

ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔

โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

**THE LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS ACCORDING TO THE
PRINCIPLES OF THE FOUR BRAHMAVIHARA IN SECONDARY
SCHOOLS TALINGCHAN DISTRICT BANGKOK**

พระมนัส อคฺคธมฺโม (กัณโณใหญ่)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๔

ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

พระมนัส อคฺคธมฺโม (ก๊อนใหญ่)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๔

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

**THE LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS ACCORDING TO THE
PRINCIPLES OF THE FOUR BRAHMAVIHARA IN SECONDARY
SCHOOLS TALINGCHAN DISTRICT BANGKOK**

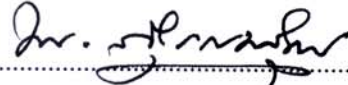
PHRA MANUT AGGADHAMMO (KONYAI)

The Thesis Submitted in Partial Fullfilment of
The Requirement for the Degree of
Master of Arts
(Educational Administration)
Graduate School

Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Bangkok, Thailand
C.E. 2011

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับ
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)

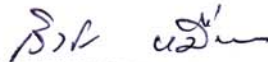
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์



(พระมหาสุทนต์ อากาศโร, ดร.)

ประธานกรรมการ



(ผศ.ดร.เริงชัย หมั่นชนะ)

กรรมการ



(ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

กรรมการ



(ผศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ)

กรรมการ



(ผศ.ดร.สิน งามประโคน)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย

ประธานกรรมการ

ผศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ

กรรมการ

ผศ.ดร.สิน งามประโคน

กรรมการ

ชื่อวิทยานิพนธ์	: ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร
ผู้วิจัย	: พระมนัส อัครคมโม (ก๊อนใหญ่)
ปริญญา	: พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์	
	: ผศ.ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย พธ.บ., M.E.d., Ph.D.
	: ผศ.ดร. อินตา ศิริวรรณ พธ.บ., B.A.M.E.d., Ph.D.
	: ผศ.ดร. สีน งามประโคน พธบ., M.A., Ph.D.
วันสำเร็จการศึกษา	: ๑๕ มีนาคม ๒๕๕๕

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูจำนวน ๒๘๘ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ One-Way ANOVA โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ผลการวิจัย

๑. ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา และด้านเมตตา

๒. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตามความคิดเห็นของครู พบว่าเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

แต่เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ ประสบการณ์สอน ครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓. ศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ครูที่ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงาน ในแต่ละด้านดังนี้

ด้านเมตตา ผู้บริหารควรให้ความรักความปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง อุทิศตนให้กับสถานศึกษาให้มาก, ด้านกรุณา ผู้บริหารควรช่วยเหลือ แนะนำ เมื่อเพื่อนร่วมงานมีทุกข์ อย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถที่จะช่วยได้, ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจ และแสดงความยินดีอย่างจริงใจ อาจจะกระทำด้วยคำพูดหรือชื่นชมด้วยวิธีอื่น ๆ ตามความเหมาะสมและตามโอกาสอันควร, ด้านอุเบกขา ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมในการบริหารงานทุกด้าน เน้นย้ำความซื่อสัตย์สุจริต ตรวจสอบได้ รวมถึงปฏิบัติหน้าที่ ให้ยึดกฎระเบียบ

Thesis title : The Leadership of Administrators According to The Principles of The Four Brahmavihara in Secondary Schools Talingchan District Bangkok

Researcher : Phra Manut Aggadhammo (Konyai)

Degree : Master of Arts (Educational Administration)

Thesis Supervisory Committee

: Asst. Prof. Dr. Suddhipong Srivichai B.A., M.Ed., Ph.D.

: Asst. Prof. Dr. Intha Siriwan B.A., M.Ed., Ph.D.

: Asst. Prof. Dr. Sin Ngamprakhon B.A., M.A., Ph.D.

Date of Graduation : March 19, 2012

ABSTRACT

The Objectives of this research are : 1. To Study The Leadership of Administrators According to The Principles of The Four Brahmavihara in Secondary Schools Talingchan District Bangkok. 2. To Compare the Leadership of Administrators According to The Principles of The Four Brahmavihara in Secondary Schools Talingchan District Bangkok. 3. To study the suggestion of The Leadership of Administrators According to The Principles of The Four Brahmavihara in Secondary Schools Talingchan District Bangkok. The samples consisted of 165 teachers of Secondary Schools Talingchan District Bangkok. The tools of research were the constructed questionnaires and used for data collection. The collected data were analyzed by means of percentage and standard deviation t-test and One–Way ANOVA Analysis of Variance was used to test the significant differences at 0.05 level.

The Result of Research were as follows:

1. A Study the Leadership of Administrators According to The Principles of The Four Brahmavihara in Secondary Schools Talingchan District Bangkok in general was found high level. When considered by each aspect, it was rated at the high level in all aspects ranking from the most to the least in terms of compassion, sympathetic joy, equanimity and loving kindness.

2. The Comparison of the Leadership of Administrators According to the Principles of the Four Brahmavihara in Secondary Schools Talingchan District Bangkok. by their personal factors according to the opinions of teachers, it was found that

Teachers of different age and educational Experience, were not significantly different in their opinions towards The Leadership of Administrators According to The Principles of The Four Brahmavihara in Secondary Schools Talingchan District Bangkok, at 0.05 level and thus rejecting the proposed hypothesis.

Teachers of different sexes and experiences it was found that were significantly different in their opinions towards The Leadership of Administrators According to The Principles of The Four Brahmavihara in Secondary Schools Talingchan District Bangkok, at 0.05 level . Which accepted the proposed hypothesis.

3. Recommendations for towards The Leadership of Administrators According to The Principles of The Four Brahmavihara in Secondary Schools Talingchan District Bangkok. Were suggested that Loving kindness Administrators should make love. Best wishes to the participants fully. Should be devoted to schools a lot.

Compassion administrators should advise when the administrators should support suffering colleagues with a willingness and capacity to help. Sympathetic Joy administrators should support and encourage morale. And sincere congratulations. May be made verbally or appreciation in other ways as appropriate and in accordance with a reasonable opportunity,. Equanimity administrators should the administration of justice in every aspect. Emphasis on honesty, accountability and duties of the regulation.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งผู้วิจัยขอ
ระบุนามไว้เพื่อแสดงความขอบคุณดังต่อไปนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อินดา ศิริวรรณ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สีนงามประโคนกรรมการที่
ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาช่วยเหลือให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์
อย่างยิ่ง

ขออนุโมทนาและขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปุ่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บุญ
เลิศ จิรภัทร์ พระมหาสม กลยาโณ, ดร.และ ดร.นิเวศน์ วงษ์สุวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.สมชัย ศรีนอก ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความถูกต้องเครื่องมือการวิจัย และ ขอขอบพระคุณ
คณาจารย์ เจ้าหน้าที่คณะครุศาสตร์ และ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
และผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร
ทั้ง ๕ โรงเรียนและ โรงเรียนมัธยมศึกษาวัดดุสิตที่ให้ความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อม
กับช่วยเหลือในเรื่องของเอกสารข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ตลอดจนให้ความรู้ทางด้านวิชาการ
และประสบการณ์ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้จึงทำให้สำเร็จลงด้วยดี

ขออนุโมทนาและขอบคุณ พระมหาสุทิตย์ อาภากร,ดร.ประธานและขอขอบคุณ
ผู้ทรงคุณวุฒิ ผศ.ดร. เริงชัย หมั่นชนะ คณะกรรมการที่ควบคุมในการสอบวิทยานิพนธ์ ที่
ตรวจสอบวิทยานิพนธ์

ขออนุโมทนา และขอขอบ พระคุณพระครูชินธรรมาภรณ์ เจ้าอาวาสวัดสี่กุก เจ้าคณะ
อำเภอบางบาล ที่ให้ทุนการศึกษาระดับปริญญาโทและขอบคุณนิสิตรุ่นที่ ๕ เป็นกำลังใจตลอดมา
คณาจารย์นักวิชาการทุกท่านที่เป็นเจ้าของหนังสือและงานวิจัยที่มีคุณค่า ซึ่งท่านได้เขียนไว้ให้
ศึกษาค้นคว้า เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการเขียนวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ และเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้
การศึกษาวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เสร็จสมบูรณ์ลงได้ตามวัตถุประสงค์

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยหวังว่าจะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจตามสมควรพร้อมทั้ง
ขออุทิศความดีของวิทยานิพนธ์นี้ให้บิดามารดาครูอุปัชฌาย์อาจารย์ ญาติโยมผู้มีอุปการคุณทุกท่าน
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และแก่พระพุทธศาสนา เพื่อก่อให้เกิด ความมั่นคงของ
พระสังฆธรรมสืบไป

พระมนัส อคฺคธมฺโม (ก๊อนใหญ่)

๑๕ มีนาคม ๒๕๕๕

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภูมิ	ญ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฎ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๓ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๕
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๕
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ	๖
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๗
๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๘
๒.๒ คุณลักษณะและกลยุทธ์ของผู้บริหาร	๒๕
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔	๓๔
๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕๓
๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๖๐
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๖๑
๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๖๑
๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๖๒

เรื่อง	หน้า
๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๖๓
๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล	๖๔
๓.๕ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๖๕
บทที่ ๔ ผลการศึกษา	๖๖
๔.๑ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	๖๗
๔.๒ การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔	๖๘
๔.๓ วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔	๗๓
๔.๔ ข้อเสนอแนะ แนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับแนวทางผู้บริหารตามการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔	๘๒
บทที่ ๕ สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๘๓
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๘๓
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๘๕
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๘๔
บรรณานุกรม	๘๕
ภาคผนวก	๑๐๐
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๐๑
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย	๑๐๘
ภาคผนวก ค หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัย	๑๑๕
ภาคผนวก ฉ ค่าความเชื่อมั่นการทดสอบเครื่องมือ	๑๑๗
ภาคผนวก ง หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๒๐
ประวัติผู้วิจัย	๑๒๓

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

หน้า

๒.๑ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

๖๐

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๔.๑	จำนวนและร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	๖๗
๔.๒	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ของครู กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาเขต ตลิ่งชัน กรุงเทพมหานครโดยภาพรวมและรายด้าน	๖๘
๔.๓	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ของครู กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาเขต ตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ด้านเมตตา	๖๘
๔.๔	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ของครู กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาเขต ตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ด้านกรุณา	๖๙
๔.๕	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ของครู กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาเขต ตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ด้านมุทิตา	๗๐
๔.๖	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ของครู กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาเขต ตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ด้านอุเบกขา	๗๒
๔.๗	วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามเพศ	๗๓
๔.๘	วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามทัศนคติความเห็นของครู จำแนกตามอายุ	๗๔
๔.๙	วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามทัศนคติความเห็นของครู จำแนกตามอายุ ด้านเมตตา	๗๕
๔.๑๐	วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามทัศนคติความเห็นของครู จำแนกตามอายุ ด้านกรุณา	๗๖
๔.๑๑	วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามทัศนคติความเห็นของครู จำแนกตามอายุ ด้านมุทิตา	๗๖

ตารางที่

หน้า

๔.๑๒	วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามอายุ ด้านอุเบกขา	๗๓
๔.๑๓	วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามอายุ โดยภาพรวม	๗๓
๔.๑๔	วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามการศึกษา	๗๘
๔.๑๕	วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์การสอน	๗๕
๔.๑๖	วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์การสอน ด้านเมตตา	๘๐
๔.๑๗	วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์การสอน ด้านกรุณา	๘๐
๔.๑๘	วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์การสอน ด้านมูทิตา	๘๑
๔.๑๙	วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์การสอน ด้านอุเบกขา	๘๑
๔.๒๐	วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์การสอน โดยภาพรวม	๘๒
๔.๒๑	ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา	๘๒
๔.๒๒	ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา	๘๓
๔.๒๓	ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมูทิตา	๘๔
๔.๒๔	ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา	๘๕

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. คำย่อภาษาไทย

คำย่อเกี่ยวกับพระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๕ การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม ชื่อ หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ดังตัวอย่าง เช่น ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๐๘/๑๕๕. หมายถึง ทีฆนิกาย มหาวรรค พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๐ ข้อที่ ๒๐๘ หน้า ๑๕๕.

