมอ เช่นการ ไม่เต็มใจปฏิบัติตาม ด้วยเหตุนี้ สังคมจึงต้องออกกฎหมายมารองรับความย่ำแย่ของมนุษย์ด้วยกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ เท่ากับว่าผู้ มีหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการเปิดเผยคุณค่าของพรหมวิหารนี้ และมนุษย์ในฐานะที่เกิดมาในสังคมเดียวกัน การสร้างสรรค์สังคมจึงเป็นภาระร่วมกัน แต่การที่บุคคลจะสร้างสรรค์หรือรักษาสังคมได้นั้น มนุษย์จะต้องมีพื้นฐานแห่งความ ดี พระพุทธศาสนาได้เสนอหลักธรรมหลายประการ แต่ในที่นี้ฐานะที่บุคคลได้พรหมวิหารธรรมในฐานะเป็นคำสอนที่สำคัญ ด้านการส่งเสริมภราดรภาพ สันติภาพ ความสามัคคีธรรม ความเป็นเอกภาพในสังคม

โดยสรุป พรหมวิหารเป็นเหตุทำให้เกิดความรักความผูกพันระหว่างมนุษย์ สรรพสัตว์ เพราะตัวของเราไม่ได้เกิดมา อยู่บนโลกนี้เพียงผู้เดียว ต้องอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคม จึงต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แบ่งปัน ยินดีต่อความ สำเร็จของผู้อื่นมีความเที่ยงธรรม ยุติธรรม ทั้งต่อตนเองและบุคคลอื่น 4 ความสำคัญในเชิงจริยธรรม จริยธรรม คือ ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรมและกฎศีลธรรม

**2.3.4 การปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร 4**

ก่อนจะกล่าวถึงการปฏิบัติพรหมวิหาร 4 ก็ควรทราบถึงคุณสมบัติของพระพรหม และคุณสมบัติของมนุษย์ที่ปฏิบัติแล้ว ก็มีคุณสมบัติเทียบเท่ากับพรหม คุณสมบัติของพระพรหม คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา คุณสมบัติอันเป็นหลักธรรม 4 ประการนี้ รวมกันเข้ากลายมาเป็น พระพรหม คุณสมบัติของมนุษย์ที่ปฏิบัติได้แล้วก็เทียบเท่ากับพรหม ก็คือพรหมวิหาร 4 การที่มุ่ง ศึกษานี้

จะเห็นได้ว่า ปัจเจกชนที่ประพฤติตามพรหมวิหาร ถือว่าเป็นผู้ใหญ่ที่มีส่วนในการสร้างสรรค์โลกและอภิบาลโลก อย่างไรก็ตาม เมื่อทราบถึงคุณสมบัติอันเป็นหลักธรรมของพระพรหม และคุณสมบัติของมนุษย์ที่ทำให้เป็น “พรหม” แล้วควรเข้าใจการปฏิบัติของพรหมได้ง่ายขึ้น และการปฏิบัติของพรหม ต้องปฏิบัติพรหมวิหาร 4 หรือปฏิบัติธรรม 4 ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ทีฆนิกาย มหาวรรค อธิบายถึงพรหมวิหาร 4 ประการ คือ

1. ต้องปฏิบัติตั้งอยู่ในความเมตตา คือ มีความรักความปรารถนาดีต่อประชาชนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดถึงคนทุก ๆ คน อยากให้เขามีความสุขและประสบประโยชน์ทั่วหน้ากัน

2. ต้องปฏิบัติตั้งอยู่ในความกรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

3. ต้องปฏิบัติตั้งอยู่ในความมุทิตา คือ ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อเห็นประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองตลอดจนถึงคนทุก ๆ คนประสบความสำเร็จ งอกงามยิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีอนุโมทนาด้วย

4. ต้องปฏิบัติตั้งอยู่ในอุเบกขา คือ ความมีใจเป็นกลาง ไม่พลอยทับถมซ้ำเติมเมื่อผู้อื่นมีทุกข์ มีโทษที่ประกอบ ขึ้นเอง เพราะการกระทำ (กรรม) ของตนเองและได้ช่วยแก้ไขโดยธรรมแล้ว ไม่สามารถที่จะช่วย ได้เพราะสุดวิสัยที่จะแก้ไขก็ต้องวางใจเป็นกลาง สม่ำเสมอมั่นคงดุจตาชั่ง พร้อมที่จะวินิจฉัยและวางตน ปฏิบัติตนไปตามความเที่ยงธรรม สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน) ได้กล่าวถึงการการปฏิบัติใน หลักพรหมวิหารธรรม หรือพรหมวิหาร 4 ประการ คือ

1. เมตตา เป็นเรื่องของการปฏิบัติทางจิตใจ เพราะเป็นความปรารถนา คือ ปรารถนาให้ ผู้อื่นเป็นสุข ไม่มีอะไรแตกต่างในความเป็นชีวิตทั้งผู้อื่นสัตว์อื่นและตนเอง คือ ผู้ใดจะให้อะไรใคร ผู้นั้น จะต้องมีเสียก่อน ผู้ไม่มีจะให้ก็ให้ไม่ได้ จะปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขก็เช่นกัน ถ้าตนเองไม่เป็นสุข จะมีความสุขที่ไหนไปแผ่ให้คนอื่น เมตตาที่ถูกต้องจะต้องออกจากใจที่อ่อนละมุน เป็นใจที่สงบ จากความทุกข์ความร้อน สงบจากความโลภ ความโกรธ ความหลง ใจที่กำลังทุกข์ร้อนด้วยความโลภ ความโกรธ ความหลง จะไม่มีพลังเมตตาเลย ตรงกันข้ามกลับมีแต่ความไม่เมตตาแม้แต่กับตนเองเพราะทำให้ตนเองร้อน ไม่มีความสุข คนใจดีคนเดียวสามารถทำให้เกิดความร่มเย็นเป็นสุขได้มากมายนัก เช่นเดียวกับคนไม่ดีคนเดียว ก็สามารถทำให้เกิดความทุกข์ความร้อนได้ มากมาย เมตตาต้องอาศัยปัญญา เพราะปัญญาเท่านั้นที่จะช่วยพิจารณาได้ถูกต้องว่าควรแสดงเมตตาต่อผู้ใดอย่างไร

เมื่อใดจึงจะเป็นคุณไม่เป็นโทษ การลงโทษบุตรธิดา กระทำผิดเพื่อให้สำนึกก็เป็นเมตตากรุณาของมารดาบิดาการไม่ลงโทษกลับเป็นการไม่เมตตากรุณา

2. กรุณา เป็นเรื่องของการปฏิบัติทางกาย เพราะเป็นเรื่องการช่วยเหลือ คือ ช่วยให้พ้นทุกข์ มีทั้งทุกข์กายทุกข์ใจ แต่ที่จริงเมตตาและกรุณาไปด้วยกันแยกกันไม่ออกที่เป็นธรรม เป็นพรหมวิหารธรรม อย่างยิ่ง คือ ช่วยให้พ้นทุกข์ทางใจ เห็นใครทุกข์ อย่านิ่งดูดาย ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดเพื่อช่วยนั่นคือ กรุณา ช่วยให้พ้นทุกข์และต้องช่วยให้ถูก อย่างให้ผิดศีล อย่าให้เป็นการเบียดเบียนใครดังพระพุทธองค์ทรงกล่าวไว้ว่า “การให้ธรรมทานชนะการให้ทั้งปวง” คือเป็นการช่วยที่เหนือการช่วยทั้งปวง เป็นการช่วยให้พ้นทุกข์ทางใจ ใจที่มีธรรมเพียงไรจะพ้นจากความทุกข์มีความ สงบสุขเยือกเย็นเพียงนั้น ผู้ใช้ธรรมคือปฏิบัติเป็นตัวอย่างให้เห็น บอกเล่า สั่งสอนอบรมให้ปฏิบัติตามและเกิดธรรม

3. มุทิตา เป็นเรื่องของการปฏิบัติทางจิตใจ คือ พลอยยินดีด้วยกับตนเองและผู้อื่นได้ดีมีสุข ซึ่งจะนำไปสู่ความดีอีกชั้นหนึ่ง ถ้ารู้จักคิดให้ถูกให้รู้จักตั้งใจสงวนรักษาความดีความสุขที่ได้นั้นไว้และเพิ่มพูนให้ยิ่งขึ้น ไม่ทะเยอทะยานให้ยิ่งขึ้นจนเกินไป เช่นได้ดีเพียงนั้นแล้วก็ยินดีกับการได้ดีเพียงนั้นของตน อย่าไม่พอใจเพราะต้องการยิ่งไปกว่านั้น การพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข ผลดีที่จะเกิดขึ้นนั้นเรา เองจะเป็นผู้ได้รับก่อนใครทั้งหมด ความพลอยยินดีด้วยกับความริษยาให้ความร้อนเย็นผิดกันขณะที่ใจเกิดความยินดี เราเองนั้นแหละสบาย ขณะที่ใจเกิดความยินร้ายริษยา เราเองนั่นแหละทุกข์ร้อน ฉะนั้น การพลอยยินดีด้วยเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุขจึงเป็นสิ่งที่ควร

4. อุเบกขา เป็นเรื่องของการปฏิบัติทางจิตใจ คือ วางใจเฉย วางใจเป็นกลาง ไม่ยินดียินร้าย เมื่อสุดวิสัยจะเมตตากรุณา ได้แล้ว ก็ยังไม่เกิดผลดี ยังช่วยให้เขาเป็นสุข พ้นจากความทุกข์ไม่ได้จึงใช้อุเบกขาปลงใจลงให้ ได้ว่าได้ทำสุดความสามารถแล้ว ได้เมตตากรุณาถูกต้องแล้ว ผลเป็นเช่นไรก็จำต้องอุเบกขา ถ้าไม่อุเบกขาปล่อยใจให้ดิ้นรนร้อนเร่าเพราะปรารถนาจะช่วยเขาให้ได้ผลเช่นนี้เป็นการผิด เป็นการขาดเมตตากรุณาในตนเองอุเบกขานี้เป็นพรหมวิหารธรรมข้อสุดท้ายที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต วิธีอบรม คือ ระมัดระวังใจมิให้ขึ้นลงด้วยความยินดียินร้าย ทั้งในคราวประสบสมบัติทั้งในคราวประสบวิบัติเมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามระงับใจ ให้หัดคิดถึงกรรมและผลของกรรมของแต่ละบุคคล

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ได้ตรัสไว้ว่า การปฏิบัติในหลักพรหมวิหารธรรมหรือพรหมวิหาร 4 ประการ คือ

1. เมตตา เป็นเรื่องของการปฏิบัติทางจิตใจ คือ ภาวะของจิตที่มีเยื่อใยไม่ตรีจิตคิดเกื้อกูลด้วยประโยชน์ปราศ จากอาฆาตพยาบาท ขึงเครียด โกรธแค้น แสดงออกทางสีหน้าและสายตาที่สงบแช่มชื่น มอง ด้วยสายตาอันแสดงถึงใจที่เอิบอาบด้วยความปรารถนาดีให้มีความสุข ปราศจากความมุ่งร้ายที่ เป็นภัยเวรทั้งปวง เมตตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นภายในจิตวิธีอบรม คือ ระวังใจมิให้โกรธแค้น ขัดเคือง อาฆาตพยาบาท เมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายาม สงบ

ระงับเสีย หัดคิดว่าตัวเองรักสุข ต้องการความสุขฉันใด คนอื่นสัตว์อื่นทั้งปวงก็ฉันนั้นเมื่อทำ ความสงบ อาฆาตพยาบาทและทำไม่ตรีจิตมิตรใจให้เกิดขึ้นได้แล้ว ควรหัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปแก่ คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือโดยไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยใจที่คิดปรารถนาสุขประโยชน์ดังเช่น คิดว่า “จงอย่ามีเวร อย่ามีเบียดเบียน อย่ามีทุกข์ มีสุขรักษาตนให้สวัสดีเถิด”ภาวะของจิตที่มีความรักใคร่ปรารถนาให้เป็นสุข ย่อมมีอยู่ในตนและในคนที่ เป็นที่รักอยู่เป็นปรกติ แต่ยังเจือด้วยราคะเสน่หาบ้าง เจือด้วยอาฆาตพยาบาทในผู้อื่นสัตว์อื่น บ้างนี้ จึงนับว่าเป็นภาวะของจิตที่เป็นสามัญธรรมดา พระบรมศาสดาทรงสั่งสอนธรรมให้ ปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เป็นสามัญธรรมดาให้เป็นธรรม คือ เป็นคนเกื้อกูลขึ้นมา ให้รักใคร่ปรารถนาสุขดังกล่าว ให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูลกว้างขวางออกไป มิให้คับแคบเฉพาะตนและคนซึ่งเป็นที่รักของตนหรือจำเพาะพวกของตนแต่ให้แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่จำกัดไม่มีประมาณ และให้ปราศจากอาฆาตพยาบาทให้บริสุทธิ์จากราคะสิเนหาด้วย เพราะอาฆาตพยาบาท ที่เป็นศัตรูที่ห่างของเมตตา ราคะสิเนหาเป็นศัตรูที่ใกล้ของเมตตา ความรักใคร่ที่เป็นสามัญธรรมดาของโลกย่อมเจือด้วยสิ่งทั้งสองนั้น ทางปฏิบัติอบรมจึงต้องอบรมสิ่งที่มีอยู่เป็นธรรมดาโลกให้เป็นธรรมขึ้นมาและเป็นเครื่องคุ้มครองโลก ดังภาษิตกล่าวว่า “โลโกปตฺถมฺภิกา เมตตา เมตตาธรรมเป็นเครื่องคุ้มครองโลก” ฉะนั้น จึงได้มีพุทธสุภาษิตตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยาน หรือเป็นอุปมาแปลความหมายว่า “ตนเองหาคิดค้นด้วยใจไปทั่วทุกทิศก็ไม่พบว่าใครจะเป็นที่รัก ไปกว่าตนในที่ไหน ๆ ตนของคนอื่นทั้งหลายก็เป็นที่รักมากมายของเขาเหมือนอย่างนั้น เพราะ เหตุนั้นผู้ที่รักตนจึงไม่ควรเบียดเบียนผู้อื่น” และให้ยกคนที่เป็นที่รักเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึง สัตว์ทั้งปวงด้วยเมตตา เหมือนอย่างเห็นคนผู้เป็นที่รักเป็นที่ชอบใจแล้วเกิดไม่ตรีจิตมิตรรักใคร่ ฉะนั้น”

ดังนั้น จึงควรหัดแผ่เมตตาเข้ามาให้ตนเองก่อน แล้วจึงแผ่ไปให้คนอื่น ตั้งต้นแก่คนที่เป็นที่รัก เพราะจะแผ่ไปง่าย แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็นกลางๆ แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็นศัตรูไม่ชอบใจกันและให้เว้นคนที่จะก่อให้เกิดราคะสิเนหาแก่คนที่ตายไปแล้ว การแผ่เข้ามาในตนเองจะต้องมี ตนเป็นพยานอ้างอิงดังกล่าวข้างต้น พิจารณาจะเห็นได้ว่าตนเองจะต้องมีสุขเพราะจิตใจสงบ ปราศจากอาฆาตพยาบาทเสียก่อน อาฆาตพยาบาทนั้นเหมือนไฟที่เผาใจตนเองให้ร้อน และแผ่ความร้อนไปถึงคนอื่นด้วย ฉะนั้น ตนเองจึงเป็นบุคคลที่ควรเมตตา และแผ่เมตตาเข้ามาดับไฟที่เผาใจนี้ลงเสียก่อนประพรมลงไปด้วยน้ำ คือ เมตตา ซึ่งควรจะเปลี่ยนจิตใจภาวะที่ร้อนมาสู่ภาวะที่เย็นสนิทด้วยมิตรภาพไม่ตรี เมตตา จึงเป็นธรรมเครื่องที่ใจตนเองให้อยู่เป็นสุขและแผ่ความเย็น ความสุขออกไปถึงผู้อื่นอีกด้วย ความเมตตาไม่พึงมีขอบเขต ไม่พึงมีระยะกาล ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะเช่นไร ณ ที่แห่งใดในกาลไหน เมตตาพึงมีได้อย่างเต็มเปี่ยมโดยปราศจากเพราะเมตตาไม่จำเป็นต้องอาศัย ทรัพย์สิ่งของเมตตาเป็นเรื่องของจิตใจโดยบริสุทธิ์แท้ เมื่อมีจิตใจก็มีเมตตาได้ด้วยกันทุกคน และพึงมีเมตตาอย่างยิ่งด้วยกันทุกคน เพราะไม่เป็นการต้องลงทุนลงแรงอย่างใดเลย เพียงแต่น้อมใจลงให้อ่อนละมุน ไม่ใจแข็งใจดำแม้

เมื่อรู้เห็นอยู่ว่าเขาเป็นทุกข์ เพียงแต่น้อมใจลง ปรารถนาให้เขาเป็นสุขโดยทั่วกันเท่านั้นเองก็เป็นการแสดงเมตตาแล้ว

2. กรุณา เป็นเรื่องของการปฏิบัติทางกาย เพราะเป็นเรื่องการช่วยเหลือ คือ ภาวะจิตที่หวั่นไหวไปเพราะความทุกข์ร้อนของผู้อื่น เหมือนอย่างถ้าซื้อได้ก็จะซื้อความทุกข์ของเขา คือ จะช่วยทำความทุกข์ของเขาให้หมดสิ้นไป จึงมีโอกาสที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ ต้องขวนขวายช่วยเหลือเพื่อบำบัดความทุกข์ ปราศจากความคิดเบียดเบียนซ้ำเติมใคร เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีในจิต วิธีอบรม คือ ระวังใจไม่ให้คิดเบียดเบียนใคร และหัดใจให้คิดว่าเมื่อตนเองมีทุกข์ก็ต้องการความช่วยเหลือฉันใด ผู้อื่นสัตว์อื่นก็ฉันนั้น ดังนี้ แล้วก็หัดใจให้ไม่นิ่งดูดาย ให้ขวนขวายช่วยเปลื้องทุกข์ของผู้อื่นตามความสามารถหรือตามที่ควรจะทำได้ หัดแผ่จิตใจที่กรุณาออกไปแก่คนและสัตว์ทั้งหลายโดยเจาะจง หรือโดยไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “จงพ้นความทุกข์เดือดร้อน ฉะนั้น” ภาวะของจิตใจที่ต้องการความช่วยเหลือในเมื่อมีทุกข์ ย่อมมีอยู่เป็นสามัญธรรมดาแต่ยังเจือด้วยวิหิงสา คือ ความคิดเบียดเบียนผู้อื่นสัตว์อื่นเพื่อให้ตนพ้นทุกข์ และยังความโศกโทมนัส เมื่อใดเห็นทุกข์ของคนผู้เป็นที่รัก เพราะเป็นภาวะของจิตที่คับแคบต้องการให้ตนเอง และคนผู้เป็นที่รักของตนพ้นทุกข์เท่านั้น พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนให้ปฏิบัติอบรมปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้เป็นธรรมขึ้นมิให้คับแคบเฉพาะตนและผู้ที่ตนรักหรือจำเพาะพวกของตน แต่ให้แผ่กว้างออกไป ตลอดจนถึงไม่มีจำกัดไม่มีประมาณ และให้ปราศจากวิหิงสาความเบียดเบียน และให้ความสงบ โศกโทมนัสเพราะทุกข์ของคนที่เป็นที่รักด้วย เพราะว่าวิหิงสาเป็นศัตรูที่ห่างของกรุณา ส่วนความโศกโทมนัสเป็นศัตรูที่ใกล้ของกรุณา จึงได้มีพุทธภาษิตตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยานหรือ เป็นอุปมาเช่นเดียวกับในข้อเมตตาและให้ยกคนตกยากเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวง ด้วยความกรุณาเหมือนอย่างเห็นคนตกยากมีความลำบากก็เกิดความกรุณาขึ้น ฉะนั้น”

3. มุทิตา เป็นเรื่องของการปฏิบัติทางจิตใจ คือ ภาวะของจิตที่บันเทิงยินดีในเมื่อผู้อื่นได้รับความสุขความเจริญด้วยสมบัติต่าง ๆ ปราศจากความริษยาเห็นใครพรั่งพร้อมด้วยสมบัติก็พลอยมีมุทิตาด้วย ตัดความยินร้ายไม่ ยินดีด้วยเหตุที่ริษยาเสียได้ มุทิตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต วิธีอบรม คือ ระวังใจมิให้ริษยาในเมื่อได้เห็นได้ทราบสมบัติ คือ ความพรั่งพร้อมต่าง ๆ ของผู้อื่น เมื่อความริษยาเกิดขึ้นก็พยายามระวังเสีย หัดคิดว่าตนเองมีความยินดีเมื่อได้สมบัติที่ชอบใจ อย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อคนอื่นเขาได้จึงไปริษยาเขา ควรจะพลอยยินดีกับเขา พิจารณาให้เห็นโทษ ของความริษยา เช่นว่า “อรติโลกนาสิกา ความริษยาเป็นเหตุทำลายโลก เมื่อทำมุทิตาจิตให้เกิดขึ้นได้ ก็หัดแผ่เช่นนี้ออกไปแก่คนสัตว์อื่นโดยเจาะจงหรือโดยไม่เจาะจงทั่วไปด้วยความคิดว่าจงอย่าวิบัติจากสิ่งที่ได้แล้ว ฉะนั้น”

ภาวะของจิตที่ยินดีในเวลาได้สมบัติต่าง ๆ ย่อมมีอยู่ในเมื่อตนหรือคนเป็นที่รักได้สมบัติที่ตนได้ก็ยังมีโสมนัสเจือตัณหา พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนให้ปรับปรุงภาวะที่เป็นอยู่ให้เป็นธรรมขึ้น คือให้

เป็นคุณอันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูลกว้างขวางออกไป มิให้มีคับแคบเฉพาะตนและผู้ที่ตนรักเท่านั้น แต่ให้กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่มีจำกัด ไม่มีประมาณ โดยให้ปราศจากริษยาทั้งปราศจากโสมนัสที่เจือกิเลสตัณหาด้วย เพราะว่าริษยาเป็นศัตรูที่ห่างของมุทิตา ส่วนความโสมนัสเป็นศัตรู ที่ใกล้ของมุทิตาฉะนั้นก็พึงยกตนขึ้นเป็นพยานหรือเป็นอุปมาเช่นเดียวกับในสองข้อข้างต้น และยกให้บุคคลผู้เป็นที่รักขึ้นเป็นพยานหรือเป็นอุปมาดังพระพุทธสุภาษิตที่ตรัสสอนไว้ว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยมุทิตาเหมือนอย่างเห็นบุคคลผู้เป็นที่รักเป็นที่พอใจก็บันเทิงยินดีฉะนั้น”

4. อุเบกขา เป็นเรื่องของการปฏิบัติทางจิตใจ คือ ภาวะของจิตที่มีอาการเป็นกลางเห็นเสมอกันในสัตว์บุคคลทั้งหลายในคราวสอง คือ ในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติก็ไม่ยินดียินร้ายมองเห็นว่าทุก ๆ คนมีกรรมที่ทำไว้เป็นของของตน จะมีสุข จะพ้นจากทุกข์ จะไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ก็เพราะกรรมจึงวางเฉยได้คือ วางได้แก่ไม่ยึดถือไว้ วางลงได้เฉย คือ ไม่จัดแจงวุ่นวายปล่อยให้เป็นไปตามกรรมหรือตามกำหนดของกรรม อุเบกขานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งซึ่งเป็นข้อสุดท้ายที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต วิธีอบรม คือ ระมัดระวังใจมิให้ขึ้นลงด้วยความยินดียินร้ายทั้งในคราวประสบสมบัติทั้งในคราวประสบวิบัติเมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามระงับใจหัดคิดถึงกรรมและผลของกรรม หัดคิดวางลงไปให้แก่กรรมเหมือนอย่างให้กรรมรับผิดชอบเอาไปเสีย เมื่อทำจิตให้อุเบกขาได้ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปแก่คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือโดยไม่เจาะจงทั่วไปด้วยความคิดว่า “ทุกสัตว์บุคคลมีกรรมเป็นของตน เป็นทายาทรับผลกรรม มีกรรมเป็นกำเนิดมีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่อาศัย ทำกรรมอันใดไว้ดีหรือชั่วก็ต้องรับผลกรรมของกรรมนั้น” ภาวะจิตเป็นอุเบกขานี้ ย่อมมีอยู่เป็นสามัญธรรมดาในเวลาปกติ ยังไม่มีอะไรมาทำให้เกิดความยินดียินร้าย แต่ยังเจือด้วยความไม่รู้ (อัญญาณ) และจะเปลี่ยนไปเป็นความยินดียินร้ายขึ้นได้โดยง่าย พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนให้ปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้เป็นธรรมมากขึ้น คือ ให้เป็นคุณอันบริสุทธ์ที่เกื้อกูลกว้างขวางออกไป มิใช่ในเวลาที่ไม่มีเรื่องอะไรมากระทบจิตเท่านั้น แม้มี เรื่องมากระทบจิตให้ยินดียินร้ายก็จะระงับได้ทำใจให้สงบเป็นอุเบกขาได้ด้วยความรู้ (ญาณ) เพราะความยินดี (ราคะ) และความยินร้าย (ปฏิฆะ) เป็นศัตรูที่ห่างของอุเบกขา ส่วนอุเบกขาด้วย ความไม่รู้ (อัญญาณุเบกขา) เป็นศัตรูที่อยู่ใกล้ของอุเบกขา ฉะนั้น พึงยกตนขึ้นเป็นพยานหรือ อุปมา ดังเช่นว่า ตนไม่ชอบให้ใครอื่นเพ่งเล็งชอบใจอยากได้อะไรของตนและไม่ชอบให้ใครอื่น หมายมั่นปองร้ายฉันใด ตนก็ไม่ควรไปคิดยินดียินร้ายดังนั้นแก่คนอื่น ควรจะมีใจมัธยัสถ์คือกลาง เป็นฉันนั้นและให้ยกบุคคลที่เป็นกลางๆขึ้นเป็นอุปมา ดังพระพุทธศาสนสุภาษิตไว้ว่า “พึงแผ่จิต ถึงสัตว์ทั้งบ่วงด้วยอุเบกขา เหมือนอย่างเห็นบุคคลผู้มิใช่เป็นที่ชอบใจมิใช่เป็นที่ไม่ชอบใจก็มี อุเบกขา ฉะนั้น”

โดยสรุป การปฏิบัติพรหมวิหารทั้ง 4 ประการนี้ผู้ปฏิบัติควรยึดปฏิบัติโดยเริ่มแรกให้ปฏิบัติด้วย จิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลายการจะเป็นเจ้าคนนายคนนั้น นอกจากจะต้องรู้หลักการดำเนินธุรกิจและการบริหารแล้ว ยังควรต้องมีคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้เป็นเจ้านาย

ที่มีครบทั้งความสามารถด้านงานและด้านคน ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีความรู้กว้างขวางและรอบด้าน เพื่อที่จะสามารถดึงหลักการที่เหมาะสมมาใช้ได้อย่างถูกที่ ถูกเวลาและถูกกับคน คำสอนจากพุทธศาสนาอย่างพรหมวิหาร 4 ก็เป็นอีกหนึ่งสิ่งที่ผู้บริหารพึงมี เพื่อใช้ในการครองผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบไปด้วย เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา แต่ละส่วนนั้นสามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารได้

จะเห็นได้ว่าหลักพรหมวิหาร 4 นี้ ครอบคลุมทุกสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงกับทุกเรื่องในชีวิต ไม่ใช่เฉพาะกับเรื่องการทำงาน ไม่จำกัดเฉพาะคนที่เป็นเจ้านาย แต่คนที่เป็นลูกน้องก็สามารถใช้หลักการนี้ในการดำเนินชีวิตได้เช่นกัน หากต่างฝ่ายต่างอยู่ร่วมกันด้วยความปรารถนาดีต่อกันเช่นนี้ ที่ทำงานและสังคมของเราคงจะเป็นสถานที่ที่อบอุ่นด้วยความสามัคคี ปรองดอง มีความสุขกันทุกฝ่าย

## 2.4 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

### 2.4.1. ความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 เรื่อง การจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดให้การบริหารและ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงระดับขอการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย และให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ และให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นหน่วยงานที่อยู่ใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เกิดขึ้นตามที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนดให้มีเขตพื้นที่ การศึกษา เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่ประถมศึกษา

### 2.4.2 อำนาจหน้าที่

ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ได้ถูกประกาศเปลี่ยนแปลงเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ประกอบด้วยท้องที่ อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี อำเภอกาญจนดิษฐ์ อำเภอดอนสัก อำเภอเกาะพะงัน และอำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี ตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 127 ตอนพิเศษ 98ง หน้า 57 ประกาศ ณ วันที่ 18 สิงหาคม 2553)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้ เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ ของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผล สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพย์ากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพย์ากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้ง บุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

12. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

**เป้าประสงค์ (Goal)**

1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม ซื่อสัตย์ สุจริต อยู่อย่างพอเพียง มีจิตสาธารณะมีความเป็นพลเมืองที่ดี มีภูมิคุ้มกัน มีสุขภาวะที่ดี ยึดมั่นในสถาบันหลักของชาติ

2. ผู้เรียนมีทักษะ ความรู้ความสามารถ สมรรถนะตรงตามมาตรฐานการศึกษาของชาติและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

3. ผู้เรียนมีทักษะด้านการคิด การแก้ปัญหา ทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และทักษะอำชีพ สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

4. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ มีทักษะที่เหมาะสมตามสมรรถนะและมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

5. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ

6. ผู้เรียนมีโอกาสเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) และใช้เป็นเครื่องมือด้านการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. สถานศึกษาเข็มแข็ง จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมีผลงานเป็นแบบอย่างได้

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 1 มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพผู้รับบริการพึงพอใจ

**ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indiacator : KPI)**

1. ร้อยละของสถานศึกษาที่จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ที่สะท้อนความรักและธำรงรักษาสถาบันหลักของชาติและการยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขเพิ่มขึ้น

2. ร้อยละของผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม ซื่อสัตย์ สุจริต อยู่อย่างพอเพียง มีจิตสาธารณะมีความเป็นพลเมืองที่ดีในระดับดีขึ้นไป

3. ร้อยละของผู้เรียนมีศักยภาพในการจัดการสุขภาวะของตนเองให้มีสุขภาวะที่ดี สามารถดำรงชีวิตอย่างมีสุขทั้งด้านร่างกายและจิตใจ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564

4. ร้อยละของผู้เรียนมีทักษะ ความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

5. ร้อยละของผู้เรียนที่มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพิ่มขึ้น

6. ร้อยละของผู้เรียนระดับปฐมวัย มีพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2560

7. ผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ระดับคุณภาพ 3 ขึ้นไป

8. คะแนนเฉลี่ยของผู้เรียนที่มีคะแนนการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ O-NET/NT สูงกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ

9. ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ทักษะสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

10. จำนวนงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้/นวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาเพิ่มขึ้น

11. ร้อยละของผู้เรียนได้รับโอกาสบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ

12. ร้อยละของสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนทางไกลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

13. ร้อยละของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจต่อการให้บริการและการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในระดับดีมากขึ้นไป

14. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 1 มีระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาที่ทันสมัย สนองตอบความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

15. ร้อยละของสถานศึกษาที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษาเพิ่มขึ้น

16. ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและการสร้างสถานศึกษาเข้มแข็ง

**กลยุทธ์ (Strategy)**

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของมนุษย์และของชาติ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนและส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ด้วยรูปแบบที่หลากหลายสู่มืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยในประเทศ ดังต่อไปนี้

**สุบรรลุ เหตุผล (2561, หน้า 73)** ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาสังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดมหาสารคาม สรุปผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติในระดับสูงสุด คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านเมตตา รองลงมาคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอุเบกขา และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านกรุณา ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติในระดับต่ำที่สุดคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมุทิตา

2. ขอเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ดังนี้

1) ควรเป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อนร่วมงาน ช่วยแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชนตอบุคลากรในสถานศึกษา

2) ควรให้คำแนะนำให้คำปรึกษาด้วยความสุภาพ ใช้วาจาที่สุภาพและปฏิบัติตามวาจาที่ให้ไวแกเพื่อนร่วมงาน

3) ควรเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้คำแนะนำแกเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปญหา ควรพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างยุติธรรม

4) ควรวางใจเป็นกลางกลางกับบุคลากร เพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีตอเพื่อนร่วมงาน

**ธวัชชัย ตรีวรชัย, สำราญ โคตรสมบัติ, กำธร เพียเอีย และ ชฎาธาร โอษธีศ (2561, หน้า 71)** ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา และด้านเมตตา 2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตามความคิดเห็นของบุคลากร พบว่าเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา บุคลากรมีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยาทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ ประสบการณ์ บุคลากรมีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยาทั้ง 4 ด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3. ศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงาน ในแต่ละด้านดังนี้ด้านเมตตา ผู้บริหารควรให้ความรักความปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง อุทิศตนให้กับองค์การให้มาก, ด้านกรุณา ผู้บริหารควรช่วยเหลือ แนะนำ เมื่อเพื่อนร่วมงานมีทุกข์ อย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถที่จะช่วยได้, ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจ และแสดงความยินดีอย่างจริงใจ อาจจะกระทำด้วยคำพูดหรือชื่นชมด้วยวิธีอื่น ๆ ตามความเหมาะสมและตามโอกาสอันควร, ด้านอุเบกขา ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมในการบริหารงานทุกด้าน เน้นย้ำความซื่อสัตย์สุจริต ตรวจสอบได้ รวมถึงปฏิบัติ หน้าที่ ให้ยึดกฎระเบียบเหมาะสมและตามโอกาสอันควร, ด้านอุเบกขา ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมในการบริหารงานทุกด้าน เน้นย้ำความซื่อสัตย์สุจริต ตรวจสอบได้ รวมถึงปฏิบัติ หน้าที่ ให้ยึดกฎระเบียบ

**พระภาณุพงศ์ มหชฺฌาสโย (วรรณอำไพ) (2561, หน้า 66)** ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาหนองกุงศรี 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 สรุปผลได้ดังนี้ ผลการวิเคราะห์การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียน ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาหนองกุงศรี 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ตามความคิดเห็นของครูพบวาการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาหนองกุงศรี 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบวา อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้านโดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา ตามลำดับ