พระสุตตันตปิฎก

ที.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ปา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฎิกวรรค	(ภาษาไทย)
อจ.จตุกก	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อจ.ปัญจก	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ปัญจกนิบาต	(ภาษาไทย)
ขุ.สุ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	สุตตนิบาต	(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในภาวะผู้นำของผู้บริหารเมื่อนุชนเป็นสัตว์สังคมอยู่รวมตัวกันเป็นกลุ่มได้แก่กลุ่มครอบครัวและขยายเติบโตขึ้นไปตามลำดับจนกลายเป็นสังคมหมู่บ้านสังคมชนบทสังคมเมืองและประเทศเป็นต้น สาเหตุที่มนุษย์จำเป็นที่จะต้องรวมกลุ่มกันเป็นสังคมเพราะต้องการความปลอดภัยและความสงบสุขของตนเองสังคมจะมีความสุขและความเจริญก้าวหน้าได้นั้นต้องอาศัยบุคคลในสังคมดำเนินไปในทิศทางเดียวกันการที่สังคมจะดำเนินไปในทิศทางเดียวกันได้นั้น จะต้องมีความผู้นำ เพราะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารองค์การ ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทในการวางแผนงานการกำหนดนโยบายในการที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้นๆ ปัจจัยสำคัญที่สุดคือตัวผู้นำที่มีอิทธิพลเป็นอย่างมากในการเป็นต้นแบบพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกทั้งยังเป็นผู้ที่ต้องคอยฝึกหัดความชำนาญและสั่งสอนความรู้ที่จำเป็นให้กับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งองค์ประกอบนี้เองเป็นสิ่งยืนยันถึงความสำคัญของการจัดการ ได้อย่างเด่นชัดที่สุดแนวทางหนึ่งในทางพระพุทธศาสนาก็ได้ให้ความสำคัญกับผู้นำไว้ดังมี พุทธพจน์ที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่ดีไว้ว่า “เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไปถ้าโคจ่าฝูงไปคดเคี้ยว โคทั้งฝูงก็ไปคดเคี้ยวตามกันในเมื่อโคจ่าฝูงไปคดเคี้ยวในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกันผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ถ้าผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรมประชาชนชาวเมืองนั้นก็ประพฤติไม่เป็นธรรมตามไปด้วยหากพระราชินีไม่ตั้งอยู่ในธรรมชาวเมืองนั้นก็เป็นผู้หญิง” เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไปถ้าโคจ่าฝูงไปตรงโคทั้งฝูงก็ไปตรงตามกันในเมื่อโคจ่าฝูงไปตรงในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ถ้าผู้นั้นประพฤติชอบธรรม ประชาชนชาวเมืองนั้นก็ประพฤติชอบธรรมตามไปด้วย หากพระราชินีตั้งอยู่ในธรรม ชาวเมืองนั้นก็อยู่เป็นสุข^๑

ในสมัยพุทธกาลนอกจากพระสัมมาสัมพุทธเจ้าแล้ว ยังมีพระเถระหลายรูปที่มีภาวะความเป็นผู้นำ มีคุณสมบัติที่ดีงาม มีสติปัญญา มีความรู้มีความสามารถ ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและมีการปฏิบัติตนให้มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส น่าสนทนา และฟังการแนะนำ การตอบปัญหาข้อข้องใจ เป็นต้น โดยมีพระพุทธเจ้าเป็นผู้นำ หลักความเป็นผู้นำนั้น มีฐานะอีกอย่างหนึ่งเรียกว่า "เป็นนาค" คือ เป็นที่ฟัง" เหมือนอย่างพระพุทธเจ้า ทรงเป็น ผู้นำเพ็ญประโยชน์แก่ชาวโลก จึงเป็น "โลกนาค" แปลว่า เป็นที่ฟังของชาวโลก ท่านเป็นผู้นำเมื่อนำได้ดี ก็จะเป็นที่ฟังของคนอื่น

^๑อ. จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๐/๑๑๕-๑๑๖.

เป็นที่พึ่งของหมู่ชน จนกระทั่งเป็นที่พึ่งของมวลชนชาติต่อไป นอกจากนั้นพระพุทธเจ้ายังได้แสดงคุณธรรมของบุคคลผู้เป็นใหญ่ หรือผู้เป็นผู้นำไว้หลายประการ โดยเฉพาะพรหมวิหาร ๔ ซึ่งเป็นลักษณะภายในหรือคุณธรรมของผู้ปกครองสำหรับการประพฤติปฏิบัติของผู้ใหญ่หรือผู้นำ^๒

ผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ต้องมีคุณธรรมประกอบด้วยเมตตา มีความรัก มีความปรารถนาดี ไม่ตรีจิต คิดช่วยเหลือให้ผู้อื่นประสบแต่ประโยชน์ และมีความสุขโดยทั่วกัน มีความกรุณา หรือความสงสาร ด้วยการคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อน ทั้งร่างกายและจิตใจ ในภาวะที่ได้รับความเดือดร้อนเป็นทุกข์ และเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง ไม่เบียดเบียนใคร รวมทั้งตนเอง มีมุกตา ความพลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นได้สติอันเป็นความคิดรู้สึก เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความก้าวหน้ามีความสุข และมีอุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือการวางใจเป็นกลางโดยพิจารณาข้อเท็จจริง เมื่อตัดสินใจในเรื่องใดแล้วควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผลถูกต้องและเที่ยงธรรม อันเป็นการรักษาความถูกต้องให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผดุงไว้ ซึ่งความถูกต้องการมองตามเป็นจริง โดยวางจิตเรียบเสมอมั่นคงเที่ยงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดี หรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัย วางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม

เนื่องจากสังคมปัจจุบันนี้มีปัญหา เกิดความแตกแยก และวุ่นวายอยู่ทุกวันเป็นเพราะว่าทุกคนละเลยหลักศีลธรรมอันดีงามทางศาสนา และกระทำในสิ่งตรงกันข้ามคือขาดความรักขาดความเมตตา อิจฉาริษยากัน นินทาว่าร้าย เบียดเบียนและรังแกกัน เห็นแก่ตัว ถี้ออกสิทธิ์อำนาจบาตรใหญ่ และมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ต่างคนต่างก็ถือความคิดของตนเป็นใหญ่อยู่ตลอดเวลา จนก่อให้เกิดความแตกแยก สังคมจะมีความสุข มีความเจริญก้าวหน้า มีความอบอุ่น น่าอยู่ถ้าหากว่าทุกคนในสังคม หันหน้ามาสนใจและใส่ใจนำเอาหลักธรรมทางศาสนา และเรียนรู้จะอยู่ร่วมกันอย่างสันติ เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือกันให้กำลังใจซึ่งกันและกัน และรู้จักให้อภัยกันอยู่ตลอดเวลา สังคมที่เราอยู่ปัจจุบัน จะมีความสุขน่าอยู่อย่างมาก ถ้าหากว่าสมาชิกในสังคมแต่ละคนได้นำเอาหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ มาใช้ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะอย่างหนึ่งและเป็นความสามารถส่วนตัวของบุคคลในการนำพาและจงใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และก่อให้เกิดความสงบสุขและร่มเย็นแก่สังคมต่อไปในการบริหารนั้นมีหลายหมวดกรรม เช่น พรหมวิหารธรรมหรือธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ ๔ ประการ หรือธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ หรือธรรมของผู้บริหาร ๔ ประการ เป็นหลักธรรมเพื่อให้เกิด

^๒พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๓๕), หน้า ๖๐.

ความรัก ความหวังดี ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขและพ้นทุกข์ แล้วแสดงความยินดีในความก้าวหน้าของผู้อื่นและมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ผู้บริหารที่ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ มาเป็นแนวทางการบริหาร ย่อมเป็นศูนย์กลางรวมใจ ร่วมงานและสามารถจัดการในกิจการปฏิบัติหน้าที่ลุ่ล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายประการคือมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะมีคุณธรรมและลักษณะดีซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ จะบ่งบอกถึงสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเอง การสร้างคุณธรรมเพื่อใช้ในการบริหารเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะทำให้สามารถดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการศึกษาจึงควรมีแนวปฏิบัติที่อยู่ในกรอบของคุณธรรม เพราะคุณธรรมเป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งจิตใจบุคคลให้ประพฤติในทางที่ถูกที่ควรเป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ รู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ^๑

การวิจัยในครั้งนี้ ความสำคัญสาเหตุของปัญหา การใช้คุณธรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยกำหนดศึกษาเฉพาะเขตดิ่งชั้นซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาซึ่งเป็นหลักธรรมสำหรับนักบริหาร ที่จะนำมาใช้มากน้อยเพียงใด และจะศึกษาจากทัศนะครุรวมทั้งบุคลากรการศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดิ่งชั้น กรุงเทพมหานคร เพื่อนำเสนอผลวิจัยนี้ เป็นข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษา เขตดิ่งชั้น กรุงเทพมหานคร และหน่วยงานอื่นๆ ใช้พิจารณาปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดิ่งชั้นกรุงเทพมหานคร

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดิ่งชั้น กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาแนวทางภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดิ่งชั้น กรุงเทพมหานคร

^๑ที.ม. (ไทย) ๑๐ / ๓๒๗ / ๒๕๖.

๑.๓ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร๔ และได้กำหนดประเด็นที่จะศึกษาไว้ ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านเมตตา ๒) ด้านกรุณา ๓) ด้านมุทิตา ๔) ด้านอุเบกขา

๑.๓.๒ ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรคือครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานครที่ปฏิบัติราชการในปีการศึกษา ๒๕๕๔ มีจำนวนโรงเรียน ๕ โรงเรียนมีจำนวนประชากรทั้งหมดดังนี้ ๑)โรงเรียนโพธิสารวิทยากร จำนวน ๑๒๒ คน, ๒)โรงเรียน มหรรณพาราม จำนวน ๕๖ คน, ๓)โรงเรียนที่ปิงกรวิทยาพัฒนา จำนวน ๓๕ คน, ๔)โรงเรียนวัดปากน้ำพิทยาคม จำนวน ๓๘ คนและ ๕)โรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคม จำนวน ๓๔ คนรวมทั้งสิ้น ๒๘๕ คน

๑.๓.๓ ตัวแปร

ตัวแปรต้น ๑.เพศ ๒.อายุ ๓.ระดับการศึกษา ๔.ประสบการณ์ทำงาน

ตัวแปรตาม ได้แก่ความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วย ๔ ด้าน คือ

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

๑.๓.๔ ขอบเขตด้านสถานที่

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร จำนวน ๕ โรงเรียน ได้แก่ ๑)โรงเรียนโพธิสารพิทยากร ๒)โรงเรียนมหรรณพาราม ๓)โรงเรียนที่ปิงกรวิทยาพัฒนา ๔)โรงเรียนวัดปากน้ำพิทยาคม ๕)โรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคม

๑.๓.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้กำหนดช่วงระยะเวลาในการศึกษาวิจัยระหว่างเดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ ถึง เดือนธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ รวมเป็นระยะเวลา ๖ เดือน

๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๔.๑ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร

๑.๔.๒ ผลการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล เป็นอย่างไร

๑.๔.๓ ข้อเสนอแนะแนวทางภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีอะไรบ้าง

๑.๕ สมมติฐานในการวิจัย

๑.๕.๑ ครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

๑.๕.๒ ครูที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

๑.๕.๓ ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

๑.๕.๔ ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๖.๑ ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการในการใช้อำนาจอิทธิพลชี้แนะทาง กระตุ้น และจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ขององค์การ

๑.๖.๒ ผู้บริหาร หมายถึงผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

๑.๖.๓ ครู หมายถึงผู้ที่สอนนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

๑.๖.๔ พรหมวิหาร หมายถึงหลักความประพฤติของผู้บริหารและปฏิบัติตนต่อผู้อื่นและมีอริยาสัย มีน้ำใจ มี ๔ ประการ ดังนี้

๑. เมตตา หมายถึงการแสดงออกถึงความรักความปรารถนาดี ไม่ตรีจิตคิดช่วยเหลือให้ผู้อื่นประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วกัน อันเป็นความคิดที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาภาวะปกติ

๒. กรุณา หมายถึงการแสดงออกถึงความสงสารคือการคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งร่างกายและใจ ในภาวะที่ได้รับความเดือดร้อนเป็นทุกข์และต้องการความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง ไม่เบียดเบียนใครรวมทั้งตนเอง

๓. มุทิตา หมายถึงการแสดงออกถึงความชื่นบานเป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่น ได้ดีอันเป็นความคิดรู้สึกเมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีความก้าวหน้ามีความสุข อันเป็นความดีแท้ เช่น ได้ลาภยศมาโดยบริสุทธิ์ มิได้โกงหรือเบียดเบียนใคร รวมถึงดเว้นความอิจฉาริษยาผู้อื่นเห็นแก่ตัวเอง

๔. อุเบกขา หมายถึงการแสดงออกถึงการวางใจเป็นกลางโดยพิจารณาข้อเท็จจริงเมื่อตัดสินใจในเรื่องใดแล้วควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญาไม่มีเหตุผลถูกต้องและเที่ยงธรรม อันเป็นการรักษาความถูกต้องให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ เพื่อผดุงไว้ซึ่งความถูกต้อง

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๗.๑ ทำให้ทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

๑.๗.๒ ทำให้ทราบผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล

๑.๗.๓ ทำให้ทราบแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี ตำรา บทความ หนังสือเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย ซึ่งมีหัวข้อ ที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ แล้วได้กำหนดแนวการศึกษาไว้ ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - ๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ
 - ๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ
 - ๒.๑.๓ ประเภทของผู้นำและภาวะผู้นำ
 - ๒.๑.๔ ลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ
 - ๒.๑.๕ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - ๒.๑.๖ ทฤษฎีภาวะผู้นำ
- ๒.๒ คุณลักษณะและกลยุทธ์ในการบริหารของผู้บริหาร
 - ๒.๒.๑ กลยุทธ์ในการบริหารของผู้บริหาร
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔
 - ๒.๓.๑ ความหมายของพรหมวิหาร ๔
 - ๒.๓.๒ องค์ประกอบของพรหมวิหาร ๔
 - ๑. ภาวะผู้นำด้านเมตตา
 - ๒. ภาวะผู้นำด้านกรุณา
 - ๓. ภาวะผู้นำด้านมุทิตา
 - ๔. ภาวะผู้นำด้านอุเบกขา
 - ๒.๓.๓ การบูรณาการหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารการศึกษา
- ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า ผู้นำในทางพระพุทธศาสนานั้น ผู้นำสูงสุดในสมัยพุทธกาล ก็คือพระศาสดา อธิบายว่า พระผู้มีพระภาคเจ้า ผู้ทรงนำหมู่ ชื่อว่า พระศาสดา เหมือนบุคคลผู้นำเกวียน ย่อมนำหมู่เกวียนข้ามที่กั้นคار ข้าม คือข้ามขึ้น ข้ามออก ข้ามพื้นที่กั้นคار เพราะโจรที่กั้นคار เพราะสัตว์ร้าย ที่กั้นคار เพราะอดอยากที่กั้นคار เพราะขาดน้ำได้แก่ ให้ถึงถิ่นที่ปลอดภัย ฉันทิ พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงเป็นผู้นำ เป็นผู้นำโดยวิเศษ เป็นผู้ตามแนะนำ ทรงให้รู้จักประโยชน์ ให้พิจารณา ให้ฟังประโยชน์ ทรงให้เลื่อมใสได้ เพราะเหตุนี้พระผู้มีพระภาคเจ้า จึงชื่อว่า ผู้ทรงนำหมู่ เพราะว่าพระผู้มีพระภาคเจ้าทรงมีพระนามว่า "นายโก" และ "วินายโก" ไวพจน์อย่างหนึ่งที่เรียกพระพุทธเจ้า ก็คือ นายก ซึ่งแปลว่า ผู้นำ^๑

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตามหรือทำการรวมกันก็ตาม ให้พากันด้วยดีสู่จุดหมายที่ดีงาม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องกับหรือปฏิบัติ ต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดีตามองค์ประกอบเหล่านี้คือ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมายหลักการ และวิธีการ สิ่งที่จะทำและประสบการณ์โดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่จะประสบ ซึ่งอยู่ภายนอก ว่าทำอะไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น^๒

พระครูธีรวิจิตร (บุญจันทร์ เขมกาโม) ได้กล่าวว่า พระพุทธศาสนามีแนวคิดเรื่องเกี่ยวกับผู้นำนั้น ซึ่งแนวคิดของการนำและภาวะผู้นำของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้านั้นอาจพิจารณาได้ว่า ในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธองค์ทรงเป็นผู้นำองค์การพุทธที่มีทั้งธรรมบารมี และทรงเป็นผู้นำที่ยึดธรรมเป็นหลักเป็นการนำพาสมาชิกในองค์การ คือเหล่าพระสาวกไปสู่แนวทางแห่งการหลุดพ้นจากทุกข์ทั้งปวงอันเป็นเป้าหมายสุดท้ายในการนำและภาวะผู้นำของพระพุทธองค์ ในเรื่องราวต่างๆ ตามโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ การให้ความสำคัญระหว่างคนและงานอย่างเท่าเทียมกัน การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นสมาชิกให้

^๑พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๕๐), หน้า ๖.

^๒พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๓๔), หน้า ๕๒.

ดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมถึงวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในองค์กรกับสมาชิกภายนอกองค์กร”

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล) ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ว่านายสารดีที่ดี คือผู้ที่สามารถขบรถเทียมม้าให้สามารถบรรทุกสิ่งของได้มาก ไปถึงจุดหมายปลายทางได้รวดเร็วและปลอดภัย เพราะมีคุณสมบัติของนายสารดีที่ดีสามารถ หรือนายวงดนตรีที่ดีคือ ที่สามารถควบคุมวงดนตรีหลายชิ้นหลายคน เป็นวงใหญ่ ให้บรรเลงเพลงได้ไพเราะเพราะพริ้ง สะกดใจผู้ฟังให้เคลิบเคลิ้ม เป็นสุข หรือให้บรรเลงเพลงได้เร้าใจถูกใจผู้ฟังให้สนุกสนานเพราะเป็นนายวงดนตรีที่มีความสามารถ กล่าวคือ มีสถานะเป็นผู้นำสูง ฉลาด หัวหน้าฝ่ายบริหารตลอดถึงหัวหน้างานทุกระดับขององค์กรที่จะสามารถปกครองบังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และสามารถบริหารจัดการกิจกรรมหรือโครงการต่างๆขององค์กรให้บรรลุผลดี มีประสิทธิภาพสูง ก็จะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีคือมีประมุขศิลป์สูง ฉะนั้น^๕

สรุป องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงเป็นผู้นำที่ยึดธรรมเป็นหลักเป็นการนำพาสมาชิกในองค์กร คือเหล่าพระสาวกไปสู่แนวทางแห่งการหลุดพ้นจากทุกข์ทั้งปวงอันเป็นเป้าหมายสุดท้ายในการนำและภาวะผู้นำของพระพุทธองค์ ในเรื่องราวต่างๆ ตามโอกาส ให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ การให้ความสำคัญระหว่างคนและงานอย่างเท่าเทียมกัน การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นสมาชิกให้ดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมถึงวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในองค์กรกับสมาชิกภายนอกองค์กร

๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า "ภาวะผู้นำ" ไว้ดังนี้

ประเวศ วะสี ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ^๕

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้^๖

^๕พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : นิตการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒.

^๖พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล), หลักธรรมมาภิบาลและประมุขศิลป์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มงคลชัยพริ้นติ้ง, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๑ - ๑๒๒.

^๕ประเวศ วะสี, “ภาวะผู้นำ สภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข”, ใน ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย, (กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

ทองใบ สุตขารี ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^๖

สมพงษ์ สิงหะพล ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้ศักยภาพของตนเอง ในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลหรือองค์การนั้นต้องการ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่มนั่นเอง^๗

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือผู้มีอำนาจหน้าที่ มีความสามารถดี เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ โดยสามารถที่จะประสานชักจูงบุคคลทั้งหลายให้เกิดความเชื่อมั่นและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจให้ร่วมกันคิดและร่วมมือกันทำงาน เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสามัคคี ผู้นำอาจจะได้มาจากการเลือกตั้งหรือการแต่งตั้งก็ได้ แต่ต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ให้ดำเนินกิจการประสานงานและแก้ไขปัญหา รักษาขวัญกำลังใจของกลุ่ม ทำให้ภารกิจของบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้มากมายเท่าที่ได้รวบรวมได้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำพากิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วม (Shared Goal) เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกันเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ^๘

^๖มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษานายวิชาที่ ๕-๘**, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐.

^๗ทองใบ สุตขารี, **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**, (อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๓), หน้า ๔.

^๘สมพงษ์ สิงหะพล, **ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร**, (นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๗), หน้า ๑๐

^๙รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชากรพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๑.

กวี วงศ์พูน ได้ให้ความหมายไว้ว่าภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันตามเป้าหมายขององค์กร^{๑๑}

กิติ ดยัคคานนท์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่สูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันให้ร่วมใจกันกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๑๒}

ฉายาศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ศิลปะในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจ เพิ่มความสามารถและกระตือรือร้นหรือภาวะผู้นำคือผู้ที่ เป็นแบบอย่างและมีความสามารถพิเศษแสดงบทบาทในการสั่งการและออกคำสั่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ^{๑๓}

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๑๔}

เถาว์ลย์ นันทาภิวัดณ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้ที่มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายอันเป็นที่ต้องการของผู้ นำ ผู้นำ มิใช่เป็นผู้ผลักดันแต่เป็นผู้ดึง โดยแจ้งให้ผู้ตามทราบแนวทางปรารถนา ให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง^{๑๕}

อุทัย หิรัญโต ได้ให้ความหมายไว้ว่าภาวะผู้นำ ซึ่งมีผู้นำไว้ดังนี้^{๑๖}

^{๑๑}กวี วงศ์พูน, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๕) หน้า ๑๗.

^{๑๒}กิติ ดยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: บัดเตอร์ฟราย การพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๒๐.

^{๑๓}ฉายาศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗), หน้า ๑๘.

^{๑๔}สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒๐.

^{๑๕}เถาว์ลย์ นันทาภิวัดณ์., หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑), หน้า ๒๐๓.

^{๑๖}อุทัย หิรัญโต., หลักการบริหารบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเคียนสโตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๘-๙.

๑. **ภาวะผู้นำ** คือการที่บุคคลในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยกระบวนการติดต่อสื่อสารติดตามซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒. **ภาวะผู้นำในทางปฏิบัติ** คือการที่บริหารของกลุ่ม ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกใจ ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจบารมี เป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๓. **ภาวะผู้นำ** คือความสามารถของบุคคลในการทำแผนงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

๔. **ภาวะผู้นำ** คือวิธีการจูงใจให้บุคคลแต่ละ คนทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

๕. **ภาวะผู้นำ** คือกิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจประชาชนให้ร่วมมือปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้น เห็นว่า เป็นสิ่งอันพึงปรารถนา

Chester I Bernard ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง คุณภาพของพฤติกรรมของบุคคลเพื่อชี้นำบุคคลอื่น หรือชี้นำกิจกรรมต่างๆ ในภาวะขององค์กร^{๑๖}

เลนซิส ลิเคอร์ท์ (Rensis Likert) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลและที่จะต้องไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของเขา^{๑๗}

สตอกดิลล์ (Stogdill) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้^{๑๘}

สรุป จากการนิยามความหมายข้างต้นภาวะผู้นำ เป็นศิลปะอย่างหนึ่งและเป็นความสามารถส่วนตัวของบุคคลในการที่จะนำพาและจูงใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

^{๑๖} Chester I Bernard, **Organization and Management**, (Cambridge Massachusetts : Harvard University Press, 1962), P 83.

^{๑๗} Rensis Likert, **The human Organization**, (New York : Mc Graw Hill, 1967), P 172.