**สุริโย พินโย (2561, หน้า 130)** งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการพัฒนาบทบาทผู้นำชุมชน เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร โดยมีกลุ่มตัวอย่าง 20 คน ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือ การวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างวิเคราะห์ข้อมูลจาก เนื้อหาบทสัมภาษณ์และทฤษฎีต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพบทบาทผู้นำชุมชน เขตหนองจอก กรุงเทพมหานครผู้นำชุมชนมีบทบาท ถือได้ว่า เป็นบุคคลที่สำคัญ มีความคิด ความสามารถ มีความรู้

เพื่อมาวางแผน กำหนดนโยบาย โดยประสาน ทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมที่จะนำทรัพย์ากรในชุมชนเป็น ความรับผิดชอบในการทำกิจกรรม ความมีสภาวะ ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม มีความ รับผิดชอบ นำสิ่งที่ถูกที่ควร สอดคล้องกับค่านิยม และความคาดหวังของชุมชน 2. การใช้หลักพรหม วิหาร 4 ในการพัฒนาบทบาทผู้นำชุมชน เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร หนองจอกเป็นพื้นที่มีผู้นำ ชุมชนมากที่สุดของกรุงเทพมหานคร พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมสำหรับผู้นำ ที่ต้องรู้เพื่อนำมา ประยุกต์ใช้กับบทบาทผู้นำชุมชนด้านเมตตา ความรัก กรุณา มุทิตา อุเบกขา ช่วยเหลือผู้ที่ด้อยกว่า ยินดีปราศจากไม่อิจฉา ความเที่ยงธรรม 3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการ พัฒนาบทบาทผู้นำชุมชน เขต หนองจอก กรุงเทพมหานคร ผู้นำชุมชนเป็นคณะดำเนินการงานที่ต้อง ดูแลผลประโยชน์ของชุมชน จำเป็นต้องนำหลักธรรมของผู้นำโดยเฉพาะพรหมวิหาร 4 ให้มีความรู้มี ธรรม เป็นภาคภูมิกับหน้าที่ที่ รับผิดชอบ โดยวิธีต่าง ๆ ที่เหมะสม

**ไพฑูรย กมลเลิศ (2561, หน้า 80)** การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานสงเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีคาเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แกกลุ่มอำนวยการ กลุ่มภาคี เครือข่ายและกิจการพิเศษ และกลุ่มการจัด การศึกษานอกระบบและจัดการศึกษาตามอัธยาศัย ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานสงเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณทำงาน พบวา ครูผู้สอนที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาและ ประสบการณทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นตอการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานสงเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ขอเสนอแนะของครูผู้สอนเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลัก พรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานสงเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัย จังหวัดร้อยเอ็ด ได้แก สงเสริมใหบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สงเสริมใหมี การศึกษาเพิ่มเติม การสัมมนา วิชาการ การศึกษาดูงาน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ ทำงาน ผลักดันใหมีการบรรจุบุคลากรให้เป็น ขาราชการ เพื่อทำให้เกิดมั่นคงก้าวหน้าควรมีการจัดสวัสดิการ ใหบุคลากรอย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้นตอไป มุ่งเน้นใหชุมชนและภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนมีบทบาทใน การสงเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งการ ขับเคลื่อนกิจกรรมการเรียนรูของชุมชน สงเสริมใหมีกิจกรรมร่วมกับภาคีเครือข่ายเพื่อเสริมสร้าง สัมพันธ์ภาพและเพิ่มประสิทธิภาพใน การทำงานร่วมกันในรูปแบบที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง

**ภาณุพงศ์ อุณชาติ และ จุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์ (2565, หน้า 222)** ภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการ

ทดลองภายในองค์กรเพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์หาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัวและยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้น โดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งประกอบด้วย 1) เมตตา ความรัก ปรารถนาดีอยากให้เขามีสุขมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า 2) กรุณา ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ใส่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ 3) มุทิตา ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง 4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราชั่งไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องในการนำไปปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

**เมธาสิทธิ์ พลอยสมบูรณ์ และ วิจิตรา ศรีสอน (2565, บทคัดย่อ)** 1.เพื่อศึกษาสภาพปัญหาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวัดสมณานัมบริหาร กรุงเทพมหานคร 2.เพื่อศึกษาหลักพรหมวิหาร 4 ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนวัดสมณานัมบริหาร กรุงเทพมหานคร 3.เพื่อหาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนวัดสมณานัมบริหาร กรุงเทพมหานคร การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหาร ครูผู้สอน ผู้นำชุมชนในพื้นที่ใกล้เคียงและพระภิกษุ รวมทั้งหมดจำนวน 17 รูป/คน และวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า1.สภาพปัญหาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร โรงเรียนวัดสมณานัมบริหาร กรุงเทพมหานคร บุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและผู้บริหารยืดหยุ่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกินไปในบางครั้งทำให้การปฏิบัติงานไม่เกิดเสถียรภาพ 2. หลักพรหมวิหาร 4 สามารถนำมาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนวัดสมณานัมบริหาร กรุงเทพมหานคร ในการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านงานวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านงานบุคลากร และด้านบริหารงานทั่วไป โดยบูรณาการตามหลักพรหมวิหาร 4 ได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้การปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเกิดความเมตตา ความรักใครความกรุณา ความปรารถนาดี มุทิตา ยินดี และ การวางใจเป็นกลาง 3. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนวัดสมณานัมบริหาร กรุงเทพมหานคร 1) ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรในโรงเรียนมีการพัฒนาตนเอง ควรยกย่อง สรรเสริญ ครูทุกคนที่ทำงานและสอนอย่างเต็มความสามารถและสร้างขวัญกำลังใจเพื่อให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน 2) ผู้บริหารควรเป็นที่ปรึกษาที่ดี และให้คำแนะนำที่ดีแก่บุคลากรเมื่อเกิดอุปสรรคหรือปัญหาในการปฏิบัติงาน 3) ผู้บริหารควรวางใจเป็นกลางกับครูหรือบุคลากรทุกคน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

**ครรชิต ชัยกิจ, กนกอร สมปราชญ์ และ เอกราช โฆษิตพิมาณเวช (2565, หน้า 62)** ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำความรู้ทักษะตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานทางวิชาการ โดยให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมมือปฏิบัติงาน โดยการดำเนินการบริหารดังกล่าวจำเป็นต้องใช้หลักธรรมมาประกอบเพื่อให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ในบทความนี้ผู้เขียนใคร่นำเสนอพรหมวิหาร 4 เพราะมีความเห็นว่าธรรมดังกล่าวมีความตรงและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา อันได้แก่ เมตตา (ความรัก และปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา) กรุณา (การช่วยเหลือเกื้อกูลด้วยเจตนาบริสุทธิ์โดยปราศจากอคติ) มุทิตา (ส่งเสริมสนับสนุนแสดงความยินดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับรางวัลหรือประสบความสำเร็จ) อุเบกขา (ปฏิบัติตนกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักการและเหตุผล ความซื่อสัตย์ เป็นกลางและมีความเที่ยงธรรม) ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้หลักธรรมดังกล่าวเพื่อความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาตนเองและสังคมให้ก้าวหน้าได้อย่างสมดุลยั่งยืนและสันติ

**2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ**

**ปีเตอร์สัน (Peterson, 2003, pp. 65)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง วิสัยทัศน ด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนและพฤติกรรมการแก ปญหาของผู้บริหารโรงเรียน โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรม จริยธรรมที่ชัดเจนหากเขาไปอยู่ในโรงเรียนที่มีปญหาน้อย จะมีพฤติกรรมการแกปญหาแบบผู้เลือกปญหาผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน ด้านคุณธรรม จริยธรรมที่ไม่ชัดเจน หากเขาไปอยู่ในโรงเรียนที่มีปญหาน้อยจะมีพฤติกรรมการ แกปญหาแบบผู้ดูแล และหากเขาไปอยู่ในโรงเรียนที่มีปญหามากจะมีพฤติกรรมการแกปญหาแบบนักสู้ ซึ่งผลการวิจัยสรุปใหเห็นว่า สภาพโรงเรียนเป็นปัจจัยผลักดันที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน และการแกปญหาของโรงเรียน โดยที่วิสัยทัศน ด้านคุณธรรม และจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนก็ถูกกำหนดโดยสภาพของโรงเรียนด้วย

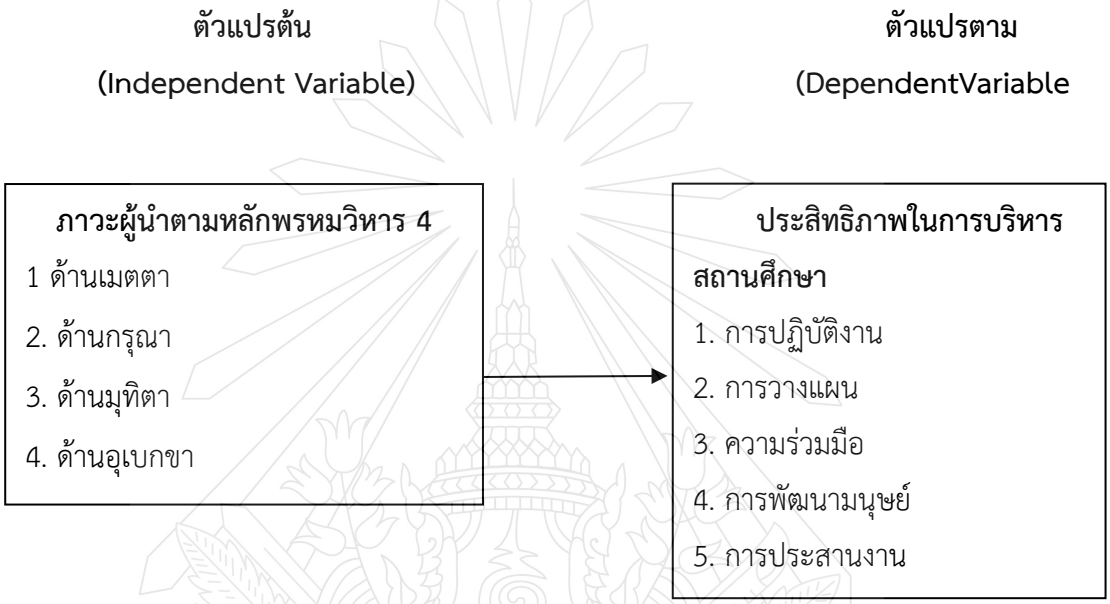
**เวน ดร.ศรี ค.ธรรมนัส (Ven. Dr.Sri K.Dhammanad, 2005, pp. 73)** ได้กล่าวไวในผลงานเรื่อง Buddhism as Religions เกี่ยวกับหลักธรรมของผู้ปกครองบานเมืองและเพื่อการดำเนินชีวิตของตนเอง เหตุที่ กล่าวเชนนั้นก็เพราะว่าหลักพรหมวิหารธรรม 4 ประการได้แก 1) หลักความมีเมตตา 2) หลักความมี กรุณา 3) หลักความมีมุทิตา และ 4) หลักความมีอุเบกขานั้นถือว่าเป็นหลักธรรมที่สำคัญสำหรับค้ำยัน ความเที่ยงตรงของการปกครองเริ่มจากการปกครองในระดับครอบครัว คือพ่อแม่และไตระดับเรื่อยไป จนถึงระดับชุมชนสังคมและประเทศชาติรวมกระทั่งระดับสากลคือระดับโลกการดำเนินการปกครองผู้ปกครองจะต้องไม่ลุแกอำนาจ ซึ่งการไม่แกอำนาจก็คือจะต้องเริ่มตนด้วยการมีเมตตาต่อผู้น้อยและ ค่อยๆ พัฒนาไปสู่การมีกรุณา มุทิตาและอุเบกขาด้วย ซึ่งถือว่าพรหมวิหารธรรมนี้ทำใหพระพุทธ ศาสนาเดนขึ้นมาได้เพราะเป็นการเนนย้ำใน เรื่องการปกครอง

ดูแลเอาใจใสคนการรู้จักเห็นใจผู้คน หรือการเข้ามนุษย์ก่อนที่เขาจะดำเนินการปกครองได้ประสบความสำเร็จ

**นรดา มหาเถระ (Narada Mahathera, 2010, pp. 43 )** ได้กล่าวไวในผลงานเรื่อง Buddhism in a Nutshell ว่า การปกครองรัฐหรือผู้คนในประเทศจะสามารถดำเนินไปได้ด้วยดีก็เพราะผู้ปกครองมีคุณธรรม จริยธรรมอันเป็นเครื่องมือที่จะทำให้การปกครองนั้นดำเนินไปได้ด้วยดีซึ่งพระพุทธศาสนาได้วาง หลักการแหงการปกครองเอาไวในหลักปกครองที่มีชื่อว่าพรหมวิหารธรรม คือ ความมีเมตตาต่อผู้อื่น ความมีกรุณาเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความมีมุทิตาจิตคือความปรารถนาดีพลอยยินดีกับความสำเร็จของผู้อื่น และความมีอุเบกขาธรรมคือการวางจิตใจหรือการเขาไปเพ่งพินิจดูแลแกไขปญหาเหลานั้น อย่างจริงจังไม่ทอดทิ้งธุระ ซึ่งหลักการดังกล่าวนั้นถือว่าเป็นหลักการที่สามารถนำประโยชนมาสู่การ ปกครองหรือการบริหารจัดการได้

## 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่องภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้




**ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย**

# บทที่ 3
# วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3 การสร้างเครื่องมือ

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

## 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร**

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 จำนวน 1,463 คน

**กลุ่มตัวอย่าง**

ผู้บริหาร ครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 จำนวน 302 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครซซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ด้วยการเลือกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มประชากร โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3.1

**ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

| พื้นที่ | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|---|---|---|
| เมืองสุราษฎร์ธานี | 324 | 85 |
| กาญจนดิษฐ์ | 503 | 97 |
| ดอนสัก | 165 | 42 |
| เกาะสมุย | 280 | 60 |
| เกาะพงัน | 97 | 18 |
| **รวม** | **1,463** | **302** |

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาแนวคิดจากเอกสารละงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านเมตตา
2. ด้านกรุณา
3. ด้านมุทิตา
4. ด้านอุเบกขา

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. การปฏิบัติงาน
2. การวางแผน
3. ความร่วมมือ

4. การพัฒนามนุษย์

5. การประสานงาน

6. การบรรลุเป้าหมาย

ซึ่งลักษณะแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามดังนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2.2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 วิเคราะห์ค้นคว้าตัวพยากรณ์ที่ใช้ในการพยากรณ์หลักหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise Method) โดยนำตัวแปรอิสระทุกตัวทั้งหมดเข้าสู่การสมการถดถอยแบบปกติเพื่อศึกษาค้นคว้าตัวพยากรณ์ที่ใช้ในการพยากรณ์หลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา

## 3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร บทความ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา เพื่อนำมาสร้างเป็นเครื่องมือวิจัย

2. ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของแบบสอบถามซึ่งเกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดไว้โดยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและนิยามศัพท์

3. ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัย ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 จากนั้นนำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษามาแก้ไขปรับปรุง ให้เหมาะสม

4. นำแบบสอบถามที่ได้จากการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องของภาษาโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item objective Congruence : IOC) โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปมาใช้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2550)

การให้คะแนนการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ ให้คะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้

+1 เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิ แน่ใจในข้อคำถามนั้นว่ามีความหมายตรงตามเนื้อหา

0 เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ไม่แน่ใจในข้อคำถามนั้นว่ามีความหมายตรงตามเนื้อหา

-1 เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิ แน่ใจในข้อคำถามนั้นว่าไม่มีความหมายตรงตามเนื้อหา

เกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องไม่ต่ำกว่า 0.5 ขึ้นไปถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.5 ซึ่งแต่ละข้อมีอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งเป็นที่ยอมรับได้ และผู้วิจัยนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อแนะนำก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ (Try Out)

5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อีกครั้ง เพื่อพิจารณาความถูกต้อง (Validity) พร้อมให้คำแนะนำ และปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมก่อนนำไปทดลองใช้ต่อไป

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับครูผู้สอนในโรงเรียนที่ไม่ใช้กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ($\alpha$-Coefficient) ซึ่งจะต้องได้ค่าดัชนีมากกว่า 0.7 ขึ้นไป จึงจะนำไปใช้ในการวิจัย

7. หลังจากคำนวณหาความเที่ยงแล้ว ได้ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องที่สุดในการเก็บข้อมูลผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้ว มาตรวจสอบและจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

## 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลไปยังครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 พร้อมทั้งนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ขอรับแบบสอบถามคืน และคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์ต่อไป

3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

4. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามโดยตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำไปกรอกข้อมูลในโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

## 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง และนำมาประมวลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์มี ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 ประเมินภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 และบทบาทภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 วิเคราะห์โดยคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อทราบระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ในการแปลความหมาย ดังนี้ (อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด,2547)

4.51 – 5.00 หมายความว่า ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ 1 และตัวแปรที่ 2 ในสมมติฐานต่าง ๆ โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ 95% ค่า p-value ที่ .05 ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ มีดังนี้