^{๑๘} Ralph Stogdill , **Leadership Membership and Organization**, (Psychological bulletin,1950),

๒.๑.๓ ประเภทของผู้นำและภาวะผู้นำ

ประเภทของผู้นำและลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นต้นตัวกำหนด เพราะผู้นำที่เป็นบุคคลธรรมดาที่สามารถที่จะได้รับการยอมรับจากมติมหาชนมหาชน จึงต้องปรับปรุงตนเองให้เข้าสภาพแวดล้อมและสภาพการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีทัศนะของนักวิชาการทั้งหลายต่อไปนี้

กวี วงศ์พูน ได้จำแนกผู้นำออกเป็น ๓ ประเภทด้วยกัน ได้แก่

ก. พิจารณาตามความรับผิดชอบที่ผู้รับผิดชอบอยู่ซึ่งแยก ได้เป็นผู้นำซึ่งได้มาโดยอำนาจ อันได้แก่ ผู้นำที่เป็นผู้นำขึ้นมาโดยอาศัยอำนาจทางกฎหมายหรืออำนาจทางการปกครองอำนาจจากการบังคับบัญชา ทำให้สามารถชักจูงบุคคลอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์ ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม อำนาจของผู้นำในลักษณะนี้ใช้จำแนกได้ดังนี้

๑. ผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำในลักษณะนี้ได้อำนาจมาตามด้วยบทกฎหมาย เป็นผู้ที่มีอำนาจตามกฎหมายและสามารถใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ผู้นำประเภทนี้ได้แก่ ผู้นำตามหน้าราชการต่างๆ

๒. ผู้นำลักษณะพิเศษหรือมีความสามารถพิเศษผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้เป็นผู้ที่มิพรสวรรค์โดยกำเนิด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถพิเศษในการ โน้มน้าวหรือเข้าใจคนผู้นำประเภทนี้ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่มจะออกมาในรูปแบบความร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความรักความศรัทธาที่มีสมาชิกในกลุ่มมีต่อผู้นำซึ่งจะเป็นให้พลังสมาชิกเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยความเคารพนับถือที่สมาชิกในกลุ่มมีต่อผู้นำซึ่งจะเป็นให้พลังสมาชิกเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยความพร้อมเพียง

๓. ผู้นำแบบพ่อพระ ผู้นำลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่เป็นจุดศูนย์กลางแห่งความรักเป็นจุดศูนย์กลางรวมศรัทธา ความศรัทธา ความเชื่อมั่นจากคนทั้งปวง ผู้นำในลักษณะนี้จะไม่ใช้อำนาจตามแบบอย่างผู้นำแบบใช้พระเดชหรือผู้นำในลักษณะพิเศษ อำนาจต่างๆ เกิดจากแรงศรัทธารักและเคารพนับถือจากประชาชนโดยประชาชนจะพร้อมใจกันปฏิบัติตาม ผู้นำแบบ พ่อพระที่เห็นชัดคือ องค์พระมหากษัตริย์

ข. พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้ ซึ่งจำแนกได้ ดังนี้

๑. ผู้นำแบบอิตินิยม หรือแบบเผด็จการ คือ ผู้นำที่มีความก้าวร้าวใช้อำนาจเหนือผู้อื่นข่มผู้อื่น ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางของกลุ่ม ความลำบากร้าบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่นนั้นมีน้อยมาก ผู้นำแบบอิตินิยม จะมุ่งหนักไปทางด้านวินัยและชอบสัญลักษณ์ภายนอกที่แสดงถึงฐานะและอำนาจเป็นต้นว่า เครื่องแบบทางทหารหรือตำรวจผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่แล้วจะมีความเชื่อมั่นในตัวเองเท่านั้น ความเชื่อในผู้อื่นอยู่ได้บังคับบัญชาหากมีจะน้อยมากหรือแทบจะไม่มีเลย

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยโดยผู้นำประเภทนี้จะไม่มุ่งความสนใจเกี่ยวกับการมีอำนาจแต่ใช้วิธีกระตุ้นหรือเร้าให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมกิจกรรม ร่วมออกความคิดเห็น ผู้นำในลักษณะนี้ไม่ได้ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางในการแสดงพฤติกรรมของกลุ่ม การนำกลุ่ม จะนำโดยอาศัยวิธีการเชิญชวนให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมออกความคิดเห็นเพื่อจะได้วัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการสนับสนุนในกลุ่มร่วมกันพิจารณา

๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำในลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่ปล่อยปละละเลยเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มใช้เสรีภาพอย่างกว้างขวางจนดูประการหนึ่งขาดหลัก ยินยอมให้ทุกคนปกครองตนเองมากกว่าที่จะชี้แนะหรือจำกัดแนวทางปฏิบัติเป็นผู้นำประเภทปล่อยกลุ่มตามสบาย ในบางครั้งอาจจำเป็นจะต้องกำกับ ก็เป็นการกำกับหรือดูแลเพียงเล็กน้อยเท่านั้นลักษณะผู้นำประเภทนี้โดยทั่วไปจะมีลักษณะเหนื่อยหน่าย เฉื่อยชา สมาชิกในกลุ่มต่างทำงานตามความพอใจของตนเองเป็นกลุ่มที่ขาดระเบียบวินัยเป็นที่สุด

ก. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดง จำแนกได้ ดังนี้

๑. ผู้นำแบบแสดงตนเองในลักษณะพ่อแม่ปกครองลูก คือ ทำตัวเหมือนพ่อแม่ให้ลูกน้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามเสมือนหนึ่งเป็นลูกหลานดูแลปกป้องและคุ้มครองลูกน้อง

๒. ผู้นำแบบใช้กลอุบายกุมบังเหียนการบริหาร ผู้นำในลักษณะนี้จะพยายามสร้างอำนาจ ใช้อำนาจโดยอาศัยประสบการณ์ความรู้และตำแหน่งของตนให้เข้ากับสถานการณ์ พยายามเชิดบুদ্ধคตหนึ่งขึ้นให้แสดงบทบาทเพื่อผลประโยชน์ของตนให้เข้ากับสถานการณ์ พยายามเชิดบুদ্ধคตหนึ่งขึ้นให้แสดงบทบาทเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

๓. ผู้นำในลักษณะผู้เชี่ยวชาญประเภทนี้ ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่น ไม่ใช่หัวหน้างานโดยแท้จริง เพียงแต่คอยให้คำแนะนำทางวิชาการในสาขาที่ตนรอบรู้และถนัด^{๑๕}

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวถึงประเภทของผู้นำไว้เพื่อให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ ๓ ประเภทคือ

ก. พิจารณาจากสถานการณ์ของผู้นำหรือลักษณะผู้ที่ได้มาซึ่งอำนาจแบ่งออกเป็น ๓ ประเภทได้แก่

๑. ผู้นำตกทอด คือ ผู้นำที่ได้รับตำแหน่งหน้าที่กลุ่มเพราะบิดามารดาเป็นผู้นำกลุ่ม ดังนั้น ตำแหน่งผู้นำจึงเป็นตำแหน่งมรดกตกทอดสืบกันมาสมาชิกจะมีการยอมรับผู้นำประเภทนี้ เพราะว่าเคยมีความศรัทธาในบิดามารดามาก่อนจึงเป็นประเพณี

^{๑๕} กวี วงศ์พูน, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ, ๒๕๓๘), หน้า ๔.

๒. ผู้นำเป็นทางการคือ ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มโดยมีวิธีดังต่อไปนี้

- ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจสูงสุดขึ้นไปในกรณีผู้มีอำนาจจะไม่มีอำนาจสามารถพิเศษอะไรแต่เมื่อผู้มีอำนาจเห็นสมควรก็อาจแต่งตั้งได้ดังนี้

- ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้มักเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษกว่าบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม เช่นมีความคล่องแคล่ว มีการพูดจาโน้มน้าวจิตใจคนอื่นได้ดีเฉลียวฉลาดทำให้เป็นที่ศรัทธาของบุคคลในกลุ่ม ซึ่งได้รับการเลือกตั้งให้เป็นผู้นำเมื่อมีการเลือกตั้งแล้วสมาชิก ก็จะเสนอชื่อนี้ไปยังบุคคลที่มีอำนาจให้แต่งตั้งเป็นผู้นำแบบทางการต่อไป

๓. ผู้นำตามธรรมชาติ จะแสดงความสามารถออกมาจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มอย่างเปิดเผย เป็นผู้ที่มีความรักอย่างแท้จริงต่อการปฏิบัติหน้าที่และจะไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้อื่น ยิ่งถ้าได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดีจะทำให้เขามีความสามารถสูงในการทำงานเพราะเขามีลักษณะเด่นพิเศษอยู่ในตัวอยู่แล้ว ผู้นำตามธรรมชาติอาจแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภทคือ

- ผู้นำแบบใช้พระเดช คือผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจจากตัวบทกฎหมาย มักยึดถือกฎหมายและระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้งการปฏิบัติงานขาดการยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์มักพิจารณาผู้ร่วมงานไปในทางลบ

- ผู้นำแบบใช้พระคุณ คือผู้นำที่มีอำนาจและศิลปะในการจูงใจสมาชิก ในกลุ่มให้ปฏิบัติตามผู้นำแบบนี้ มีลักษณะพฤติกรรมในทางอ่อนโยนเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานมุ่งสร้างมนุษย์สัมพันธ์

- ผู้นำแบบพ่อพระคือผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์อยู่ในตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือได้แก่ พระองค์พระมหากษัตริย์ซึ่งได้รับการเทิดทูนจากปวงชนในฐานะองค์ประมุขของประเทศ

ข. พิจารณาลักษณะหรือวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจแบ่งผู้นำออกเป็น ๓ ประเภทคือ

๑. ผู้นำแบบอัตตารูปไทย คือผู้นำที่ใช้อำนาจอยู่เกือบตลอดเวลาเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ตัดสินใจสั่งการตามอารมณ์ ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวมเพื่อแสดงว่ามีอำนาจผูกขาดการแก้ปัญหา ไม่ยอม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกของกลุ่มหรือผู้ร่วมงานการออกคำสั่งหรือวินิจฉัยปัญหาใดๆ ในกลุ่มมีหน้าเพียงเชื่อฟังและคอยปฏิบัติตาม

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือผู้นำที่สนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ร่วมงานให้แสดงข้อคิดเห็นต่างๆ อย่างเสรีและนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากการประชุมร่วมกันมาพิจารณา อภิปราย แสดงความคิดเห็น เพื่อสรุปลงหาแนวปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจกันมีสัมพันธภาพที่ดีมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ

๓. ผู้นำแบบตามสบาย คือผู้นำที่มีแต่เพียงชื่อ แต่ไม่มีอำนาจ การใช้อำนาจควบคุมน้อยมาก หรือแทบไม่มีเลย สมาชิกของกลุ่มได้รับเสรีภาพในการในภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ

อย่างเต็มที่ตามใจชอบเป้าหมายของงานไม่แน่นอน ไม่มีหลักการควบคุมและดูแลผลผลิตอยู่ในระดับปานกลางหรือค่อนข้างต่ำ

ค. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการทำงานหรือบทบาทที่ผู้นำแสดงออกแบ่งเป็น ๖ ประเภท คือ

๑. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบคือผู้นำที่มักยึดระเบียบแบบแผนเป็นเกณฑ์สำคัญในการปฏิบัติงานไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มหรือผู้เป็นไปในลักษณะร่วมงานเข้ามายกกับลูกน้องผู้ร่วมงานจะต้องระวังตัวตลอดเวลาการติดต่อ สื่อสารเป็นรูปของการติดต่อสื่อสารทางเดียว

๒. ผู้นำแบบบงการหรือคำสั่ง คือผู้นำที่ชอบการปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ รู้วิธีสั่งงานอย่างเดียวแต่ไม่รู้จักวิธีสอนและวิธีทำงาน ขาดมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นพิธีการ ไม่มีความเป็นกันเองห่างเหิน

๓. ผู้นำแบบเชี่ยวชาญ คือผู้นำที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเฉพาะสาขาที่วิชาที่ได้รับการฝึกอบรมมา โดยเฉพาะ จนได้รับการยกย่องนับถือจากสมาชิก ผลัดกันให้รับตำแหน่งของผู้นำ โดยที่ตัวเองไม่ต้องการมีบทบาทหรือมีอำนาจในการควบคุมสมาชิกของกลุ่มภาวะของการเป็นผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและมีประสบการณ์ของผู้นำเป็นเกณฑ์ที่สำคัญ

๔. ผู้นำแบบจงใจ คือผู้นำที่ยอมให้สมาชิกของกลุ่มได้ร่วมพิจารณาแสดงความคิดเห็นใช้ดุลยพินิจเพื่อหาทางบรรเทาการต่อต้าน มีการสื่อสารแบบสองทางความสัมพันธ์ในกลุ่มจะมีสามัคคีธรรมสูงผลสำเร็จเป็นงานของส่วนรวม

๕. ผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจ คือผู้นำที่นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน ยึดหลักประนีประนอมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่ง กันและกัน แตกต่างจากผู้นำแบบจงใจ ตรงที่ใช้วิธีการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่มด้วยความเต็มใจแทนการใช้ศิลปะการจงใจ

๖. ผู้นำแบบบิดามารดา คือผู้นำที่แสดงบทบาทเหมือนเป็นบิดามารดาของสมาชิกของกลุ่มมีความต้องการให้สมาชิกเชื่อฟังและให้ความเคารพมีเมตตากรุณา^{๒๐}

สรุปได้ว่า ผู้นำดังที่ได้กล่าวมาแล้วนี้มีอยู่หลายประเภท ซึ่งแบ่งออกตามลักษณะความรับผิดชอบของผู้นำ ตามวิธีการที่ผู้นำใช้ ตามบทบาทหน้าที่ที่ผู้นำแสดงออก ตามการ ได้มาซึ่ง

^{๒๐}สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๑๖๒.