2.1 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient) ซึ่งใช้เกณฑ์การแปลผลความสัมพันธ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา และฐิตา วานิชย์บัญชา, 2558) โดยมีเกณฑ์ 5 ระดับ ดังนี้

0.81 – 1.00 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

0.61 – 0.80 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

0.41 – 0.60 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

0.21 – 0.40 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

0.20 – 0.01 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สำหรับทิศทางความสัมพันธ์ พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นลบ (-) แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางลบหรือทิศทางตรงกันข้าม หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นบวก (+) แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือทิศทางเดียวกัน

3. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยการวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยวิธีสร้างสมการพยากรณ์โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise Method) ในรูปสมการพยากรณ์คะแนนดิบ และรูปสมการพยากรณ์มาตรฐาน

## 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1.1 หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและโครงสร้าง (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตร ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 )

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

IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหา

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

1.2 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach,1990)

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left\{1-\frac{\sum s_i^2}{s_t^2}\right\}$$

เมื่อ

$\alpha$ แทน ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

k แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

$\sum s_i^2$ แทน ผลรวมคะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ

$s_t^2$ แทน คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

$s_i^2$ แทน คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถามรายข้อ

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 หาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2543) ดังนี้

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{n} x_i}{n}$$

เมื่อ $\bar{x}$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

$\sum_{i=1}^{n} x_i$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน จำนวนคะแนนทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่าง

2.2 การหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในกรณีข้อมูลมีการแจกแจงความถี่ สามารถหาได้จากสูตร

สูตรที่ 1. $\mathrm{S.D.} = \sqrt{\frac{\sum f(x-\bar{x})^2}{(n-1)}}$ หรือ สูตรที่ 2. $\mathrm{S.D.} = \sqrt{\frac{n\sum fx^2-(\bar{x})^2}{n(n-1)}}$

S.D. คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$f$ คือ ความถี่

$x$ คือ จุดกึ่งกลางชั้น

$\bar{x}$ คือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต

$n$ คือ จำนวนข้อมูล

2.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Peason' Product Moment Correlation Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2543) ดังนี้

$$r_{xy} = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n\sum_X 2 - (\sum X)^2][\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ rxy หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร x กับ ตัวแปร y

เมื่อ r = สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

$\sum X$ = ผลรวมของคะแนนชุด x

$\sum Y$ = ผลรวมของคะแนนชุด y

$\sum X^2$ = แทนผลรวมของคะแนนชุด x แต่ละตัวยกกำลังสอง

$\sum Y^2$ = แทนผลรวมของคะแนนชุด y แต่ละตัวยกกำลังสอง

$\sum XY$ = แทนผลรวมของผลคูณระหว่าง x และ y

n = จำนวนคนหรือสิ่งที่ศึกษา

2.4 การทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Test of Correlation Coefficient ) โดยใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2547)

$$t = \frac{r\sqrt{N-2}}{1-r^2}$$

เมื่อ t แทน ค่าของการแจกแจงแบบที (t-Distribution)

r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

2.5 ค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Correlation Coefficient ) โดยใช้สูตร (ผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์, 2546) ดังนี้

$$R_{12\ldots k\,.y} = \beta_1 r_{y_1} + \beta_2 r_{y_2} + \beta_3 r_{y_3} + \cdots + \beta_k r_{y_k}$$

เมื่อ $R_{12\ldots k\,.y}$ แทนค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรเกณฑ์ (y) กับตัวแปรพยากรณ์ (1),(2),(3),...,(k)

2.6 การทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ใช้การทดสอบค่า (F-test) โดยใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2547)

$$F = \left(\frac{R^2}{1-R^2}\right)\left(\frac{N-k-1}{K}\right)$$

เมื่อ F แทน ค่าแจกแจงของค่า F

R แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

N แทน จำนวนสิ่งที่ศึกษา

K แทน จำนวนพยากรณ์

2.7 สร้างสมการพยากรณ์เพื่อค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธีการแบบขั้นตอน (Stepwise Method) แล้วสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานจากสมการ (บุญชม ศรีสะอาด, 2547) ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \cdots + b_kX_k$$

เมื่อ $\hat{Y}$ แทน คะแนนพยากรณ์ของตัวเกณฑ์ (ตัวแปรตาม)

a แทน ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$b_1, b_2, \ldots, b_k$ แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระตัวที่ 1 ถึง k

$X_1, X_2, \ldots, X_k$ แทน ค่าของตัวแปรอิสระตัวที่ 1 ถึง k ตามลำดับ

k แทน จำนวนตัวพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ)

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = \beta_1Z_1 + \beta_2Z_2 + \beta_3Z_3 \ldots + \beta_kZ_k$$

เมื่อ $\hat{Z}$ แทน คะแนนพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$\beta_1, \beta_2, \beta_3 \ldots, \beta_k$ แทน สัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐานของตัวพยากรณ์ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ k ตามลำดับ

$Z_1, Z_2, Z_3 \ldots, Z_k$ แทน คะแนนมาตรฐานของตัวพยากรณ์ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ k ตามลำดับ

k แทน จำนวนตัวพยากรณ์

## 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.7.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา(Content Validity) การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ซึ่งมีค่า IOC (Index of Item Objective Congruence ) การกำหนดคะแนนของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละท่านลงความเห็นและให้คะแนนดังนี้

+1 หมายถึง ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามหรือข้อความนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามหรือข้อความนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

-1 หมายถึง ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามหรือข้อความนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

การหาค่าความสอดคล้องแบบ IOC โดยหาความเที่ยงตรงของเนื้อหาโดยใช้สูตร

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

- การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค(Cronbach's Alpha Coefficient) ดังนี้

สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

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

เมื่อ $\alpha$ หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

n หมายถึง จำนวนข้อของเครื่องมือ

$s_i^2$ หมายถึง คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ

$s_t^2$ หมายถึง คะแนนความแปรปรวนทั้งฉบับ

3.7.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและพรรณนา ระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 สถิติที่ใช้ดังต่อไปนี้

- การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ P แทน ร้อยละ

F แทน ความถี่ที่ต้องต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

- ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต

$\sum x$ แทน ผลรวมคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

- ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของกำลังสองของคะแนน

$(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

n แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

- ค่าประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) โดยใช้สูตรดังนี้

$$r_{xy} = \frac{n\sum XY - (\sum X)(Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ

$r_{xy}$ แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร x กับ y

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนชุด x

$\sum y$ แทน ผลรวมของคะแนนชุด y

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนชุด x แต่ละตัวยกกำลังสอง

$\sum y^2$ แทน ผลรวมของคะแนนชุด y แต่ละตัวยกกำลังสอง

$\sum xy$ แทน ผลรวมระหว่างผลคูณชุด x กับ y

n แทน จำนวนคู่ของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณและการวิเคราะห์การทดถอยแบบพหุคูณ โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญสม.ศรีสะอาด, 2541, หน้า 156)

$$R^2 = \beta_1 r_{y1} + \beta_2 r_{y2} + \ + \beta k r_{yk}$$

เมื่อ

$R^2$ แทน กำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

$\beta_1$ แทน ค่าน้ำหนักเบต้าหรือสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐานของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ k ตามลำดับ

$r_{y1}$ , $r_{y1}$, $r_{y1}$ แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม (ตัวเกณฑ์) กับตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ k

k แทน จำนวนตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์)

- สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้ (บุญสม ศรีสะอาด, 2541, หน้า 153-154)

$$Y' = a+b_1X_1+b_2X_2+...+b_kX_k$$

เมื่อ

$Y'$ แทน คะแนนพยากรณ์ของตัวแปรตาม (ตัวเกณฑ์)

a แทน ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$b_1, b_2...b_k$ แทน ค่าน้ำหนักคะแนนหรือสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ k ตามลำดับ

$X_1, X_2...X_k$ แทน คะแนนของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ k ตามลำดับ

k แทน จำนวนตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์)

- สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้ (บุญสม ศรีสะอาด, 2541, หน้า 152)

$$Z'_Y = \beta_1 Z_1 + \beta_2 Z_2 + \ldots + \beta_k Z_k$$

เมื่อ

| | | |
|---|---|---|
| $Z'_Y$ | แทน | คะแนนพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐานของตัวแปรตาม (ตัวเกณฑ์) |
| $\beta_1, \beta_2 \ldots \beta_k$ | แทน | ค่าน้ำหนักเบต้าหรือสัมประสิทธิ์การถดถอยของคะแนนมาตรฐานของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ k ตามลำดับ |
| $Z_1, Z_2 \ldots Z_k$ | แทน | มาตรฐานของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ k ตามลำดับ |
| K | แทน | จำนวนตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) |

## 3.8 สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Description Research) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) ได้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 จำนวน 302 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ผู้วิจัยดำเนินการสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ประกอบด้วย ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา จำนวน 20 ข้อ และเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ประกอบด้วย การปฏิบัติงาน การวางแผน ความร่วมมือ การพัฒนามนุษย์ การประสานงาน จำนวน 25 ข้อ และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณการวิเคราะห์การทดถอยวิเคราะห์สถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS)

# บทที่ 4
# ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

## 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

| | | |
|---|---|---|
| $\overline{X}$ | แทน | ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ของกลุ่มตัวอย่าง |
| S.D. | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) |
| n | แทน | ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) |
| p | แทน | ระดับนัยสำคัญทางสถิติ |
| (r) | แทน | ค่าสถิติในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร |
| * | แทน | ความแตกต่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 |
| ** | แทน | ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 |
| X | แทน | ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 |
| Y | แทน | ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาสถานศึกษา |
| $X_1$ | แทน | ด้านเมตตา |
| $X_2$ | แทน | ด้านกรุณา |
| $X_3$ | แทน | ด้านมุทิตา |
| $X_4$ | แทน | ด้านอุเบกขา |
| $Y_1$ | แทน | ด้านการปฏิบัติงาน |
| $Y_2$ | แทน | ด้านการวางแผน |
| $Y_3$ | แทน | ด้านความร่วมมือ |
| $Y_4$ | แทน | ด้านการพัฒนามนุษย์ |
| $Y_5$ | แทน | ด้านการประสานงาน |

$Y_6$ แทน ด้านการบรรลุเป้าหมาย

a แทน ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์

b แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของสมการพยากรณ์

## 4.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยตารางประกอบกับคำอธิบาย โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่ายโดยใช้สมการพยากรณ์เพื่อพยากรณ์ ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

## 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 ฉบับ ได้รับกลับคืนทั้งหมด 302 ฉบับ ได้ตรวจความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถาม มีความสมบูรณ์ทั้ง 302 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้เสนอตามลำดับดังนี้

**ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ**

| เพศ | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|---|---|
| ชาย | 49 | 16.20 |
| หญิง | 253 | 83.80 |
| **รวม** | **302** | **100.00** |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีจำนวนทั้งสิ้น 253 คน คิดเป็นร้อยละ 83.80 และเป็นเพศชาย มีจำนวนทั้งสิ้น 49 คน คิดเป็นร้อยละ 16.20 น้อยที่สุด

**ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ**

| อายุ | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|---|---|
| ไม่เกิน 30 ปี | 65 | 21.50 |
| 31 - 40 ปี | 86 | 28.50 |
| 41 - 50 ปี | 107 | 35.40 |
| 51 - 60 ปี | 44 | 14.60 |
| **รวม** | **302** | **100.00** |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุ 41 - 50 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 107 คน คิดเป็นร้อยละ 35.40 อายุ 31 - 40 ปี มีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 28.50 อายุ ไม่เกิน 30 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 65 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50 และมีอายุ 51-60 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 44 คน คิดเป็นร้อยละ 14.60

**ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามวุฒิการศึกษา**

| วุฒิการศึกษา | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|---|---|
| ปริญญาตรี | 203 | 67.20 |
| ปริญญาโท | 93 | 30.80 |
| ปริญญาเอก | 6 | 2.00 |
| **รวม** | **302** | **100.00** |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวนทั้งสิ้น 203 คน คิดเป็นร้อยละ 67.20 การศึกษาระดับปริญญาโท มีจำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30.80 และการศึกษาระดับปริญญาเอก มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00

**ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์สอน**

| ประสบการณ์ในการทำงาน | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|---|---|
| ไม่เกิน 5 ปี | 56 | 18.50 |
| 6 - 10 ปี | 83 | 27.70 |
| 11 - 15 ปี | 84 | 27.80 |
| 16 - 20 ปี | 48 | 15.90 |
| 20 ปีขึ้นไป | 31 | 10.30 |
| **รวม** | **302** | **100.00** |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีประสบการณ์สอน 11 – 15 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 84 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 มีประสบการณ์ 6 - 10 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 83 คน คิดเป็นร้อยละ 27.70มีประสบการณ์สอนไม่เกิน 5 ปี จำนวนทั้งสิ้น 56 คน คิดเป็นร้อยละ 18.50 มีประสบการณ์สอน16 - 20 ปี จำนวนทั้งสิ้น 48 คน คิดเป็นร้อยละ 15.90 และมีประสบการณ์สอน 20 ปีขึ้นไปจำนวนทั้งสิ้น 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.30

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1**

**ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1**

| ระดับระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 | N=302 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | $\overline{X}$ | SD | อันดับ | แปลผล |
| 1. ด้านเมตตา | 4.69 | 0.34 | 2 | มากที่สุด |
| 2. ด้านกรุณา | 4.70 | 0.35 | 1 | มากที่สุด |
| 3. ด้านมุทิตา | 4.59 | 0.35 | 3 | มากที่สุด |
| 4. ด้านอุเบกขา | 4.59 | 0.35 | 3 | มากที่สุด |
| **รวม** | **4.67** | **0.19** | **-** | **มากที่สุด** |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\overline{X}$ =4.67, S.D.=0.19)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านกรุณา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\overline{X}$ = 4.70, S.D.=0.35) รองลงมา คือ ด้านเมตตา ( $\overline{X}$ = 4.69, S.D.=0.34) ส่วนด้านมุทิตา และอุเบกขา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\overline{X}$ = 4.59, S.D.=0.35)

**ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านเมตตา**

| ข้อ | ด้านเมตตา | $\overline{X}$ | SD | อันดับ | แปลผล |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ผู้บริหารเป็นผู้มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน | 4.63 | 0.48 | 3 | มากที่สุด |
| 2 | ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงานในทางที่ชอบเพื่อประโยชนในการบริหารงาน | 4.70 | 0.45 | 2 | มากที่สุด |
| 3 | ผู้บริหารมีความหวงใยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจเสมอ | 4.77 | 0.42 | 1 | มากที่สุด |
| 4 | ผู้บริหารไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน ทำงานตามหนาที่ที่ได้รับมอบหมายตามความสามารถของท่านเสมอ | 4.77 | 0.44 | 1 | มากที่สุด |
| 5 | ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อประโยชนในการพัฒนาองคกร | 4.57 | 0.33 | 4 | มากที่สุด |
| | **รวม** | **4.69** | **0.33** | **-** | **มากที่สุด** |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านเมตตา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\overline{X}$ = 4.69, S.D.= 0.33)

เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความหวงใยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจเสมอ ( $\overline{X}$ = 4.77, S.D.= 0.42) ผู้บริหารไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน ทำงานตามหนาที่ที่ได้รับมอบหมายตามความสามารถของท่านเสมอ ( $\overline{X}$ = 4.77, S.D.= 0.44) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงานในทางที่ชอบเพื่อประโยชนในการบริหารงาน ( $\overline{X}$ = 4.70, S.D.= 0.45) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อประโยชนในการพัฒนาองคกร ( $\overline{X}$ = 4.57, S.D.= 0.33)

**ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านกรุณา**

| ข้อ | ด้านกรุณา | $\overline{X}$ | SD | อันดับ | แปลผล |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ผู้บริหารพร้อมที่จะให้บริการด้วยความเต็มใจ และจริงใจแกผู้ปกครอง เพื่อนร่วมงานและผู้ที่มาติดต่อราชการ | 4.67 | 0.47 | 4 | มากที่สุด |
| 2 | ผู้บริหารเอาใจใสในการชี้แจงรายละเอียดของงานที่มอบหมาย | 4.69 | 0.46 | 3 | มากที่สุด |
| 3 | ผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตรงกับความรูความสามารถ | 4.75 | 0.43 | 2 | มากที่สุด |
| 4 | ผู้บริหารมีสวนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร | 4.76 | 0.45 | 1 | มากที่สุด |
| 5 | ผู้บริหารเอาใจใสในการกำหนดเกณฑการสอบเขาเป็นบุคลากรอย่างเป็นธรรม | 4.62 | 0.48 | 5 | มากที่สุด |
| | **รวม** | **4.70** | **0.34** | **-** | **มากที่สุด** |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านกรุณา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\overline{X}$ = 4.70, S.D.=0.34)

เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีสวนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ( $\overline{X}$ = 4.76, S.D.=0.45) รองลงมาคือ ผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตรงกับความรูความสามารถ ( $\overline{X}$ = 4.75, S.D.=0.43) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเอาใจใสในการกำหนดเกณฑการสอบเขาเป็นบุคลากรอย่างเป็นธรรม ( $\overline{X}$ = 4.62, S.D.= 0.48)

**ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านมุทิตา**

| ข้อ | ด้านมุทิตา | $\bar{X}$ | SD | อันดับ | แปลผล |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ผู้บริหารเป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน | 4.69 | 0.46 | 4 | มากที่สุด |
| 2 | ผู้บริหารรู้จักยกยอง ชมเชยผู้ทำความดีตามความเหมาะสม | 4.70 | 0.46 | 3 | มากที่สุด |
| 3 | ผู้บริหารชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของครูด้วยความบริสุทธิ์ใจ | 4.72 | 0.44 | 2 | มากที่สุด |
| 4 | ผู้บริหารสงเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน | 4.74 | 0.45 | 1 | มากที่สุด |
| 5 | ผู้บริหารมีสวนช่วยในการเผยแพรผลงานที่ดีของผู้ร่วมงาน | 4.62 | 0.48 | 5 | มากที่สุด |
| | **รวม** | **4.59** | **0.35** | **-** | **มากที่สุด** |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านมุทิตา ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ = 4.59, S.D.=0.35)

เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสงเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ( $\bar{X}$ = 4.74, S.D.=0.45) รองลงมาคือ ผู้บริหารชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของครูด้วยความบริสุทธิ์ใจ ( $\bar{X}$ = 4.72, S.D.=0.44) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีสวนช่วยในการเผยแพรผลงานที่ดีของผู้ร่วมงาน ( $\bar{X}$ = 4.62, S.D.=0.48)

**ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านอุเบกขา**

| ข้อ | ด้านอุเบกขา | $\overline{X}$ | SD | อันดับ | แปลผล |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ผู้บริหารมอบหมายงานตามความเหมาะสมด้วยความเที่ยงธรรม | 4.58 | 0.49 | 3 | มากที่สุด |
| 2 | ผู้บริหารมีความเป็นกลางในการปฏิบัติหนาที่ | 4.53 | 0.49 | 4 | มากที่สุด |
| 3 | ผู้บริหารประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ | 4.63 | 0.48 | 1 | มากที่สุด |
| 4 | ผู้บริหารจัดสรรผลประโยชนแก่ผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค | 4.60 | 0.49 | 2 | มากที่สุด |
| 5 | ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน | 4.58 | 0.49 | 3 | มากที่สุด |
| | **รวม** | **4.59** | **0.35** | **-** | **มากที่สุด** |

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านอุเบกขา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\overline{X}$ = 4.59, S.D.=0.35)

เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้บริหารประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\overline{X}$ = 4.63, S.D.=0.48) รองลงมาคือ ผู้บริหารจัดสรรผลประโยชนแก่ผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค ( $\overline{X}$ = 4.60, S.D.=0.49) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความเป็นกลางในการปฏิบัติหนาที่ ( $\overline{X}$ = 4.53, S.D.=0.49)

## ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

**ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยรวม**

| ระดับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา | $\bar{X}$ | SD | อันดับ | แปลผล |
|---|---|---|---|---|
| 1. การปฏิบัติงาน | 4.46 | 0.29 | 4 | มาก |
| 2. การวางแผน | 4.46 | 0.29 | 4 | มาก |
| 3. ความร่วมมือ | 4.47 | 0.26 | 3 | มาก |
| 4. การพัฒนามนุษย์ | 4.49 | 0.26 | 1 | มาก |
| 5. การประสานงาน | 4.49 | 0.25 | 1 | มาก |
| 6. การบรรลุเป้าหมาย | 4.48 | 0.24 | 2 | มาก |
| **รวม** | **4.48** | **0.12** | **-** | **มากที่สุด** |

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ = 4.48, S.D.= 0.12)

เมื่อพิจารณาเป็นด้าน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การพัฒนามนุษย์ ( $\overline{X}$ = 4.49, S.D.= 0.26) การประสานงาน ( $\overline{X}$ = 4.49, S.D.= 0.25) รองลงมาคือ การบรรลุเป้าหมาย ( $\overline{X}$ = 4.48, S.D.= 0.24) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การปฏิบัติงาน และการวางแผน ( $\overline{X}$ = 4.46, S.D.= 0.29)

**ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการปฏิบัติงาน**

| ข้อ | ด้านการปฏิบัติงาน | $\bar{X}$ | SD | อันดับ | แปลผล |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ผู้บริหารได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาได้นำข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ SWOT มาจัดทำยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา | 4.40 | 0.49 | 4 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนางานวิชาการและปฏิบัติการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร | 4.43 | 0.49 | 3 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อจัดสรรงบประมาณโดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา | 4.49 | 0.50 | 2 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานภารกิจและหน้าที่จากครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา | 4.50 | 0.50 | 1 | มาก |
| 5 | ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน | 4.49 | 0.50 | 2 | มาก |
| | **รวม** | **4.46** | **0.29** | **-** | **มาก** |

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ = 4.46, S.D.= 0.29)

เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ ผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานภารกิจและหน้าที่จากครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}$ = 4.50, S.D.= 0.50) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

เพื่อจัดสรรงบประมาณโดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ( $\overline{X}$ = 4.49, S.D.= 0.50) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผู้บริหารได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาได้นำข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ SWOT มาจัดทำยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ( $\overline{X}$ = 4.40, S.D.= 0.49)

**ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการวางแผน**

| ข้อ | ด้านการวางแผน | $\bar{X}$ | SD | อันดับ | แปลผล |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ผู้บริหารได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาได้นำข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ SWOT มาจัดทำยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา | 4.45 | 0.49 | 3 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนางานวิชาการและปฏิบัติการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร | 4.50 | 0.50 | 1 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อจัดสรรงบประมาณโดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา | 4.46 | 0.49 | 2 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานภารกิจและหน้าที่จากครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา | 4.44 | 0.49 | 4 | มาก |
| 5 | ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน | 4.45 | 0.49 | 3 | มาก |
| | **รวม** | **4.46** | **0.29** | **-** | **มาก** |

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการวางแผน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ = 4.46, S.D.= 0.29)

เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนางานวิชาการและปฏิบัติการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ( $\bar{X}$ = 4.50, S.D.= 0.50) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการจัดทำแผนปฏิบัติ

การประจำปี เพื่อจัดสรรงบประมาณโดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา ( $\overline{X}$ = 4.46, S.D.= 0.49) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผู้บริหารได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ ผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานภารกิจและหน้าที่จากครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา ( $\overline{X}$ = 4.44, S.D.= 0.49)

**ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านความร่วมมือ**

| ข้อ | ด้านความร่วมมือ | $\overline{X}$ | SD | อันดับ | แปลผล |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษากับสถานศึกษาหรือเครือข่ายแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา | 4.46 | 0.51 | 3 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารมีบริการและจัดสิ่งอำนวยความสะดวกสอดคล้องกับจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและให้บริการกับชุมชน | 4.46 | 0.51 | 3 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารมีการจัดทำแผนพัฒนางานงบประมาณของโรงเรียนโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม | 4.44 | 0.49 | 4 | มาก |
| 4 | ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.50 | 0.50 | 1 | มาก |
| 5 | ผู้บริหารให้บริการด้านความรู้ต่าง ๆ แก่คนในชุมชนโดยจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อช่วยให้ประชาชนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี | 4.48 | 0.50 | 2 | มาก |
| | **รวม** | **4.47** | **0.26** | **-** | **มาก** |

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านความร่วมมือ อยู่ใน ระดับมาก ( $\overline{X}$ = 4.47, S.D.= 0.26)

เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

( $\overline{X}$ = 4.50, S.D.= 0.50) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้บริการด้านความรู้ต่าง ๆ แก่คนในชุมชนโดยจากหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชนเพื่อช่วยให้ประชาชนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ( $\overline{X}$ = 4.48, S.D.= 0.50) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผู้บริหารมีการจัดทำแผนพัฒนางานงบประมาณของโรงเรียนโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ( $\overline{X}$ = 4.44, S.D.= 0.49)

**ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการพัฒนามนุษย์**

| ข้อ | ด้านการพัฒนามนุษย์ | $\overline{x}$ | SD | อันดับ | แปลผล |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ผู้บริหารมีการเผยแพร่ผลงานวิจัยในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้งานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถานบันอื่น | 4.48 | 0.50 | 3 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดหาการควบคุมพัสดุแก่ผู้เกี่ยวข้องและมีการติดตาควบคุมดูแลให้มีการปรับปรุงซ่อมแซมบำรุงรักษาพัสดุประจำ | 4.50 | 0.50 | 2 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ | 4.51 | 0.50 | 1 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานโดยการเข้ารับการฝึกอบรม | 4.50 | 0.50 | 2 | มากที่สุด |
| 5 | ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้ เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | 4.46 | 0.49 | 4 | มาก |
| | **รวม** | **4.49** | **0.26** | **-** | **มาก** |

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการพัฒนามนุษย์ อยู่ในระดับมาก ( $\overline{X}$ = 4.49, S.D.= 0.26)

เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ( $\overline{X}$ = 4.51, S.D.= 0.50) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดหาการควบคุมพัสดุแก่ผู้เกี่ยวข้องและมีการติดตาควบคุมดูแลให้มีการปรับปรุงซ่อมแซมบำรุงรักษาพัสดุประจำ และผู้บริหารมีการเปิดโอกาส

ให้ครูและบุคลากรพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานโดยการเข้ารับการฝึกอบรม ( $\overline{X}$ = 4.50, S.D.= 0.50) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้ เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $\overline{X}$ = 4.46, S.D.= 0.49)

**ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการประสานงาน**

| ข้อ | ด้านการประสานงาน | $\bar{X}$ | SD | อันดับ | แปลผล |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ผู้บริหารส่งเสริมให้ใช้เทคนิควิธีและเครื่องมือในการวัด และประเมินผลที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนำผลการประเมินไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน | 4.46 | 0.49 | 4 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา | 4.50 | 0.50 | 2 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น ๆ ในการพัฒนาทางวิชาการ | 4.46 | 0.49 | 4 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารมีการส่งเสริมประสานงานให้มีการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย | 4.48 | 0.50 | 3 | มาก |
| 5 | ผู้บริหารมีการนิเทศแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดระบบนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา | 4.54 | 0.50 | 1 | มากที่สุด |
| | **รวม** | **4.49** | **0.25** | **-** | **มาก** |

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการประสานงานอยู่ในระดับมาก ( $\overline{X}$ = 4.49, S.D.= 0.25)

เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการนิเทศแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดระบบนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา ( $\overline{X}$ = 4.54, S.D.= 0.50) รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ( $\overline{X}$ = 4.50, S.D.= 0.50) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผู้บริหารส่งเสริมให้ใช้เทคนิควิธีและเครื่องมือในการวัด และประเมินผลที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนำผลการประเมินไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน และผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น ๆ ในการพัฒนาทางวิชาการ ( $\overline{X}$ = 4.46, S.D.= 0.49)

**ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการบรรลุเป้าหมาย**

| ข้อ | ด้านการบรรลุเป้าหมาย | $\overline{X}$ | SD | อันดับ | แปลผล |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ผู้บริหารมีการจัดทำแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย | 4.48 | 0.50 | 3 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารใช้วิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสมในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศตรงตามภารกิจของโรงเรียนและได้ข้อมูลสารสนเทศครบถ้วนถูกต้องตรงตามเป้าหายความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 4.52 | 0.49 | 1 | มากที่สุด |
| 3 | ผู้บริหารมีการรายงายผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและมีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ | 4.51 | 0.50 | 2 | มากที่สุด |
| 4 | ผู้บริหารใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการสร้างเจตคติที่ดีต่อ อาชีพและจูงใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมาย | 4.46 | 0.49 | 4 | มาก |
| 5 | ครูและบุคลากรทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหารและแนวทางปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย | 4.45 | 0.49 | 5 | มาก |
| | **รวม** | **4.48** | **0.24** | **-** | **มาก** |

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการบรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมาก ( $\overline{X}$ = 4.48, S.D.= 0.24)

เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารใช้วิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสมในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศตรงตามภารกิจของโรงเรียนและได้ข้อมูลสารสนเทศครบถ้วน

ถูกต้องตรงตามเป้าหายความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\overline{X}$ = 4.52, S.D.= 0.49) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการรายงายผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและมีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ ( $\overline{X}$ = 4.51, S.D.= 0.50) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ครูและบุคลากรทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหารและแนวทางปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย ( $\overline{X}$ = 4.45, S.D.= 0.49)

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1**

**ตารางที่ 4.17 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1**

| | ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารสถานศึกษา** | **การปฏิบัติงาน** (Y1) | **การวางแผน** (Y2) | **ความร่วมมือ** (Y3) | **การพัฒนามนุษย์** (Y4) | **การประสานงาน** (Y5) | **การบรรลุเป้าหมาย** (Y6) | **รวม Y** |
| 1. ด้านเมตตา ($X_1$) | .109 | .071 | .145* | -.092 | .041 | - .046 | .089 |
| 2. ด้านกรุณา ($X_2$) | .065 | .103 | .101 | .079 | -.007 | .052 | .142* |
| 3. ด้านมุทิตา ($X_3$) | .021 | .095 | .178** | .135** | .068 | .023 | .187** |
| 4. ด้านอุเบกขา ($X_4$) | .172** | .113* | .060 | .080 | .012 | .056 | .181** |
| **รวม X** | .163** | .171** | .219** | .093 | .050 | .039 | **2.68** |

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยภาพรวม (r = .268**) มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ และรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงที่สุด คือ ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารสถานศึกษา ด้านอุเบกขา กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา ด้านการบรรลุเป้าหมาย (r = 0.181) รองลงมา คือ ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารสถานศึกษา ด้านด้านมุทิตา กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา ด้านความร่วมมือ (r = 0.178) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารสถานศึกษา ด้านกรุณา กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา ด้านการประสานงาน (r = -.007)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ (r = 0.268) อย่างมีในสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกันกับสมมติฐาน

**ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยโดยใช้การพยากรณ์ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ได้สมการพยากรณ์ ดังนี้**

**ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์ผลการถดถอยพหุคูณ**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | SE |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .268[a] | .072 | .069 | .12274 |

a. Predictors: (Constant), ด้านเมตตา, ด้านกรุณา, ด้านมุทิตา, ด้านอุเบกขา

**ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA)**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | .350 | 1 | .350 | 23.208 | .000[b] |
| | Residual | 4.505 | 299 | .015 | | |
| | Total | 4.854 | 300 | | | |

a. Dependent Variable: ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา

b. Predictors: (Constant), ด้านเมตตา, ด้านกรุณา, ด้านมุทิตา, ด้านอุเบกขา

จากตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) พบว่า ตัวแปรด้านเมตตา, ด้านกรุณา, ด้านมุทิตา, ด้านอุเบกขา ได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแปรพยากรณ์เข้าสมการณ์เพื่อพยากรณ์การภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา (Y) เนื่องจากค่า Sig. มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ .01

**ตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยโดยใช้สมการพยากรณ์เพื่อพยากรณ์ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1**

| Model | | คะแนนดิบ | | คะแนนมาตรฐาน | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.659 | .171 | | 21.432 | .000 |
| | พรหมวิหาร | .176 | .037 | .268 | 4.817 | .000 |

a. Dependent Variable: รวมประสิทธิภาพ

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยวิธี แบบขั้นตอน (Stepwis Method) ของภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1โดยแจกแจงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหูคูณของตัวแปร พบว่า ตัวพยากรณ์โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน ($\beta$) คือ (B) = .176, ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอย มีค่าเท่ากับ .171, ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ .268, t มีค่าเท่ากับ .4.817, พรหมวิหาร 4 สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$Y = 3.659+.176 (X_1)$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$Z = .268 (X_1)$

# บทที่ 5
# สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ได้กำหนดวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 2) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 4) เพื่อค้นหาตัวพยากรณ์ที่ใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

5.1 สรุปผล

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

## 5.1 สรุปผล

1. ระดับความคิดเห็นต่อ ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านกรุณามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านเมตตา ส่วนด้านมุทิตา และอุเบกขา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏดังนี้

1. ด้านเมตตา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความหวงใยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจเสมอ และผู้บริหารทำงานตามหนาที่ที่ได้รับมอบหมายตาความสามารถของท่านเสมอ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2. ด้านกรุณา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีสวนร่วมในการกำหนดหนาที่ความรับผิดชอบของบุคลากร รองลงมาคือ ผู้บริหารจัดบุคลากรเขาปฏิบัติงานตรงกับความรู ความสามารถ และ ผู้บริหารเอาใจใส่ในการกำหนดเกณฑการสอบเขาเป็นบุคลากรอย่างเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. ด้านมุทิตา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสงเสริมใหผู้ร่วมงานเขารับการอบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน รองลงมาคือ ผู้บริหารชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของครูด้วยความบริสุทธิ์ใจ และ ผู้บริหารมีสวนช่วยในการเผยแพรผลงานที่ดีของผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

4. ด้านอุเบกขา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ ผู้บริหารจัดสรรผลประโยชน แก่ผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค และ ผู้บริหารมีความซื่อสัตยสุจริตในการปฏิบัติหนาที่ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2. ระดับความคิดเห็นต่อ ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า การพัฒนามนุษย์ และด้านการประสานงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการบรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติงาน และด้านการวางแผน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