อำนาจความเป็นผู้นำ ตามการใช้อำนาจของผู้นำและตามการแสดงออกของผู้นำ ซึ่งมีทั้งผู้นำแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ

๒.๑.๔ ลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ความสามารถและลักษณะต่างๆของผู้นำจะสามารถทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพ นักวิชาการและนักบริหารได้กล่าวถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์กล่าวไว้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มักจะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ ทั่วไปและความรอบรู้ เฉพาะอย่าง มีการรับรู้ได้อย่างถูกต้องและเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สูงอีกด้วย นอกจากนี้ยังได้ศึกษาและตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้หลายประการ ได้แก่

๑. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits) เกี่ยวกับรูปร่างหน้าตาดี เช่น ความสูง พอเหมาะ น้ำหนักไม่มีมากนัก หน้าตาดี สุขภาพแข็งแรง

๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ(Personality)เกี่ยวกับความฉลาดความกระตือรือร้น ในหน้าที่การงาน ความริเริ่มในทางความคิด ความอดทน ความพยายาม

๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว (Personal Traits) เกี่ยวกับความฉลาดความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การชอบและรักงาน

๔. คุณลักษณะทางสังคม (Social Traits) เกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ไว้วางใจได้ ร่วมงานกับผู้อื่นได้^{๒๑}

กิติ ตยัคานนท์ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ พอสรุปได้ คือ มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี ความรู้ดีผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไปท่าทางและบุคลิกดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง มีความกล้าหาญ เด็ดขาดและไม่โลภโลเล ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีและต้องมึลปะในการทำงาน มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสารที่ดียกย่องให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน^{๒๒}

ทวี วงศ์พุด สรุปลักษณะที่ดีของผู้นำดังต่อไปนี้คือ มีการศึกษาดี เฉลียวฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การและสังคม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความ

^{๒๑}ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์, พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๑๒๔.

^{๒๒}กิติ ตยัคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะนำ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เศรษฐ์การพิมพ์, ๒๕๓๐),หน้า๑๘ - ๒๔.

รับผิดชอบ ความสามารถในการปรับตัวปรับอารมณ์ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมดี มุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน มีความสามารถในการตัดใจ มีความสามารถในการจูงใจ ผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสามัคคีมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ สุจริตใจ^{๒๓}

ยงยุทธ เกษสาคร ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ดี ประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ มุ่งแสวงหาวิธีการที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ การแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ได้แก่ ความสัมพันธ์ กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความเป็นผู้นำสูงสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี ความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงานสร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่กับผู้ร่วมงานจนสามารถสร้างทีมงานได้^{๒๔}

บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจรวดเร็วและถูกต้องมีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบและมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันที่ทันเหตุการณ์และมีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี^{๒๕}

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่ดี ดังนี้

๑. คุณลักษณะ ทางร่างกาย เช่น หน้าตาดี ความสูงพอเหมาะ น่านั่งไม่มากสุขภาพดี และสมบูรณ์

๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความอดทนมีความพยายาม

๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว เช่น มีความฉลาด มีการตัดสินใจแม่นยำมีความรักงาน มีความรับผิดชอบ

๔. คุณลักษณะทางสังคม เช่น มีความเห็นอกเห็นใจ มีมนุษยสัมพันธ์ดียอมรับฟังความคิดเห็นอื่น มีความซื่อสัตย์สุจริตผู้นำและภาวะผู้นำนั้น มีความจำเป็น และความสำคัญ อย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่หรือผู้นำที่มีความสามารถที่ดีและเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับโดยสามารถชักจูงให้กลุ่มบุคคลในองค์กรมีความสามารถเชื่อมั่นในตัวเองคอยชักจูงให้ร่วมกันคิดและร่วมมือกันทำนำพองค์กร ไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

^{๒๓} กวี วงศ์พูน, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, หน้า ๑๐๖ - ๑๑๐.

^{๒๔} ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๕.

^{๒๕} Barnard, C.J., Education for Executive in Reading in Human Relations, (Edited by Dobin Robert, New Jersey : Prentice-Hall., 1961), p 45.

ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครสมานสามัคคีกัน นอกจากภาวะผู้นำแล้วยังต้องมีคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำอีกซึ่งประกอบด้วยลักษณะภายนอกได้แก่ บุคลิกลักษณะทางร่างกาย และอุปนิสัยส่วนตัวที่เหมาะสม บุคลิกภายใน ได้แก่ คุณธรรมภายในจิตใจและสติปัญญาที่เหนือบุคคลอื่น เช่น ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความเที่ยงตรง ความกระตือรือร้น และที่ขาดไม่ได้คือ ทศน์ที่กว้างไกล

๒.๑.๕ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ไว้ว่าการที่ผู้นำนำอย่างไรนั้น เป็นผลก่อให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) แบบภาวะผู้นำที่พบบ่อยๆ ในการวิจัยและแนวปฏิบัติมีดังนี้^{๒๖}

๑. ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบอัตตาธิปไตย (Authoritarian or Auto-cratic styles) ภาวะผู้นำแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้อำนาจเพื่อให้เกิดความกลัว ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบนี้คือ การใช้อำนาจ การรวบอำนาจและการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติ

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือแบบมีส่วนร่วม (Democratic or Participative style) ผู้นำแบบนี้จะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในกิจกรรมของกลุ่มและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

๓. ผู้นำแบบยึดผลผลิตเป็นเกณฑ์ (Production-centered style) ผู้นำแบบนี้เน้นภารกิจที่จะต้องปฏิบัติและเทคนิคในการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจ ที่จะต้องปฏิบัติ กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดเน้นความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

๔. ผู้นำแบบยึดลูกน้องเป็นเกณฑ์ (Employee-centered style) ผู้นำแบบนี้เน้นความพอใจของลูกน้องเป็นประการสำคัญ ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามวิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะทำ ผู้นำกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วให้เสรีภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

๕. ผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive style) ผู้นำแบบนี้แสวงหาการสนับสนุนทางจิตวิทยาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ตามตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเข้าใจซึ่งกันและกัน และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

๖. ผู้นำแบบทำตามหน้าที่ (Functional or instrumental style) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญ หน้าที่เหล่านี้ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น บุคคลจะเป็นผู้นำก็ต่อเมื่อปฏิบัติหน้าที่ได้ผลเป็นอย่างดี

^{๒๖}เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ.” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี* (นนทบุรี : มหาวิทยาลัย สุโขทัย ธรรมมาธิราช, ๒๕๓๘.) หน้า ๘๕-๘๐.

๗. ภาวะผู้นำที่ยึดความเป็นจริง (Reality-centered leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริงของสถานการณ์ ดังนั้นแบบของภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับความถูกต้องในการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้นำจะปรับแบบของภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์^{๒๗}

นอกจากนี้แล้ว เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ยังได้กล่าวถึง ความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานไว้ว่า ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง แต่องค์ประกอบ ที่สำคัญอย่างหนึ่งคือผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน และชี้แนวทางเพื่อความสำเร็จของงานผู้นำมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานหลายประการ เช่น

๑. การยอมรับ (Acceptance) ผู้นำที่ดีนั้นผู้ตามจะยอมรับทั้งในตัวผู้นำและการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ นั่นคือผู้ตามยอมรับทั้งเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การยอมรับจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน

๒. ความพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) การที่บุคคลทำงานตามเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายที่ตนเองยอมรับย่อมทำงานด้วยความสบายใจมีความพอใจในการทำงาน การที่บุคคลมีความรู้ ความสามารถ และมีความพอใจในการทำงานย่อมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการทำงานที่มีประสิทธิภาพย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

๓. ขวัญ (Morale) ภายใต้การนำของผู้นำที่ดี สมาชิกในองค์กรย่อมมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคคลที่มีขวัญดียอมใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้น (Extra effort) มากกว่าเดิมในการทำงาน ลักษณะเช่นนี้ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานได้ง่ายขึ้น

๔. แรงจูงใจ (Motivation) ผู้นำที่ดีนั้นนอกจากจะกระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตามแล้วยังยกระดับของแรงจูงใจให้สูงขึ้น เช่น ยกระดับของแรงจูงใจที่ทำงานเพื่อตนเองไปสู่ระดับของการทำงานเพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์กร การที่สมาชิกขององค์กรมีแรงจูงใจมากขึ้นและมีระดับของแรงจูงใจสูงขึ้น ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานในที่สุด

๕. การเป็นแหล่งวิทยากร (Resource person) ผู้นำที่ดีย่อมมีความรู้ ความรอบรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะ โดยธรรมชาติแล้วการทำงานย่อมมีปัญหา และอุปสรรคระดับของอุปสรรคและปัญหาย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของภารกิจ เมื่อผู้นำสามารถเป็นแหล่งวิทยากรได้เป็นอย่างดีย่อมสามารถช่วยแก้หรือลดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานการทำงานที่ปราศจากปัญหาและอุปสรรคย่อมนำไปสู่ความสำเร็จของงานจากอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อความสำเร็จของงานดังกล่าวมาแล้ว

^{๒๗}เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์., “ภาวะผู้นำ.” ใน ประมวลสารชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาวิทยาลัยบริหารการศึกษ หน้าที่ ๑-๕. หน้า ๗๗-๗๘.