1. ด้านการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ ผลงานและความสามารถในการปฏิบัติงานภารกิจและหน้าที่ จากครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อจัดสรรงบประมาณ โดยขอความ เห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และ ผู้บริหารได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาได้นำข้อมูลและ ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ SWOT มาจัดทำยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2. ด้านการวางแผน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดผู้บริหารมีการจัดทำแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

สามารถนำไปใช้ในกิจกรรมการเรียนสอนได้อย่างเหมาะสมกับผู้เรียน และ ผู้บริหารมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารอย่างชัดเจน และสามารถทำงานแบบมีแผนและเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. ด้านความร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีการแสดงความคิดเห็น ร่วมกันเพื่อกำหนด เป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมา คือ ผู้บริหารให้บริการด้านความรู้ต่าง ๆ แก่คนในชุมชนโดย จากหน่วยงานทั้งภาครัฐและ เอกชนเพื่อช่วยให้ ประชาชนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี และ ผู้บริหารมีการจัดทำแผนพัฒนางานงบประมาณของโรงเรียนโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

4. ด้านการพัฒนามนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดหา การควบคุมพัสดุแก่ ผู้เกี่ยวข้องและมีการติดตาควบคุมดูแลให้มีการปรับปรุง ซ่อมแซมบำรุงรักษาพัสดุประจำ รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้ เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

5. ด้านการประสานงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีการนิเทศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดระบบนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และ ผู้บริหารส่งเสริมให้ใช้เทคนิควิธีและเครื่องมือในการวัดและประเมินผลที่ เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนำผลการประเมินไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

6. ด้านการบรรลุเป้าหมาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารใช้วิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสมในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศตรงตามภารกิจของโรงเรียนและได้ข้อมูลสารสนเทศครบถ้วน ถูกต้องตรงตามเป้าหายความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการรายงายผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและมีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และ ครูและบุคลากรทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหารและแนวทางปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงที่สุด และรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารสถานศึกษา ด้านอุเบกขา กับประสิทธิภาพในการ

บริหารสถานศึกษา ด้านการบรรลุเป้าหมาย รองลงมา คือ ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารสถานศึกษา ด้านมุทิตา กับกับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา ด้านด้านความร่วมมือ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารสถานศึกษา ด้านกรุณา กับ กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา ด้านด้านการประสานงาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

1. ด้านการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีข้อ ผู้บริหารได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานภารกิจและหน้าที่จากครูและบุคลากรภายในสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด และข้อการผู้บริหารได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาได้นำข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ SWOT มาจัดทำยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. ด้านการวางแผน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีข้อ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนางานวิชาการและปฏิบัติการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และข้อผู้บริหารได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานภารกิจและหน้าที่จากครูและบุคลากรภายในสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3. ด้านความร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีข้อ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และข้อผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษากับสถานศึกษาหรือเครือข่ายแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

4. ด้านการพัฒนามนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และข้อผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้ เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

5. ด้านการประสานงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีข้อ ผู้บริหารมีการนิเทศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดระบบนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และข้อผู้บริหารส่งเสริมให้ใช้เทคนิควิธีและเครื่องมือในการวัด และประเมินผลที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนำผลการประเมินไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

6. ด้านการบรรลุเป้าหมาย โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีข้อ ผู้บริหารใช้วิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสมในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศตรงตามภารกิจของโรงเรียนและได้ข้อมูลสารสนเทศครบถ้วนถูกต้องตรงตามเป้าหายความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีค่าเฉลี่ย

สูงสุด และข้อครูและบุคลากรทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหารและแนวทางปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยโดยใช้สมการพยากรณ์เพื่อพยากรณ์ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

$Y = 3.659+.176 (X_1)$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$Z = .268 (X_1)$

## 5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่น่าสนใจเพื่อนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 จากผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาในบทบาทผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารมีความหวงใยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจเสมอ ผู้บริหารไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงานทำงานตามหนาที่ที่ได้รับมอบหมายตามความสามารถของท่านเสมอ มีสวนร่วมในการกำหนดหนาที่ความรับผิดชอบของบุคลากร และส่งเสริมใหผู้ร่วมงานเขารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน รวมถึงมีประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุบรรลุ เหตุผล (2561, หน้า 73) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาสังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนา จังหวัดมหาสารคาม สรุปผลได้ ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติใน ระดับสูงสุด คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านเมตตา รองลงมาคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านอุเบกขา และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านกรุณา ตามลำดับ ส่วนด้านที่มี การปฏิบัติในระดับต่ำที่สุดคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมุทิตา และสอดคล้องกับแนวคิดของ ธวัชชัย ตรีวรชัย, สำราญ โคตรสมบัติ, กำธร เพียเอีย และชฎาธาร โอษธีศ (2561, หน้า 71) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตา

เสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา และด้านเมตตา และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านกรุณา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1.1 ด้านกรุณา พบว่าภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีสวนร่วมในการกำหนดหนาที่ความรับผิดชอบของบุคลากร มีการบริหารจัดบุคลากรเขาปฏิบัติงานตรงกับความรูความสามารถ เอาใจใสในการชี้แจงรายละเอียดของงานที่มอบหมาย พรอมที่จะใหบริการด้วยความเต็มใจและจริงใจแกผู้ปกครอง เพื่อนร่วมงาน และผู้ที่มาติดต่อราชการ เอาใจใสในการกำหนดเกณฑการสอบเขาเป็นบุคลากรอย่างเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ (สุริโย พินโย, 2562, หน้า 39) เมตตา ได้แก่ความรักใคร่ปรารถนาให้มีความสุข ด้วยจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่ผู้อื่นและสิ่งอื่น ซึ่งเป็นความรักใคร่ที่ปราศจากราคะความกำหนัด ความรักความหวังดีความปรารถนาดีนั้น เป็นการแสดงออกซึ่งมิตรภาพไมตรีของมนุษย์ที่มีต่อกันตลอดถึงสัตว์และธรรมชาติสิ่งแวดล้อม กรุณา ได้แก่ความสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากความเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง มุทิตา ได้แก่ ความยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีเมื่อเขาได้ดีมีสุข มีความเจริญงอกงามยิ่ง ๆ ขึ้นไป เมื่อเห็นเขาทำความดีงามประสบความสำเร็จก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย พร้อมที่จะช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุน อุเบกขา ได้แก่ การเข้าไปเพ่งพิจารณาการเฝ้ามองดูอยู่ใกล้ ๆ แต่โดยทั่วไปอุเบกขาจะได้รับการแปลว่า ความวางเฉย หรือความมีจิตสม่ำเสมอ ซึ่งหมายถึงการทำสภาวะจิตให้เสมอภาค ไม่ตกไปในราคะ ความกำหนัดยินดี หรือปฏิฆะความยินร้าย พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดี หรือผลชั่ว สมควรแก่เหตุตนประกอบ พร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม และสอดคล้องกับแนวคิดของ พระภาณุพงศ์ มหชฺฌาสโย (วรรณอำไพ), 2562, หน้า 18) พรหมวิหาร เป็นคุณธรรมที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึก เป็นข้อปฏิบัติที่มุ่งเน้นคุณธรรมที่ปรากฏในจิตใจ กล่าวคือ เมตตา เป็นอาการประพฤติที่เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่มนุษย์โดยเป็นคุณธรรมที่กำจัดความอาฆาต ที่ปรากฏในใจของสัตว์ทั้งหลายให้สงบ มิให้เป็นข้าศึกที่ทำร้ายจิตใจของตนเองและผู้อื่น กรุณา เป็นคุณธรรมที่ประกอบด้วยอาการที่จะช่วยบรรเทาทุกข์แก่สัตว์ทั้งหลายทำให้เป็นผู้ไม่นิ่งดูดายต่อความทุกข์ของผู้อื่น เป็นคุณธรรมที่ระงับซึ่งการเบียดเบียนกัน เป็นสมบัติมุทิตา เป็นคุณสมบัติที่ประกอบด้วยความยินดีปราศจากความริษยาเป็นกิจ เป็นคุณธรรมที่เสริมสร้างความเอื้อเฟื้อเกื้อกูลต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการกำจัดความมีใจคับแคบไม่ใยดีต่อกัน อุเบกขา การรู

จักวางเฉย หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่ พิจารณาเห็นด้วยปัญญากลาวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราชั่ง ไม่เอนเอียงไม่ซ้ำเติมผู้อื่น เมื่อ ประสบความทุกข ให้เห็นการกระทำของเขาเหลานั้นตามหลักแหงกรรม คือการกระทำของเขาเอง วา เขาเป็นผู้กระทำขึ้น อันควรได้รับผลดีหรือผลชั่ว สมควรแกเหตุอันตนประกอบ

2. ระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 จากผลการวิจัย พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานภารกิจและหน้าที่จากครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา มีการส่งเสริมให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนางานวิชาการและปฏิบัติการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ผู้บริหารครูและบุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มีการส่งเสริมและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และใช้วิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสมในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศตรงตามภารกิจของโรงเรียนและได้ข้อมูลสารสนเทศครบถ้วนถูกต้องตรงตามเป้าหายความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561, หน้า 56) สรุปแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงาน คือความสามารถในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ โดยใช้ทรัพย์ากรที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของไรท์ และสมิท (Ryan and Simith, 1954, pp. 276) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคคลว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังงานกับผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ เตอร์สัน และโปลวาล (Peeterson and Plowan,1953, pp. 12) ได้กล่าวว่าประสิทธิภาพในการบริหารงาน หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิตและในความหมายอย่างกว้างหมายรวมถึงคุณภาพ (quality) ของการมีประสิทธิผล (effectiveness) และความสามารถ (competence and capacity)ในการผลิตการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่ถือว่าประสิทธิภาพสูงสุดนั้นก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม และต้นทุนน้อยที่สุดเมื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผู้กพันด้านการเงินที่มีอยู่มีองค์ประกอบ 5 อย่างคือต้นทุนคุณภาพปริมาณเวลาและวิธีการในการผลิต และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนามนุษย์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด สามารถอภิปรายได้ดังนี้

2.1 ด้านการพัฒนามนุษย์ พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้าน

ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดหาการควบคุมพัสดุแก่ผู้เกี่ยวข้องและมีการติดตาควบคุมดูแลให้มีการปรับปรุงซ่อมแซมบำรุงรักษาพัสดุประจำ มีการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานโดยการเข้ารับการฝึกอบรม มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้งานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถานบันอื่นและส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้ เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ อาภาพร เหล็กกล้า. (2565). สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2565, จาก https://www.gotoknow.org การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โลกในปัจจุบันมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วส่งผลต่อการพัฒนาระบบสื่อสารมวลชน ทำให้กระแสข้อสนเทศแผ่กระจายครอบคลุมพื้นที่ส่วนต่าง ๆ ของโลกอย่างรวดเร็วจนได้ชื่อว่า “โลกไร้พรหมแดน” ผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดกระแสสำคัญ ๆ ที่เข้าสู่ความเป็นสากลรวมทั้งการจัดการศึกษา ขณะเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ หลายประการ เช่น ความสับสนในข้อสนเทศ ข้อจำกัดด้านการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งการรับกระแสวัฒนธรรมโดยขาดการยั้งคิด จนกระทั่งวัฒนธรรมดั้งเดิมที่ดีงาม เอกลักษณ์ไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น ในขณะที่โลกต้องการคุณภาพที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่างไปจากเดิม ดังนั้นระบบการศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนามนุษย์ให้มีคุณภาพที่ยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิด กูลิค (Gulick, 1987, pp. 13) กำหนดหลักการบริหารไว 7 ประการ เรียกวา POSDCRB ซึ่งแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้ 1) Planning การวางแผนงาน หมายถึง การจัดวางโครงการ แผนปฏิบัติงาน และ วิธีการปฏิบัติงานไวลวงหนา ผู้จัดการองคกรต้องวางแผนงานทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานเพราะ แผนงานจะเป็นแนวทางปฏิบัติทั้งองคกร ซึ่งประกอบด้วยแผนงานหลักและแผนงานย่อยแผนงาน ต้องมีลักษณะยืดหยุน 2) Organizing การจัดหน่วยงาน หมายถึง การกำหนดโครงสร้างอำนาจหนาที่ การแบ่งส่วนงาน และการจัดสายงาน 3) Staffing การจัดตัวบุคคล หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก การจัด อัตรากำลังการสรรหาและพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการสงเสริมขวัญและกำลังใจ สวัสดิการ และการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งคนเป็นทรัพย์กรที่สำคัญที่สุด ที่สงผลให งานสำเร็จหรือลมเหลว 4) Directing การอำนวยการ หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชาและ การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในฐานะหัวหนาหน่วยงาน หัวหนาต้องมอบหมายหนาที่ ใหลูกนองแต่ละคนตามลำดับโดยใหสัมพันธ์และสอดคลองกับความรับผิดชอบ แต่ละตำแหน่ง ประกาศใชระเบียบให ปฏิบัติตาม มีการตัดสินใจสั่งการอย่างถูกต้องและรวดเร็ว 5) Coordinating การประสานงาน หมายถึง การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อใหเกิดมีการร่วมมือที่ดีและนำไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน 6) Reporting การรายงาน หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับ ต่าง ๆ ในหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกหน่วยงานได้รับทราบความเคลื่อนไหวและความ

คือหนา ของกิจการอย่างสม่ำเสมอ 7) Budgeting การบริหารงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชี การใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบทางด้านการเงินและทรัพย์สิน

3. การความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน จากผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจจะเนื่องมาจากภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ทางบวกหรือความสัมพันธ์ทางลบ ซึ่งส่งผลต่อสถานศึกษาโดยตรงเป็นความสัมพันธ์ที่จะทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาคุณภาพด้านการศึกษาให้สูงขึ้น การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ไม่ว่าจะเป็นด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา ก็จะสามารถทำให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาสูงขึ้นได้ สามารถทำให้สถานศึกษามีศักยภาพ และมีความพร้อมในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัชชัย ตรีวรชัย, สำราญ โคตรสมบัติ,กำธร เพียเอีย และ ชฎาธาร โอษธีศ (2561, หน้า 71) 1) ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยตาม ค่าเฉลี่ย คือ ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา และด้านเมตตา 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลัก พรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตามความคิดเห็นของบุคลากร พบว่าเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา บุคลากรมีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัด พระนครศรีอยุธยา ทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วน บุคคลได้แก่ อายุ ประสบการณ์ บุคลากรมีความเห็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ใน เทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้ง 4 ด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 3. ศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลัก พรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามได้ ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงาน ในแต่ละด้านดังนี้ด้านเมตตา ผู้บริหารควรให้ความรักความปรารถนาดีต่อ ผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง อุทิศตนให้กับองค์การให้มาก, ด้านกรุณา ผู้บริหารควรช่วยเหลือ แนะนำ เมื่อเพื่อนร่วมงาน มีทุกข์ อย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถที่จะช่วยได้, ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ขวัญ กำลังใจ และแสดงความยินดีอย่างจริงใจ อาจจะ

กระทำด้วยคำพูดหรือชื่นชมด้วยวิธีอื่น ๆ ตามความเหมาะสมและ ตามโอกาสอันควร, ด้านอุเบกขา ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมในการบริหารงานทุกด้าน เน้นย้ำความซื่อสัตย์สุจริต ตรวจสอบได้ รวมถึงปฏิบัติ หน้าที่ ให้ยึดกฎระเบียบเหมาะสมและตามโอกาสอันควร, ด้านอุเบกขา ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมในการบริหารงานทุกด้าน เน้นย้ำความซื่อสัตย์สุจริต ตรวจสอบได้ รวมถึงปฏิบัติ หน้าที่ ให้ยึด กฎระเบียบ

4. ตัวพยากรณ์ที่ใช้ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำ ตามหลักพรหมวิหาร 4 กับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารสถานศึกษา ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา จากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหูคูณของตัวแปรภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารสถานศึกษาในแต่ละด้าน พบว่า ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ

ด้านกรุณา สามารถอภิปรายผลได้ว่าภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา อาจจะมีปัจจัยหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการ และปัจจัยด้านบุคลากรที่สามารถเป็นตัวพยากรณ์ได้ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนามนุษย์เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด จากด้านอื่น ๆ อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานโดยการเข้ารับการฝึกอบรม มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดหาการควบคุมพัสดุแก่ผู้เกี่ยวข้องและมีการติดตาควบคุมดูแลให้มีการปรับปรุงซ่อมแซมบำรุงรักษาพัสดุประจำ เผยแพร่ผลงานวิจัยในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้งานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถานบันอื่น และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้ เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ อาภาพร เหล็กกล้า. การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ.สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2565, จาก https://www.gotoknow.org การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โลกในปัจจุบันมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วส่งผลต่อการพัฒนาระบบสื่อสารมวลชน ทำให้กระแสข้อสนเทศแผ่กระจายครอบคลุมพื้นที่ส่วนต่าง ๆ ของโลกอย่างรวดเร็วจนได้ชื่อว่า “โลกไร้พรหมแดน” ผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดกระแสสำคัญ ๆ ที่เข้าสู่ความเป็นสากลรวมทั้งการจัดการศึกษา ขณะเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆหลายประการ เช่น ความสับสนในข้อสนเทศ ข้อจำกัดด้านการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งการรับกระแสวัฒนธรรมโดยขาดการยั้งคิด จนกระทั่งวัฒนธรรมดั้งเดิมที่ดีงามเอกลักษณ์ไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น ในขณะที่โลกต้องการคุณภาพที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่างไปจากเดิม ดังนั้นระบบการศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนามนุษย์ให้มีคุณภาพที่ยั่งยืน สอดคล้องกับ กูลิค (Gulick, 1987, pp. 13) กำหนดหลักการบริหารไว 7 ประการ เรียกวา POSDCRB ซึ่งแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้ 1) Planning การวางแผนงาน หมายถึง การ

จัดวางโครงการ แผนปฏิบัติงาน และ วิธีการปฏิบัติงานไวลวงหนา ผู้จัดการองคกรต้องวางแผนงานทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานเพราะ แผนงานจะเป็นแนวทางปฏิบัติทั้งองคกร ซึ่งประกอบด้วยแผนงานหลักและแผนงานย่อยแผนงาน ต้องมีลักษณะยืดหยุน 2) Organizing การจัดหน่วยงาน หมายถึง การกำหนดโครงสร้างอำนาจหนาที่ การแบ่งส่วนงาน และการจัดสายงาน 3) Staffing การจัดตัวบุคคล หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก่ การจัด อัตรากำลังการสรรหาและพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการสงเสริมขวัญและกำลังใจ สวัสดิการ และการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งคนเป็นทรัพย์กรที่สำคัญที่สุด ที่สงผลให งานสำเร็จหรือลมเหลว 4) Directing การอำนวยการ หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชาและ การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในฐานะหัวหนาหน่วยงาน หัวหนาต้องมอบหมายหนาที่ ใหลูกนองแต่ละคนตามลำดับโดยใหสัมพันธ์และสอดคลองกับความรับผิดชอบ แต่ละตำแหน่ง ประกาศใช้ระเบียบใหปฏิบัติตาม มีการตัดสินใจสั่งการอย่างถูกต้องและรวดเร็ว 5) Coordinating การประสานงาน หมายถึง การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อใหเกิดมีการร่วมมือที่ดีและนำไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน 6) Reporting การรายงาน หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับ ต่าง ๆ ในหน่วยงานเพื่อใหผู้บริหารและสมาชิกหน่วยงานได้รับทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหนา ของกิจการอย่างสม่ำเสมอ 7) Budgeting การบริหารงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชี การใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบทางด้านการเงินและทรัพย์สิน

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารสถานศึกษา ด้านด้านกรุณา ด้านเมตตา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา มีเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการมุงเน้น การมีสวนร่วมในการกำหนดหนาที่ความรับผิดชอบของบุคลากร การไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน ทำงานตามหนาที่ที่ได้รับมอบหมายตามความสามารถของท่านเสมอ สงเสริมใหผู้ร่วมงานเขารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานและประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนามนุษย์ด้านการประสานงาน ด้านการบรรลุเป้าหมาย ด้านความร่วมมือ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการวางแผนด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและด้านการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและทักษะด้านดิจิทัล ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีการนิเทศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดระบบนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา และใช้วิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสมในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศตรงตามภารกิจของโรงเรียนและได้ข้อมูลสารสนเทศครบถ้วนถูกต้องตรงตามเป้าหายความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

**5.3.2 ข้อเสนอแนะนำไปใช้**

1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนและกำหนดเป็นแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 เช่น การจัดอบรมเชิงวิชาการ จัดทำหลักสูตรเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อให้ได้ผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรมในการ บริหารงานของหน่วยงานต่าง ๆ และเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรต่าง ๆ ต่อไป

2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมควรนำองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย ในครั้งนี้ มาเป็นแผนพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหม วิหาร 4 เพื่อพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ให้เจริญและให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

**5.3.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย**

1) ควรศึกษารูปแบบภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่เหมาะสมเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงการพัฒนาศักยภาพด้านการปฏิบัติงานของครู

2) ควรศึกษาการนำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 ไปใชในชีวิตประจำวันของผู้บริหารสถานศึกษา ใหครอบคลุมทุกอำเภอ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

3) ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนในสังกัดอื่น หรือเขตพื้นที่อื่น ๆ เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการทำงานของบุคลากร

# บรรณานุกรม

**1.ภาษาไทย**

**1) หนังสือ**


ป.อ. ปยุตต์ ปยุตฺโต. (2551). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่16). กรุงเทพฯ: เอส อาร์. พริ้นติ้งแมสโปรดักส์.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2542). *พุทธธรรม.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). 2548). *ธรรมนูญชีวิต.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

พระธรรมปฎก (ประยุทธ ปยุตฺโต). (2540). *พระธรรมปิฎก พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม.* กรุงเทพฯ: กรมการปกครอง.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตต์ ปยุตฺโต). (2540). *ความสุขที่สมบูรณ์.* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.

ราชบัณฑิตยสถาน**.** (2546). *พจนานกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. 2542.* กรุงเทพฯ: นานมีบุคสพับลิเคชนส์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.* กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟิค.


**2) ดุษฎีนิพนธ์ วิทยานิพนธ์และ/หรือสารนิพนธ์**


เกตุสุดา กิ้งการจร. (2560). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 สระบุรี.* วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ทิพมาศ เศวตวรโชติ. (2559). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบบูรณาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

ธวัช ราชมี. (2561). *ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนต่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มคุณภาพการศึกษานครหงส์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1.* วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง.

ปทมา ประทุมสุวรรณ. (2562). *ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2*. วิทยานิพนธปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑติวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎรธานี.

พระครูสังฆรักษ์สุทิน ส่องรส. (2560).*หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1.*วิทยานิพนธปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พระภาณุพงศ์ มหชฺฌาสโย (วรรณอำไพ). (2562).*การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียนศูนย์เครือข่าย พัฒนาคุณภาพการศึกษาหนองกุงศรี 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2.* วิทยานิพนธปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พิชญาภา ขวัญยืน. (2560). *คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนเขตอำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี* วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปรมะ บุญเขื่อง. (2562). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีนักเรียนผู้ลี้ภัยและผู้ขอลี้ภัยในเขตเมือง*. ดุษฎีนิพนธปริญญาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

สุริโย พินโย. (2562). *การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการพัฒนาบทบาทผู้นำชุมชนเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต,สาขาวิชาการปกครอง, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

สุพี โสมโสภา. (2560*). การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ของครูกลุ่มโรงเรียนสรรคบุรี 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง. (2561). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุรีรัตน์ โตเขียว. (2560). *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21* ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

เสาวณีย์ สมบูรณ์ศิโรรัตน์. (2562). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

อิสรกร แสนปัญญา. (2561). *คุณลักษณะของผู้นำสถานศึกษา โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนคร เชียงราย.* วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยพะเยา.

**3) สิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง**

**3.1) บทความในวารสาร**

ชยาภรณ์ จันโท และหิรัญ ประสารการ. (2560). การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต,* 13(1), 304-320.

ชุติมา ศิริไพรวัน. (2561). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1.* การประชุมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติครั้งที่ 9 (หน้า 5). สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

บุญมา แพ่งศรีสาร. (2561). คุณลักษณะผู้บริหารทางการศึกษาในยุคศตวรรษใหม่. *วารสาร มจร นครน่านปริทรรศน์ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561)*, 134-136.

ปัทมาพร ท่อชู. (2565). การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน (The Efficiency Development of Operation). *วารสาร Industrial technology review มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. 22*(282), 94-100.

ธวัชชัย ตรีวรชัย, ดร.สำราญ โคตรสมบัติ, ดร.กำธร เพียเอีย และดร.ชฎาธาร โอษธีศ. (2561).ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ในเทศบาลเมืองลำตาเสา อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารปรัชญาปริทรรศน์มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย,* 23(1), 1-2.

ภาณุพงศ์ อุณชาติ และจุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์. (2565). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 5(2), 1-2.

เมธาสิทธิ์ พลอยสมบูรณ์ และวิจิตรา ศรีสอน. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวหาร 4 กรณีศึกษา: โรงเรียนวัดสมณานัมบริหาร กรุงเทพมหานคร. *วารสารรัฐศาสตร์รอบรู้และสหวิทยาการ วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา,* 5(3), 1-2.

ว่าที่ร้อยตรี ครรชิต ชัยกิจ,กนกอร สมปราชญ์ และเอกราช โฆษิตพิมาณเวช. (2565). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมพรหมวิหาร 4. *วารสารบัณฑิตสาเกตปริทรรศน์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น,* 7(1), 1.

**4) เอกสารสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์**

พระครูนิวิฐธุราทร. (2552). พรหมวิหารธรรม. สืบค้นเมื่อ 25 มกราคม/2565, จาก https://www.gotoknow.org

นางจิราพร เฉินจุณวรรณ. (2564). ประสทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness). สืบค้นเมื่อ 25 มกราคม 2565, จาก http://peenet.blogspot.com

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2565. สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2565, จาก https://www.surat1.go.th

อาภาพร เหล็กกล้า. การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ. สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2565, จาก https://www.gotoknow.org

**2. ภาษาอังกฤษ**

Athos, A. G. & Coffey, R. E. (1968). *Behavior in Organization*: A Multidimensional View. New Jersey: Prentice – hall.

Certo, S. C., & Certo, S. T. (2006). *Modern management (10th ed.). New Jersey*: Pearson Prentice Hall.

Dubrin .J. 1998. *Leadership research finding* : Practice and skills. Boston Houghton : Mifflin Company.

Dubrin, A. J. (1992). *Human relations* : A job oriented approach. (5th ed.). Englewood Cliffs, N. J., Prentice - Hall.

Dubrin, 2010) DuBrin, Andrew J. (2010). *Principles of Leadership.* (6 th ed.) Canada: South-Western Cengage Learning.

Good, Carter V. (1973). *Dictionary of Education. New York*: McGraw-Hill Book.

Gulick, Luther, Lindon Urwick. (1937). *Paper on the Science of Administration. Clifton* : Augustus M. Kelley.

Gulick, Luther.(1987). *Notes on the Theory of Organization in Gulick* L.Urwick,L.(ed) Paper on The Science of Administration. New York : Institute of Public Administraion.

Hersey, P. and Blanchard, H. B. (1988). *Management of Organizational Behavior* : Utilizing Human Resources. Englewood. Boston : PWS-Kent.

MacCleland , 1985 . Motivation Theory : *Human Relations ( Online ) Available* : http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_06_ Mcclelland.html [ 2001 , December 27 ]

Millet, John D. 1954*. Management in the Public Service. New York* : McGraw Hill Book Company.

McFarland. (1979). *Management* : *Foundation & Practices. 5 th ed. New York* : Macmillan Publishing Inc.

Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in Organizations* : An Introduction to Organization Behavior (3rd ed.). New York: McGraw-Hill

Ryan, T.A. and Smith, P.C. 1954. *Principle of Industrial Psychology. New York* : The Mcnanla Press Company.

Sergiovanni, Thomas J. and others. (1980). *Education Governance and Administration. Englewood Cliffs, N.J.* : Prentice-Hall.

Simon, Herbert A. 1960. *Administrative Behavior. New York* : The McMillen Company.

Simon, H. A. (1960). *The New Science of Management Decision. New York*: Harper & Row.

Smith, F. (1973). *Understanding Reading* : A Psycholinguistic Analysis of Reading and Learning to Read. New York : Holt Rinehart and Winston.

Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of Leadership*: A survey of theory and research . New York: Free Press.

Yukl, 2006) Yukl, G. (1998). *Leadership in organization(4th ed.). Englewood Cliffs, NJ* :
(1988) Leadership in organizations. Englewood Cliffs. New Jersey:

Yukl, Gary & Fleet D. Van David. 1992. "*Theory and research on leadership in organizations ,in handbook of industrial and organization psychology*" California : Consulting Psychologists.

# ภาคผนวก

# ภาคผนวก ก
# รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมขอมูลการวิจัย**

| | | |
|---|---|---|
| **1) ผศ.ดร.สรัญญา แสงอัมพร** | ผู้เชี่ยวชาญด้าน | การบริหารการศึกษา |
| | ตำแหน่ง | อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยวิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช |
| | วุฒิการศึกษา | ศษ.ด.(การบริหารการศึกษา)<br>บธ.ม. (การบริหารธุรกิจ)<br>ร.บ. (ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ) |
| **2) นางสาวจิราวรรณ หนูแปลก** | ผู้เชี่ยวชาญด้าน | การบริหารการศึกษา |
| | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนทีคมเขต |
| | วุฒิการศึกษา | ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา) |
| **3) นายศรีเพชรวัชร ศรีเมือง** | ผู้เชี่ยวชาญด้าน | การบริหารการศึกษา |
| | ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองสุข |
| | วุฒิการศึกษา | ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา) |

# ภาคผนวก ข

# หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

# บันทึกข้อความ

**ส่วนงาน** มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๙

**ที่** อว ๗๘๑๖(๒)/ว ๐๐๐๗ **วันที่** ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

**เจริญพร ผศ.ดร.ศรัญญา แสงอัมพร**

ด้วย นางสาวชนุลดา แอเต็น นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๑ (LEADERSHIP ACCORDING TO THE ๔ BRAHMA VIHARA PRINCIPLES AFFECTING THE EFFICIENCY OF SCHOOL ADMINISTRATION UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1)" โดยมี ผศ.ดร.ทิพมาศ เศวตวรโชติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้างของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาต่อไป

(พระครูสิริธรรมาภิรัต, ผศ.ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

โรงเรียนวัดนาคมเขต
เลขที่รับ 160
วันที่ 24 ก.พ. 66
เวลา 15.30 น.



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๗

๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เจริญพร นางสาวจิราวรรณ หนูแปลก

ด้วย นางสาวชนุลดา แอเด็น นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๑ (LEADERSHIP ACCORDING TO THE ๔ BRAHMA VIHARA PRINCIPLES AFFECTING THE EFFICIENCY OF SCHOOL ADMINISTRATION UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1)" โดยมี ผศ.ดร.ทิพมาศ เศวตวรโชติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้างของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูสิริธรรมาภิรัต, ผศ.ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๒ ตำบลบางพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๑๐๐
โทร. ๐-๗๕๓๐-๓๓๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๗

๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เจริญพร นายศรีเพชรวัชร ศรีเมือง

ด้วย นางสาวชนุลดา แอเด็น นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๑ (LEADERSHIP ACCORDING TO THE ๔ BRAHMA VIHARA PRINCIPLES AFFECTING THE EFFICIENCY OF SCHOOL ADMINISTRATION UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1)" โดยมี ผศ.ดร.ทิพมาศ เศวตวรไชศิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้างของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูสิริธรรมาภิรัต, ผศ.ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๓๐-๓๓๒๘

# ภาคผนวก ค

# หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out)

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๘

๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

003178
23 กพ. 2566

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย (สำหรับ Try out)

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๑

ด้วย นางสาวขนุลดา แอเด็น นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๑ (LEADERSHIP ACCORDING TO THE ๔ BRAHMA VIHARA PRINCIPLES AFFECTING THE EFFICIENCY OF SCHOOL ADMINISTRATION UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE ๑)" โดยมี ผศ.ดร.ทิพมาศ เศวตวรโชติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการทำสารนิพนธ์เรื่องนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย (สำหรับ Try out) ในพื้นที่ของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ใช้ประกอบการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ทางมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีจากท่าน จึงขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

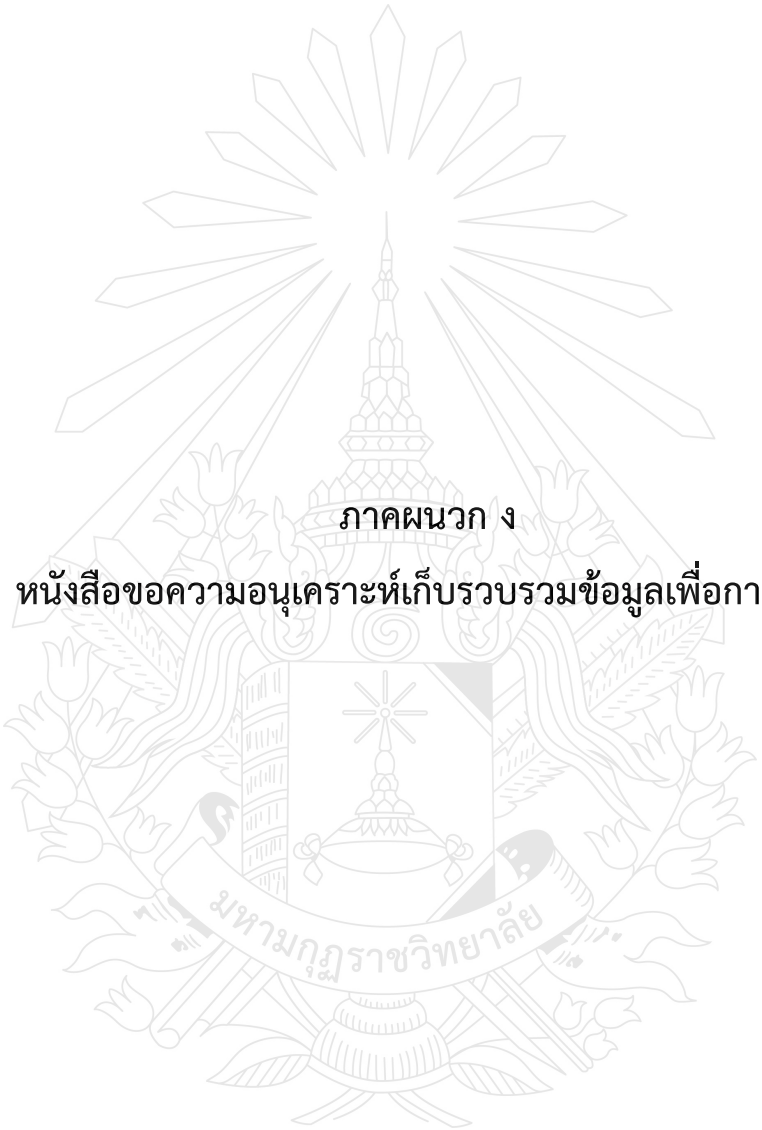
จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาต่อไป