สถิติ กองคำได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Likert (Rensis Likert's styles of leadership) ไว้ว่า Likert ศึกษาวิจัยแบบของความเป็นผู้นำ ๔ ประการ ดังต่อไปนี้คือ

๑. ผู้นำแบบเผด็จการหาผลประโยชน์ (Explicative authoritative) ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเผด็จการ เขาจะตัดสินใจเรื่องต่างๆ เองโดยไม่ขอความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานและเขาสนใจด้วยการข่มขู่และการลงโทษ

๒. ผู้นำเผด็จการแบบเมตตากรุณา (Benevolent authoritative) ผู้นำประเภทนี้มีวิธีการปลุกฝังทางจิตใจ คล้ายๆ พ่อปกครองลูก ในการเป็นผู้นำเขาจะปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างดี และดูแลความต้องการของผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับการตอบสนองในขอบเขตของระบบและธรรมเนียมประเพณีบางครั้งที่เขาจะขอคำแนะนำจากผู้ปฏิบัติงาน แต่ยังคงตัดสินใจเรื่องที่สำคัญด้วยตนเอง เขาใช้ทั้งการข่มขู่และการให้รางวัลในการจูงใจ

๓. ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative group) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก มอบหมายงานอย่างกว้างขวาง ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นและอาศัยการให้รางวัลมากกว่าการลงโทษในการจูงใจ

๔. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative group) ผู้นำประเภทนี้จะขอให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างตั้งใจจริง เขามอบอำนาจหน้าที่ให้อย่างอิสระและใช้การให้รางวัลไม่ใช่การลงโทษในการจูงใจ^{๒๔}

ผลการศึกษาวิจัยของ Likert พบว่าผู้นำแบบให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้งานของผู้นำบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากกว่าความเป็นผู้นำเผด็จการแบบเมตตากรุณา และแบบปรึกษาหารือ ส่วนความเป็นผู้นำเผด็จการแบบหาผลประโยชน์จะให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด และจากการวิเคราะห์ผู้นำ ส่วนใหญ่จะเป็นแบบเผด็จการคือ อยู่กึ่งกลางระหว่างเผด็จการแบบหาผลประโยชน์กับเผด็จการแบบเมตตากรุณาและแบบให้มีส่วนร่วมการบริหารที่มีลักษณะผู้นำแบบเผด็จการมักตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ออกคำสั่งที่เขาคาดหวังว่าจะต้องได้รับการเชื่อฟังตามที่ออกคำสั่งไป และกำหนดนโยบายทุกเรื่องระบุวิธีการปฏิบัติที่เขาต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตาม ผู้นำแบบเผด็จการจะครอบงำไม่ผ่อนปรนไม่สนใจว่ากลุ่มจะชอบหรือไม่ แผนงานในกระบวนการดำเนินงานจะยึดถือตนเองเป็นหลัก Napoleon คือตัวอย่างหนึ่งของผู้นำแบบเผด็จการในสมัยเดิมเขาเรียกร้องความพอใจของเขาจากผู้ปฏิบัติงาน คุณานายพล พยายามตัดสินใจเรื่องที่สำคัญทุกเรื่องด้วยตนเองเรียกร้องการเชื่อฟังที่สมบูรณ์แบบหมิ่นประมาทและมักจะทำตัวห่างเหินจากผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากผู้นำแบบเผด็จการปรึกษารือกับ

^{๒๔} สถิติ กองคำ., มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๔), หน้า ๑๖๐-๑๖๔.

ผู้ปฏิบัติงานน้อยมาก ดังนั้นเขาอาจจะพลาดข้อมูลที่ดีเป็นจำนวนมากที่จะช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องขึ้น อย่างไรก็ตามผู้นำแบบเผด็จการมีผลทำให้ตัดสินใจรวดเร็วขึ้นและไม่ต้องสงสัยว่าใครคือผู้รับผิดชอบการตัดสินใจ ข้อคิดตรงนี้จึงทำให้ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการเป็นสิ่งจำเป็นในบางสถานการณ์การดำเนินงานที่มีลักษณะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมหรือประชาธิปไตย จะเชิญชวนผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่มให้คำแนะนำว่า ใครจะทำอะไร ทำอย่างไรและเมื่อใด บทบาทของผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้แนะนำหรือชี้แนะมากกว่าเป็นผู้สั่งการและพยายามให้กลุ่มเห็นพร้อมด้วยกันก่อนที่จะดำเนินงาน

จึงพอสรุปได้ว่าผู้นำที่มีลักษณะแบบปรึกษาหารือและแบบให้มีส่วนร่วมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน เพราะบทบาทของผู้นำทั้งสองแบบให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานโดยให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นพูดคุยกับผู้นำ อันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในการทำงาน แนวทางนี้อาจจะมีปัญหาอยู่บ้างในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถพื้นฐานและประสบการณ์ต่ำ จะทำให้เขาไม่กล้าแสดงออกเพราะการมองการณ์ไกล (Vision) มีน้อย ดังนั้นผู้นำจะยึดแบบผู้นำประเภทใดไปใช้ จึงต้องมองผู้ปฏิบัติงานด้วยว่าเขาเป็นบุคคลเช่นใด

๒.๑.๖ ทฤษฎีภาวะผู้นำ

เสาวนิต เสาธานนท์ ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถ พิเศษ ของ Conger และ Kanungo (Conger and Kanungo's charismatic leadership theory) ไว้ดังนี้

Conger และ Kanungo ได้เสนอทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษบนพื้นฐานจากคุณสมบัติของผู้นำที่สังเกตเห็นได้ การศึกษาของเขาเป็นการสังเกตจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผู้นำที่มีความสามารถพิเศษกับผู้นำที่ไม่มีความสามารถพิเศษ เขาได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leaders) ที่สำคัญ ๗ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. วิสัยทัศน์กว้างไกล (Extremity vision) คือผู้นำที่เห็นความสำคัญในการมีวิสัยทัศน์ ไม่ใช่แต่เพียงจะทำการต่างให้แค่สำเร็จตามหน้าที่เท่านั้นการมีวิสัยทัศน์ย่อมต้องมีความกล้าในการปรับเปลี่ยน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับผู้ตามจะรับได้หรือตามได้ทันแค่ไหนด้วยผู้นำที่ขาดความสามารถพิเศษโดยทั่วไปมักจะทำเพียงให้ได้อยู่ในตำแหน่งเท่านั้นจะคิดปรับเปลี่ยนก็เพียงเล็กน้อยเพื่อไม่ให้ถูกตำหนิได้ ไม่มีนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ชัดเจนพอเป็นแผนงานอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมให้ทุกคนได้รู้หรือปฏิบัติตามได้อย่างไรก็ตามถ้าผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ไกลเกินไปจนลูกน้องปรับเปลี่ยนและรับไม่ได้ ก็คิดว่าผู้นำเพี้ยนไป หรือเพราะไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ไปเลย

๒. กล้าเสี่ยง (High personal risk) โดยทั่วไปผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นจะเป็นบุคคลที่ยอมเสียสละเพื่อกลุ่ม เพื่อองค์กร กล้าเสี่ยง และให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในความสำเร็จร่วมกัน ไม่ใช่ของผู้นำเอง ความเชื่อในใจลูกน้องจะมีให้เห็นในผู้นำแบบนี้และลูกน้องก็จะเชื่อใจ ผู้นำที่สนใจในความต้องการของลูกน้องไม่ใช่เพื่อสิ่งที่คุณเองต้องการอย่างเดียว สิ่งที่จะประทับใจลูกน้องต่อการเสี่ยงของผู้นำก็คือ การเสี่ยงถึงขั้นยอมรับที่จะสูญเสียตำแหน่งหน้าที่ผลประโยชน์และมวลชนในองค์กรไป เพื่อความถูกต้องชอบธรรม

๓. ใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบ (Use of unconventional strategies) คือผู้นำที่จะใช้กลยุทธ์วิธีรูปแบบต่างๆ ไม่ยึดติดอยู่กับแบบใดแบบหนึ่ง เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตามประสบความสำเร็จ แม้ว่าบางยุทธวิธีจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ตามมากกว่าปกติก็ตามการปรับเปลี่ยนยุทธวิธีเพื่อสำเร็จจะเป็นคุณสมบัติของผู้นำชนิดนี้ ซึ่งผู้ตามจะสังเกตเห็นได้ชัดเจน ซึ่งก่อนข้างจะขึ้นชอบเพราะแสดงว่าได้มีความสนใจติดตามการปฏิบัติงาน รู้ถึงอุปสรรค และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วทันการ และประการสุดท้าย การแสดงถึงความตั้งใจทุ่มเทในการทำงานของผู้นำ

๔. ประเมินสถานการณ์ตลอดเวลา (Accurate assessment of the situation) โดยทั่วไปผู้นำที่จะเสี่ยงในเรื่องใดก็ตาม ย่อมต้องมีข้อมูลต่างๆ อย่างดี เพื่อจะได้รู้ถึงปัจจัยที่จะสนับสนุนหรือขัดขวางการเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ โดยเฉพาะเรื่องเวลา ผู้นำต้องเรียนรู้และมีทักษะในเรื่องความต้องการ ค่านิยม เท่าๆ กับปัจจัยรอบด้านนี้จะทำให้กล้าเสี่ยงนั้นประสบความสำเร็จในเวลาที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้นำจะต้องประเมินสถานการณ์ให้มีข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัย ตลอดเวลา

๕. เปลี่ยนความยึดติดของผู้ตาม (Follower disenchantment) โดยทั่วไปหลายคน คิดว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะเป็นที่ต้องการ หรือเหมาะที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาที่วิกฤติ เราจะพบว่าเหตุการณ์วิกฤติไม่ใช่เงื่อนไขของความจำเป็นที่ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ เพราะถึงแม้ไม่มีเหตุการณ์วิกฤติเกิดขึ้นได้ เมื่อผู้นำต้องการเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน หรือเงื่อนไขการปฏิบัติงานใหม่ และกระตุ้นผลักดันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ใหม่ โดยผู้นำใช้กลยุทธ์วิธีต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของผู้นำในการปฏิบัติงานที่ไม่ติดยึดหรือจำเจด้วยวิธีเดิม และเริ่มจะยอมรับการทำงานที่มีการแสวงหาวิธีทำงานใหม่ที่แตกต่างไป

๖. สื่อสารด้วยความมั่นใจ (Communication of self-confidence) ผู้นำที่สื่อสารเรื่องราวต่างๆ ด้วยความมั่นใจจะเป็นที่ยอมรับว่ามีความสามารถพิเศษมากกว่าผู้ที่สับสนและไม่มีความชัดเจน หรือคลุมเครือ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านต่างๆ จะไม่มีทางสำเร็จได้ด้วย ความโชคดียของผู้นำทุกครั้งไป หากเขาขาดการสื่อที่แสดงถึงความเชื่อมั่นความมั่นใจของผู้นำจะเป็นแบบอย่างของผู้ตาม ความรู้สึกของผู้ตามที่เชื่อว่าผู้นำมีความรู้วิธีการที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ย่อมตั้งใจทำงานหนัก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้นำ นั่นคือเพิ่มโอกาสของความสำเร็จของงาน อันเนื่องมาจากการมีการสื่อสารด้วยความมั่นใจ

๗. ใช้อำนาจส่วนบุคคล(Use of personal power)โดยทั่วไปพบว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษชอบใช้อำนาจส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ อำนาจแห่งความเชี่ยวชาญ และอำนาจแห่งความเป็นเพื่อน ในการปฏิบัติงานให้เสร็จลุล่วง ส่วนผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่สั่งการให้ลูกน้องปฏิบัติงาน แม้ว่างานจะเสร็จลุล่วงด้วยดี ผู้นำก็ดูเหมือนไม่มีความสามารถพิเศษใดๆเปรียบเหมือนกับการที่ผู้นำสั่งการให้ลูกน้องช่วยกันหากลยุทธต่างๆ และช่วยกันทำงานแม้ลูกน้องจะพอใจที่ได้มีส่วนร่วม แต่ผู้นำก็ไม่ได้รับการยกย่องใดๆ มากขึ้น เพราะไม่ได้แสดงความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ตาม^{๒๕}

Johnson และคณะ ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ว่ามีอยู่ ๔ แบบ คือ

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (The traitist theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพ หรือคุณสมบัติพิเศษซึ่งเกื้อกูลให้ประสบผลสำเร็จ เช่น ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักมีร่างกายสูง

๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (The situationist theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งก็เพราะเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (The fellowship theory) ทฤษฎีนี้เป็นกรขยายทฤษฎีของคุณลักษณะของผู้นำ โดยถือว่า การศึกษาการเป็นผู้ตามเป็นการศึกษาการเป็นผู้นำโดยทางอ้อม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า เครื่องชี้บ่งคุณภาพของผู้นำก็คือ คุณภาพของผู้ตาม ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดที่จะประเมินผลคุณค่าของผู้นำก็คือ การวิเคราะห์ผู้ตาม

๔. ทฤษฎีของผลรวม (The eclectic theory) ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทฤษฎีทั้งหลาย เป็นการนำเอาคำอธิบายจากทฤษฎีต่างๆ มารวมกันเพื่อที่จะพยายามอธิบายการเป็นผู้นำ เช่นความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร^{๒๖}

จากทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน จะต้องมึลักษณะผู้นำแบบสัมพันธ์ ผู้นำจึงจะทำงานกับผู้ปฏิบัติงานได้ดี แต่ผู้นำแบบนี้จะมีข้อเสียอยู่ตรงที่ว่าผลงานอาจจะไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าต้องการให้ได้ทั้งความสัมพันธ์ ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานและผลงานแล้ว ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำแบบประสาน คือ มีการร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม มองอนาคตมากกว่าปัจจุบัน นำข้อบกพร่องจากอดีตมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานในปัจจุบัน รวมถึงรู้จักนำเทคนิคการจูงใจในการทำงานมาใช้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

^{๒๕}เสาวนิต เสาธานนท์., ภาวะผู้นำ, (นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๐-๑๑๒.

^{๒๖}Johnson Harold and others, *The theory and management of systems*,(New York : McGraw-Hill. 1974).: PP255-259.

ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้นับถือปฏิบัติงานก็จะเกิดขึ้นหรือองค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้มากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพสูงต่ำ ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้นำหรือการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั่นเอง

๒.๒ คุณลักษณะและกลยุทธ์ของผู้บริหาร

๒.๒.๑ คุณลักษณะและกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีนักปราชญ์นักการศึกษาและนักวิชาการ ได้แสดงทรรศนะหรือความคิดเห็นไว้ดังต่อไปนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวไว้ว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทุติยปาปนิคสูตร ดังนี้^{๓๐}

๑. จักขุมา หมายถึง มีปัญญา มองการไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจนั้น จะต้องรู้ว่าสินค้าไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจะได้ราคาแพงในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คนคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

๒. วิฐุโร หมายถึง การจัดการอะไรก็ได้ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชร ต้องออกกว่าเป็นเพชรแท้ หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัดคุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง ฟังพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

สมบัติ บุญประเคนได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า ต้องมีทั้ง ๖ ป สรุปได้ดังนี้

๑. ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงาน และพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

๒. ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่ฟังประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย

^{๓๐}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ.๕, Ph.D.), พุทธวิธีในการบริหาร, หน้า ๓๘ – ๓๙.

๓. ประสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ให้เกียรติและยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี

๔. ประนีประนอม บุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ พยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความขัดแย้ง สิ่งใดที่พอยอมได้ก็จะยอม

๕. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ว่าจะทำอะไรจะพูดที่ไหน จะเป็น เรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการ โน้มน้าวใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๖. ประชาสงเคราะห์ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วง เป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน^{๓๒}

สุพจน์ วังสินธ์^{๓๓}ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า^{๓๔}

๑. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
๒. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
๓. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
๔. ใจกว้างเปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
๕. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา
๖. มีคุณภาพในการจัดการระบบบริหาร โรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้
๗. สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา(Mentor) บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ พอสรุปได้ดังนี้

๑. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน
๒. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
๓. เป็นผู้นำด้านกรรณานวัตกรรม และเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้
๔. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
๕. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน

^{๓๒}สมบัติ บุญประเคน, “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ ๖ ป”, วารสารครูขอนแก่น, ปีที่ ๔๔ ฉบับที่ ๒ (สิงหาคม ๒๕๔๔) : ๒๐ – ๒๑.

^{๓๓}สุพจน์ วังสินธ์, “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”, วารสารวิชาการ, ปีที่ ๔๓ ฉบับที่ ๒ (มิถุนายน ๒๕๔๓) : ๒๕ – ๓๐.

๖. เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน

๗. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์

๘. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำ และรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

๙. เป็นผู้สร้างขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

๑๐. เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ได้อธิบายว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตามมาตรา ๓๕ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน ๔ ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขปได้ดังนี้^{๓๔}

ก. ด้านวิชาการ

๑. มีความรู้ และเป็นผู้นำด้านวิชาการ

๒. มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน

๓. สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทุกที่

๔. มีวิสัยทัศน์

๕. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๖. ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

๗. รอบรู้ทางด้านการศึกษา

๘. ความรับผิดชอบ

๙. แสวงหาข้อมูลข่าวสาร

๑๐. รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

๑๑. ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร

๑๒. กำเนียงถึงมาตรฐานวิชาการ

^{๓๔}สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, “การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”, วารสารวิชาการ, ปีที่ ๔๕ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม ๒๕๔๕): ๒๑ – ๓๐.

ข. การบริหารงบประมาณ

๑. เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจการในหน่วยงาน
๒. มีความรู้ระบบงบประมาณ
๓. เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
๔. มีความซื่อสัตย์ สุจริต
๕. มีความระเอียดรอบคอบ
๖. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
๗. หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
๘. รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

ค. การบริหารงานบุคคล

๑. มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
๒. เป็นแบบอย่างที่ดี
๓. มีมนุษยสัมพันธ์
๔. มีอารมณ์ขัน
๕. เป็นนักประชาธิปไตย
๖. ประนีประนอม
๗. อุดหนุน อุดหนุน
๘. เป็นนักพูดที่ดี
๙. มีความสามารถในการประสานงาน
๑๐. มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
๑๑. กล้าตัดสินใจ
๑๒. มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

ฅ. การบริหารทั่วไป

๑. เป็นนักวางแผน และกำหนดนโยบายที่ดี
๒. เป็นผู้ที่ตัดสินใจ และวินิจฉัยสั่งการที่ดี
๓. มีความรู้ และบริหาร โดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
๔. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
๕. รู้จักมอบอำนาจ และความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
๖. มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ

๗. มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค

๘. กำกับ ติดตาม และประเมินผล

เฉลิมชัย สมท่า ให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

๑. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ ประกอบด้วย ลักษณะต่างๆคือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและชักจูงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาดและไหวพริบดี มีความอดสาหะ วิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดีและมีความเป็นประชาธิปไตย

๒. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติ ที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะ เช่นมีความรู้ และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์

๓. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง

๔. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่สิ่งที่ดีงามได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และศีลธรรม มีสุขภาพดี (Healthy) คือมีสุขภาพกาย (Physical health) และมีสุขภาพจิตดี (Mental health) สุขภาพจะเป็นเครื่องเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ^{๓๕}

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะเด่นด้านความเป็นผู้นำด้านต่างๆ เช่น ผู้นำด้านการจัดระบบ ด้านวิชาการด้านบริหาร วิชาการ ด้านสังคมและชุมชน ด้านพัฒนาตนเอง เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการครองตน ครองคน และครองงาน พัฒนาตน พัฒนาคนและพัฒนางานให้ทันเหตุการณ์และทันสมัย มีอุดมการณ์มีความเสียสละเป็นประชาธิปไตย เป็นสิ่งที่จะต้องสร้างให้มีขึ้นในตัวผู้บริหารสถานศึกษา เพราะธรรมาภิบาลจะเกิดขึ้นในโรงเรียนได้ จะต้องมีการนำไปปฏิบัติ ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ในการนำหลัก ธรรมาภิบาลไปใช้

^{๓๕}เฉลิมชัย สมท่า, “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต๑”, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗).

ในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากเป็นหน้าที่โดยตรงที่จะนํานโยบายไปดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

๒.๒.๒ กลยุทธ์การนํานโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กล่าวถึง กลยุทธ์การนํานโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติไว้ดังนี้^{๓๖}

ก. ความสนใจเกี่ยวกับนโยบายการศึกษา นโยบายการศึกษาเป็นสาขาหนึ่งของนโยบายรัฐบาล นโยบายการศึกษาส่วนใหญ่จัดอยู่ในประเภทนโยบายการจัดสรรทรัพยากรเสียใหม่ จากการสำรวจของมิตเชลล์ (Douglas E. Mitchell) พบว่าความสนใจเกี่ยวกับนโยบายการศึกษาเพิ่งจะเริ่มขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ (Boyan, ๑๙๘๘) ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยนโยบายที่พิมพ์เผยแพร่ส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงเวลาทศวรรษที่ ๑๙๘๐ มาจนถึงปัจจุบัน สำหรับอาณาจักร (domain) ของความสนใจนโยบายการศึกษาระดับประเทศมีกรอบคลุม ๔ เรื่อง คือ

๑. ความเสมอภาคทางการศึกษา (educational equity)
๒. การควบคุมดูแลโรงเรียน (school governance)
๓. การเรียนและการสอน
๔. เศรษฐศาสตร์การศึกษา (economics of education)

นอกจากนี้ เมื่อมีการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ อีกจำนวนหนึ่ง มิตเชลล์ ได้ข้อสรุปว่าความสนใจการศึกษานโยบาย (policy studies) ระดับรัฐเท่าที่เป็นอยู่ในสหรัฐอเมริกาพบว่า มีสาระครอบคลุมเนื้อหา นโยบายการศึกษา ๗ ประการคือ

๑. การจัดองค์การและการบริหาร
๒. การเงินโรงเรียน
๓. การวัดและการประเมินผล
๔. หลักสูตรและแผนการเรียน
๕. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
๖. การพัฒนาสื่อและการเลือกสื่อ
๗. อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

^{๓๖}มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นโยบายและการวางแผนการศึกษาหน่วยที่๑ - ๕, (โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒๑ - ๒๒๖.

ข. ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ สำหรับความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติในปัจจุบันถือว่ายังมีข้อจำกัดอยู่มาก เพราะเรายังมีผลงานการศึกษาวิจัยทางด้านนี้ไม่มากพอ แต่เท่าที่พอประมวลมาได้ดังนี้

๑. ผลงานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติไปปฏิบัติพบว่า นโยบายรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือของรัฐบาลที่นำไปปฏิบัติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๒๕ – ๒๕๒๙) ประสบผลสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์ต่อไปนี้

๑) กลยุทธ์การเผยแพร่ข่าวสารนโยบาย นโยบายรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือ เป็นนโยบายที่รัฐบาลได้ทุ่มโหมงบประมาณประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง โดยอาศัยสื่อวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ของกรมประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ นอกจากนี้ สถานีวิทยุโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงในสังกัดกองทัพที่ตั้งอยู่ในส่วนกลางและท้องถิ่น ต่างก็ร่วมมือกับรัฐบาลในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารการดำเนินนโยบายการรู้หนังสือ สื่อประเภทหนังสือ แผ่นปลิว แผ่นพับต่างๆ ก็ได้รับการนำมาใช้มาก ยิ่งไปกว่านั้น สื่อที่เข้าถึงประชาชนและกลุ่มเป้าหมายมากที่สุดคือ สื่อประเภทศิลปินพื้นบ้าน เช่น ลิเก หนังตะลุง หมอลำ ฯลฯ ก็ได้รับการนำมาเพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์นโยบายในทุกพื้นที่ที่สำคัญอีกสื่อหนึ่ง ที่เข้าถึงตัวกลุ่มเป้าหมายมากที่สุดเช่นเดียวกันคือ การประชาสัมพันธ์ผ่านหอกระจายข่าวประจำหมู่บ้าน การประชาสัมพันธ์นโยบายมีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจให้ทั่วถึงกับผู้เกี่ยวข้อง ช่วยจูงใจบุคคลและหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบให้เห็นความสำคัญ และมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

๒) กลยุทธ์การใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ การสนับสนุนจากผู้มีอำนาจเป็นกลยุทธ์สำคัญอย่างยิ่งดังที่เคยกล่าวถึงแล้ว สำหรับการนำนโยบายการรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติไปปฏิบัติ ได้รับความสนับสนุนอย่างยิ่งจากผู้มีอำนาจในส่วนกลางคือ นายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีกระทรวงที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะนายกรัฐมนตรี (พลเอกเปรม ติณสูลานนท์) จะแสดงตนเป็นผู้นำคนสำคัญในผลักดันการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ นายกรัฐมนตรีจะเข้าร่วมในฐานะประธานการประชุมสัมมนาระดับชาติทุกครั้ง มีการเชิญผู้ว่าราชการจังหวัดประชุมชี้แจงให้เข้าใจนโยบาย และสั่งการให้ดูแลเอาใจใส่ นโยบายเป็นระยะๆ นายกรัฐมนตรีเป็นผู้มอบรางวัลแก่บุคคลและองค์การสนับสนุนนโยบาย มอบรางวัลแก่ผู้ว่าราชการจังหวัดที่มีผลงานรณรงค์ดีเด่น ส่วนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายชวน หลีกภัย) ได้ให้ความสำคัญกับนโยบายนี้เพราะเห็นว่านโยบายนี้เป็นนโยบายแก้ปัญหาสำคัญของชาติ สำหรับผู้นำในระดับภูมิภาค นโยบายนี้ได้รับความสนับสนุนและร่วมมืออย่างมากจากฝ่ายปกครอง โดยเฉพาะ ผู้ว่าราชการ