ขอเจริญพร

(พระครูสิริธรรมาภิรัต, ผศ.ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

(นางสาวมณี นิมพลี)
ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ
๒๑ ก.พ. ๒๕๖๖

24 กพ. 66
(นายสมใจ สักขีวัฒน์)
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปฏิบัติราชการแทน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๑



# ภาคผนวก ง

# หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพา อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘ www.src.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๙

๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

003180
23 ก.พ. 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๑

ด้วย นางสาวชนุลดา แอเด็น นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำสารนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๑ (LEADERSHIP ACCORDING TO THE ๔ BRAHMA VIHARA PRINCIPLES AFFECTING THE EFFICIENCY OF SCHOOL ADMINISTRATION UNDER THE SURATTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE ๑)" โดยมี ผศ.ดร.ทิพมาศ เศวตวรโชติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวชนุลดา แอเด็น ได้เก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่ของท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำสารนิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาต่อไป

ขอเจริญพร

(พระครูสีรีธรรมาภิรัต, ผศ.ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘ (นางสาวรมณี นิลพลี)
ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ
24 ก.พ. 2566

24 กพ. 66
(นายสมใจ สีกชวัลย์)
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปฏิบัติราชการแทน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

# ภาคผนวก จ

# แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

# แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

**เรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1**

**********

**<u>คำชี้แจง</u>**

1. แบบสอบถามนี้ เป็นแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านได้กรุณาตอบแบบความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงทุกข้อ ข้อมูลที่ได้รับครั้งนี้จะเป็นประโยชน์และคุณค่าอย่างสูงต่อการวิจัยในครั้งนี้ และคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด เนื่องจากทำการวิเคราะห์และเสนอผลการวิจัยในภาพรวม

2. แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาส นี้

นางสาวชนุลดา แอเด็น
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฎราชวิทยาลัย

**ตอนที่ 1** ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**<u>คำชี้แจง</u>** โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงใน ☐ หรือเติมข้อความในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

**1. เพศ**

☐ 1. ชาย ☐ 2.หญิง

**2. อายุ**

☐ 1. ไม่เกิน 30 ปี

☐ 2. 31 - 40 ปี

☐ 3. 41 - 50 ปี

☐ 4. 51 - 60 ปี

**3. วุฒิการศึกษาสูงสุด**

☐ 1. ปริญญาตรี

☐ 2. ปริญญาโท

☐ 3. ปริญญาเอก

**4. ประสบการณ์ในการทำงาน**

☐ 1. ไม่เกิน 5 ปี

☐ 2. 6 - 10 ปี

☐ 3. 11 - 15 ปี

☐ 4. 16 - 20 ปี

☐ 5. 20 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1**

**<u>คำชี้แจง</u>** โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านในแต่ละข้อว่าท่านมีระดับความคิดเห็น ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้

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

| ข้อ | ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **ด้านเมตตา** | | | | | | |
| 1. | ผู้บริหารเป็นผู้มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน | | | | | |
| 2. | ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงานในทางที่ชอบเพื่อประโยชนในการบริหารงาน | | | | | |
| 3. | ผู้บริหารมีความหวงใยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจเสมอ | | | | | |
| 4. | ผู้บริหารไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามความสามารถของท่านเสมอ | | | | | |
| 5. | ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อประโยชนในการพัฒนาองคกร | | | | | |
| **ด้านกรุณา** | | | | | | |
| 6. | ผู้บริหารพรอมที่จะใหบริการด้วยความเต็มใจ และจริงใจแกผู้ปกครอง เพื่อนร่วมงาน และผู้ที่มาติดตอราชการ | | | | | |
| 7. | ผู้บริหารเอาใจใสในการชี้แจงรายละเอียดของงานที่มอบหมาย | | | | | |
| 8. | ผู้บริหารจัดบุคลากรเขาปฏิบัติงานตรงกับความรูความสามารถ | | | | | |
| 9 | ผู้บริหารมีสวนร่วมในการกำหนดหนาที่ความรับผิดชอบของบุคลากร | | | | | |
| 10. | ผู้บริหารเอาใจใสในการกำหนดเกณฑการสอบเขาเป็นบุคลากรอย่างเป็นธรรม | | | | | |

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 (ต่อ)**

**<u>คำชี้แจง</u>** โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านในแต่ละข้อว่าท่านมีระดับความคิดเห็น ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้

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

| ข้อ | ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **ด้านมุทิตา** | | | | | | |
| 11. | ผู้บริหารเป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน | | | | | |
| 12. | ผู้บริหารรู้จักยกยอง ชมเชยผู้ทำความดีตามความเหมาะสม | | | | | |
| 13. | ผู้บริหารชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของครูด้วยความบริสุทธิ์ใจ | | | | | |
| 14. | ผู้บริหารสงเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน | | | | | |
| 15. | ผู้บริหารมีส่วนช่วยในการเผยแพร่ผลงานที่ดีของผู้ร่วมงาน | | | | | |
| **ด้านอุเบกขา** | | | | | | |
| 16. | ผู้บริหารมอบหมายงานตามความเหมาะสมด้วยความเที่ยงธรรม | | | | | |
| 17. | ผู้บริหารมีความเป็นกลางในการปฏิบัติหน้าที่ | | | | | |
| 18. | ผู้บริหารประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 19. | ผู้บริหารจัดสรรผลประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค | | | | | |
| 20. | ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน | | | | | |

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1**

**<u>คำชี้แจง</u>** โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านในแต่ละข้อว่าท่านมีระดับความคิดเห็น ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

| ข้อ | องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **การปฏิบัติงาน** | | | | | | |
| 1. | ผู้บริหารได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาได้นำข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ SWOT มาจัดทำยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา | | | | | |
| 2. | ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนางานวิชาการและปฏิบัติการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร | | | | | |
| 3. | ผู้บริหารมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อจัดสรรงบประมาณโดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา | | | | | |
| 4. | ผู้บริหารได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานภารกิจและหน้าที่จากครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา | | | | | |
| 5. | ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน | | | | | |
| **การวางแผน** | | | | | | |
| 6. | ผู้บริหารมีการพัฒนาและวางแผนงานได้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด | | | | | |
| 7. | ผู้บริหารมีการจัดทำแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 8. | ผู้บริหารมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สามารถนำไปใช้ในกิจกรรมการเรียนสอนได้อย่างเหมาะสมกับผู้เรียน | | | | | |
| 9. | ผู้บริหารมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารอย่างชัดเจนและสามารถทำงานแบบมีแผนและเป็นระบบ | | | | | |
| 10. | ผู้บริหารมีการกำหนดให้มีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง | | | | | |

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 (ต่อ)**

**<u>คำชี้แจง</u>** โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านในแต่ละข้อว่าท่านมีระดับความคิดเห็น ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

| ข้อ | องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **ความร่วมมือ** | | | | | | |
| 11. | ผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษากับสถานศึกษาหรือเครือข่ายแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา | | | | | |
| 12. | ผู้บริหารมีบริการและจัดสิ่งอำนวยความสะดวกสอดคล้องกับจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและให้บริการกับชุมชน | | | | | |
| 13. | ผู้บริหารมีการจัดทำแผนพัฒนางานงบประมาณของโรงเรียนโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม | | | | | |
| 14. | ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 15. | ผู้บริหารให้บริการด้านความรู้ต่าง ๆ แก่คนในชุมชนโดยจากหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชนเพื่อช่วยให้ประชาชนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี | | | | | |
| **การพัฒนามนุษย์** | | | | | | |
| 16. | ผู้บริหารมีการเผยแพร่ผลงานวิจัยในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้งานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถานบันอื่น | | | | | |
| 17. | ผู้บริหารมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดหาการควบคุมพัสดุแก่ผู้เกี่ยวข้องและมีการติดตาควบคุมดูแลให้มีการปรับปรุงซ่อมแซมบำรุงรักษาพัสดุประจำ | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 18. | ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ | | | | | |
| 19. | ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานโดยการเข้ารับการฝึกอบรม | | | | | |
| 20. | ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้ เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | | | | | |



**ตอนที่ 3 เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 (ต่อ)**

**<u>คำชี้แจง</u>** โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านในแต่ละข้อว่าท่านมีระดับความคิดเห็น ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

| ข้อ | ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **การประสานงาน** | | | | | | |
| 21. | ผู้บริหารส่งเสริมให้ใช้เทคนิควิธีและเครื่องมือในการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนำผลการประเมินไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน | | | | | |
| 22. | ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา | | | | | |
| 23. | ผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น ๆ ในการพัฒนาทางวิชาการ | | | | | |
| 24. | ผู้บริหารมีการส่งเสริมประสานงานให้มีการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย | | | | | |
| 25. | ผู้บริหารมีการนิเทศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดระบบนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา | | | | | |
| **การบรรลุเป้าหมาย** | | | | | | |
| 26. | ผู้บริหารมีการจัดทำแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย | | | | | |
| 27. | ผู้บริหารใช้วิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสมในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศตรงตามภารกิจของโรงเรียนและได้ข้อมูลสารสนเทศครบถ้วนถูกต้องตรงตามเป้าหายความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 28. | ผู้บริหารมีการรายงายผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและมีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 29. | ผู้บริหารใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการสร้างเจตคติที่ดีต่ออาชีพและจูงใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมาย | | | | | |

**ตอนที่ 3 เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 (ต่อ)**

**<u>คำชี้แจง</u>** โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านในแต่ละข้อว่าท่านมีระดับความคิดเห็น ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

| ข้อ | ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 30. | ครูและบุคลากรทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหารและแนวทางปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย | | | | | |

# ภาคผนวก ฉ

## ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

**แบบตรวจสอบความสอดคล้อง**
**คุณภาพเครื่องมือการวิจัยโดยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง**
**(IOC : Index of item objrctive congruence)**

**เรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1**

**คำชี้แจง** : แบบประเมินความเที่ยงตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคำถาม มีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะทำการประเมินความเที่ยงตรงใน ตอนที่1 โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรง

+1 = แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสม
0 = ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่
-1 = ไม่แน่ใจว่าคำถามไม่มีความเหมาะสม

นางสาวชนุลดา แอเด็น
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฎราชวิทยาลัย

**ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เพื่อการวิจัย**
**เรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหาร**
**สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**
**สุราษฎร์ธานี เขต 1**

**ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1**

| รายการข้อความคิดเห็น | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | รวม | IOC | แปลผล |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3 | | | |
| **ด้านเมตตา** | | | | | | |
| ผู้บริหารเป็นผู้มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงานในทางที่ชอบเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารมีความหวังใยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจเสมอ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามความสามารถของท่านเสมอ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองคกร | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |

| รายการข้อความคิดเห็น | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | รวม | IOC | แปลผล |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3 | | | |
| **ด้านกรุณา** | | | | | | |
| ผู้บริหารพร้อมที่จะให้บริการด้วยความเต็มใจและจริงใจแก่ผู้ปกครองเพื่อนร่วมงาน และผู้ที่มาติดต่อราชการ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารเอาใจใส่ในการชี้แจงรายละเอียดของงานที่มอบหมาย | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารเอาใจใส่ในการกำหนดเกณฑ์การสอบเข้าเป็นบุคลากรอย่างเป็นธรรม | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |

มหามกุฏราชวิทยาลัย

| รายการข้อความคิดเห็น | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | รวม | IOC | แปลผล |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3 | | | |
| **ด้านมุทิตา** | | | | | | |
| ผู้บริหารเป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารรู้จักยกยองชมเชยผู้ทำความดีตามความเหมาะสม | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของครูด้วยความบริสุทธิ์ใจ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารสงเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารมีสวนช่วยในการเผยแพรผลงานที่ดีของผู้ร่วมงาน | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| **ด้านอุเบกขา** | | | | | | |
| ผู้บริหารมอบหมายงานตามความเหมาะสมด้วยความเที่ยงธรรม | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารมีความเป็นกลางในการปฏิบัติหนาที่ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารจัดสรรผลประโยชนแก่ผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |

**ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1**

| รายการข้อความคิดเห็น | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | รวม | IOC | แปลผล |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3 | | | |
| **การปฏิบัติงาน** | | | | | | |
| ผู้บริหารได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาได้นำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ SWOT มาจัดทำยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนางานวิชาการ และปฏิบัติการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อจัดสรรงบประมาณ โดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ผลงานและความสามารถในการปฏิบัติงานภารกิจ และหน้าที่จากครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |

| รายการข้อความคิดเห็น | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | รวม | IOC | แปลผล |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3 | | | |
| **การวางแผน** | | | | | | |
| ผู้บริหารมีการพัฒนาและวางแผนงานได้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารมีการจัดทำแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในกิจกรรมการเรียนสอนได้อย่างเหมาะสมกับผู้เรียน | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารอย่างชัดเจน และสามารถทำงานแบบมีแผนและเป็นระบบ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารมีการกำหนดให้มีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| **ความร่วมมือ** | | | | | | |
| ผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษากับสถานศึกษาหรือเครือข่ายแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารมีบริการและจัดสิ่งอำนวยความสะดวกสอดคล้องกับจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและให้บริการกับชุมชน | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ผู้บริหารมีการจัดทำแผนพัฒนางานงบประมาณของโรงเรียนโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารครูและบุคลากรมีการแสดงความคิดเห็น ร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารให้บริการด้านความรู้ต่าง ๆ แก่คนในชุมชนโดยจากหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชนเพื่อช่วยให้ประชาชนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| **การพัฒนามนุษย์** | | | | | | |
| ผู้บริหารมีการเผยแพร่ผลงานวิจัยในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้งานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถานบันอื่น | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดหา การควบคุมพัสดุแก่ผู้เกี่ยวข้องและมีการติดตามควบคุมดูแลให้มีการปรับปรุงซ่อมแซมบำรุงรักษาพัสดุประจำ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานโดยการเข้ารับการฝึกอบรม | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |

| รายการข้อความคิดเห็น | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | รวม | IOC | แปลผล |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3 | | | |
| **การประสานงาน** | | | | | | |
| ผู้บริหารส่งเสริมให้ใช้เทคนิควิธีและเครื่องมือในการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนำผลการประเมินไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ในการพัฒนาทางวิชาการ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารมีการส่งเสริมประสานงานให้มีการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารมีการนิเทศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดระบบนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |

| รายการข้อความคิดเห็น | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | รวม | IOC | แปลผล |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 | ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3 | | | |
| **การบรรลุเป้าหมาย** | | | | | | |
| ผู้บริหารมีการจัดทำแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารใช้วิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสมในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศตรงตามภารกิจของโรงเรียนและได้ข้อมูลสารสนเทศครบถ้วนถูกต้องตรงตามเป้าหายความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารมีการรายงายผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและมีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ผู้บริหารใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการสร้างเจตคติที่ดีต่ออาชีพและจูงใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมาย | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |
| ครูและบุคลากรทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหารและแนวทางปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.0 | ใช้ได้ |

**สูตร** $\sum R = \frac{IOC}{N}$

IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

<u>หมายเหตุ</u> : ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

สรุปค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.77 – 1.00

# ภาคผนวก ช
# ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)

การหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 30 | 100.0 |
| | Excluded[a] | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|---|---|---|
| .868 | .867 | 20 |

# ประวัติผู้วิจัย


**ชื่อ สกุล** : นางสาวชนุลดา แอเด็น

**วัน เดือน ปีเกิด** : 28 พฤศจิกายน 2529

**ที่อยู่** : บ้านเลขที่ 142 หมู่บ้านมณฑลทอง
ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี
84000

**ที่อยู่ปัจจุบัน** : โรงเรียนบ้านคลองสุข หมูที่ 4
ตำบลบางชนะ อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี 84000

**ตำแหน่ง** : ครู (ค.ศ.1)

**E-mail** : chanulada1986@gmail.com

**Tel** : 0857846296

**ID Line** : chanulada

**สถานที่ทำงานปัจจุบัน** : โรงเรียนบ้านคลองสุข อำเภอเมือง
จังหวัดสุราษฎร์ธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สุราษฎร์ธานี เขต 1


**การศึกษา** : ปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย
มหาวิทยาลัยสุราษฎร์ธานี
ปีที่จบการศึกษา 2558