จังหวัดและนายอำเภอ นอกจากนั้นผู้นำคนสำคัญในท้องถิ่นอื่นๆ เช่น ผู้นำทางศาสนา ผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำชุมชน พระสงฆ์ ผู้นำอาสาในหมู่บ้าน ฯลฯ ยังให้ความสนับสนุนและร่วมมือค่อนข้างมาก จะเห็นว่า กลยุทธ์การใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ คือ สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ เพราะ ผู้มีอำนาจสามารถใช้อำนาจสั่งการตามกฎหมาย เพื่อให้มีและใช้บุคคล เครื่องมืองบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวกมาสนับสนุนโครงการหรือแผนงาน ในขณะที่ผู้นำในระดับต่างๆ มีอิทธิพลจูงใจให้บุคคลอื่นๆ เห็นความสำคัญของนโยบายและพร้อมให้ความร่วมมือและสนับสนุนให้นโยบายบรรลุผลสำเร็จสำหรับในสังคมไทย ความสนับสนุนจากผู้มีอำนาจและกลุ่มผู้นำเป็นผลมาจากการให้เกิดภัยภัยจากกลุ่มผู้รับผิดชอบที่นำนโยบายไปปฏิบัติเชิญให้เข้าร่วมโครงการในฐานะประธานคณะกรรมการ กรรมการที่ปรึกษา ประธานกรรมการหรือคณะกรรมการ หรือร่วมเป็นคณะกรรมการระดับต่างๆ ตามฐานะตำแหน่งและระดับสังคม โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวนำความสัมพันธ์ของสายงาน

๓) กลยุทธ์การจัดองค์การบริหารและประสานงานที่บูรณาการลดหลั่นกันตั้งแต่มระดับชาติจนถึงระดับหมู่บ้าน โครงสร้างองค์การรูปแบบนี้มีลักษณะเด่นด้านความคล่องตัวในการประสานนโยบายกับการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกระดับ มีความคล่องตัวด้านการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารสามารถนำปัญหาอุปสรรคในระดับปฏิบัติส่งถึงระดับนโยบายได้รวดเร็ว ช่วยให้ฝ่ายนโยบายปรับแผนให้รับสถานการณ์ของปัญหาได้ทันเวลา ลักษณะสำคัญของโครงสร้างองค์การที่นำมาใช้จะต้องมีความยืดหยุ่นสูง เป็นองค์การเฉพาะกิจที่อาศัยการสื่อสารสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการนำแบบเป็นทางการ ผู้นำจากองค์การเอกชน ผู้นำชุมชน รวมทั้งผู้นำของสถาบันทางสังคมอื่นๆ เช่น ผู้นำศาสนา ประมุขนิกาย ฯลฯ ร่วมเป็นกรรมการในกลไกของโครงสร้างองค์การบริหารและประสานงานแต่ละระดับ

๔) กลยุทธ์การประชุมอบรมหรือการสัมมนาปัญหา การประชุมอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้าใจและเพื่อจูงใจบุคคลและหน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบให้เข้าใจเหตุผลและความสำคัญของนโยบาย และแสวงหาแนวทางนำนโยบายไปปฏิบัติให้สำเร็จร่วมกัน หรือผู้เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติระดับนำจะเป็นการขยายความรู้ ความคิด มีการแลกเปลี่ยนความเห็นต่อนโยบายการประชุมอภิปรายหรือการสัมมนาในระหว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะเปิดโอกาสให้บุคคลสำคัญที่รับผิดชอบนโยบายได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การพบปะพูดคุยเพื่อให้คำปรึกษาหารือระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้รับผิดชอบนโยบาย จะช่วยสร้างความเข้าใจและหาทางช่วยเหลือหากพบว่ามีปัญหา

๕) กลยุทธ์การใช้เอกสารคู่มือปฏิบัติงาน มีการจัดทำคู่มือสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานแจกจ่ายแก่บุคลากรที่รับผิดชอบนโยบาย จัดประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้บริหาร

และผู้ปฏิบัติให้เข้าใจกระบวนการ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติร่วมกัน ทำความเข้าใจและคลี่คลาย ปัญหาแนวปฏิบัติหรือข้อขัดข้องต่างๆ ในการใช้เอกสารคู่มือให้เข้าใจตรงกัน

๖) กลยุทธ์การคัดเลือกผู้นำคนสำคัญ ผู้นำคนสำคัญที่รับผิดชอบงานบริหารควร ได้รับการคัดเลือกจากผู้ที่มิภาวะผู้นำสูง มีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม มีทัศนคติที่ดีต่อนโยบายที่นำไปปฏิบัติ เคยมีประสบการณ์ความสำเร็จจากการเป็นผู้บริหาร โครงการอื่นมาแล้ว

๗) กลยุทธ์ในการออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ผู้บริหารโครงการควรมี แผนการตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานตลอดเวลาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการตรวจเยี่ยม การตรวจเยี่ยมเป็นกลยุทธ์ในการเสริมกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน การตรวจเยี่ยมช่วยให้ ผู้บริหารทราบปัญหาการปฏิบัติในภาคสนาม การตรวจเยี่ยมเพื่อให้คำแนะนำปรึกษาจะช่วย คลี่คลายปัญหาข้อขัดข้องแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๘) กลยุทธ์การตรวจสอบ ควบคุม กำกับดูแล และประเมินผลมีการวางระบบการ ตรวจสอบควบคุม กำกับ ควบคุมและประเมินผลไว้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มลงมือปฏิบัติ การตรวจสอบ ควบคุมและการกำกับดูแลและการประเมินผลบางระดับ อาจมอบหมายให้อยู่ในความรับผิดชอบ ของผู้บริหารโครงการแต่ละระดับโดยให้มีการรายงานผลการปฏิบัติเป็นระยะ นำผลการประเมินแต่ละระยะมาปรับปรุงแนวปฏิบัติ และหาทางเสนอแนะการแก้ปัญหาจากกลไกขององค์กรในระดับ ที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาการทำงาน การประเมินผลแบบลึกควรให้เป็นหน้าที่ของ องค์กรหรือทีมงานอิสระ เช่น ทีมนักวิจัยประเมินผลนโยบายจากมหาวิทยาลัย

๙) กลยุทธ์การให้รางวัลและสิ่งตอบแทน การให้รางวัลและสิ่งตอบแทนเป็นการ ให้สิ่งเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้สิ่งเสริมแรงสามารถกระทำได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของผู้รับและผู้ให้ เช่น ให้ของที่ระลึก ให้ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องให้เป็นบุคคล ดีเด่น ให้คำชมเชย มอบโล่เกียรติยศ หรืออาจเป็นค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติที่มีผลงานดีเด่น เพื่อส่งเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้แก่นโยบาย

กล่าวโดยสรุปกลยุทธ์การนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ โดยเฉพาะนโยบายที่มีเนื้อหา ทางด้านความเสมอภาคทางการศึกษา ควรดำเนินการด้วยกลยุทธ์ ๕ ประการคือ ๑) เผยแพร่ข่าวสาร นโยบายให้เข้าใจกว้างขวางและต่อเนื่อง ๒) ใช้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ ๓) จัดองค์การบริหารและประสานงานที่บูรณาการลดหลั่นกันอย่างเหมาะสม ทุกระดับเพื่อ รับผิดชอบนำนโยบายไปปฏิบัติ ๔) ประชุมอบรมหรือสัมมนาปัญหานโยบายเป็นระยะสม่ำเสมอ ๕) แจกจ่ายเอกสารแนวปฏิบัติแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ๖) คัดเลือกผู้นำคนสำคัญที่มีคุณลักษณะเป็น นักประชาธิปไตยที่มีภาวะผู้นำสูง ๗) ออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่สม่ำเสมอ ๘) ตรวจสอบ ควบคุมกำกับดูแลและประเมินผลเป็นระบบ ๙) ให้รางวัลและสิ่งตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

๒. ผลการวิจัยเรื่องแผนการสนับสนุนโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาความต่อเนื่องของกิจกรรมของ เบอร์แมน และคณะ พบกลยุทธ์ ๒ ประการ ที่ทำให้ครูมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่เสมอและดำเนินต่อไป แม้ว่ารัฐบาลกลางจะสิ้นสุดการให้ความสนับสนุนทางการเงินแล้วคือ

๑) กลยุทธ์การมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการตัดสินใจและการปรับแนวปฏิบัติด้านการเรียนการสอนร่วมกัน การมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการตัดสินใจและการปรับแนวการสอนร่วมกันทำให้ครูรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ร่วมกันทำ ครูจะร่วมกันเลือกวิธีการที่กำหนดไว้ใน โครงการมาปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละโรงเรียน แนวทางการทำงานแบบมีส่วนร่วมคือ การประชุมปรึกษาหารือและอาศัยทรัพยากรจากท้องถิ่น

๒) กลยุทธ์การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารคือกลยุทธ์สำคัญยิ่งที่ทำให้ครูมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนและการทำงานอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อครูคือ การฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกให้ครูในการจัดประชุม ช่วยเหลือครูด้านการเชิญที่ปรึกษาจากข้างนอกมาให้คำแนะนำ เข้าไปเยี่ยมและสังเกตการณ์ทำงานของครู และให้ความช่วยเหลือครูในด้านอื่นๆ

กล่าวโดยสรุป การนำนโยบายในระดับห้องเรียนไปปฏิบัติ เพื่อให้ครูมีแรงจูงใจที่จะนำเทคนิควิธีการสอนใหม่ๆ มาใช้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง กลยุทธ์สำคัญที่ควรเลือกนำมาใช้ คือ การให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และดำเนินการและผู้บริหารให้ความสนับสนุนช่วยเหลือ

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔

พระไตรปิฎกภาษาไทย พ.ศ. ๒๕๓๕ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเฉลิม พระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในการจัดงานฉลองสิริราชสมบัติ ๖๐ ปี ได้กล่าวไว้ว่า พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึง พรหมวิหาร ๔ กับโทณะพราหมณ์ ไว้ใน อังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาตว่า คูกรโทณะ ก็พราหมณ์เป็นผู้เสมอด้วยพรหมอย่างไร คือ พราหมณ์ในโลกนี้เป็นอุกโตสุชาติทั้งฝ่ายมารดาและบิดามีกรรมเป็นที่ถือปฏิบัติสนธิหมดจดดีตลอด ๗ ชั่วบรรพบุรุษไม่มีใคร จะคัดค้านติเตียนได้โดยอ้างถึงชาติ เขาประพฤติโกมารพรหมจรรย์เรียนมนต์อยู่ตลอด ๔๘ ปี ย่อมแสวงหาทรัพย์สำหรับบูชาอาจารย์ เพื่ออาจารย์โดยธรรมอย่างเดียวไม่แสวงหาโดยไม่เป็นธรรม ก็ธรรมในการแสวงหาอันอย่างไรคือ ไม่ใช่แสวงหาด้วยกลกรรมพามาณชย์กรรม โครักขกรรม การเป็นนักรบ การรับราชการ ศิลปะอย่างใดอย่างหนึ่ง เขาถือกระเบื้องเทียวกษาจารย์อย่างเดียว มอบทรัพย์รับบูชาอาจารย์ แก่อาจารย์แล้ว ปลงผมและหนวดนุ่งห่มผ้ากาสาเย ออกบวชเป็นบรรพชิต เขาบวชแล้วอย่างนี้ มีใจประกอบด้วยเมตตาแผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ ทิศที่ ๒ ทิศที่ ๓ และทิศที่ ๔

ก็เหมือนกัน ตามนัยนี้ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวางแผ่ไปตลอดโลก ทั้งสัตว์ทุกเหล่า ในทุกสถานด้วยใจประกอบด้วยเมตตา อันไพบูลย์ถึงความเป็นใหญ่ หาประมาณมิได้ไม่มีเวร ไม่มีควมเบียดเบียนอยู่ต่อไปมีใจประกอบด้วยกรุณา ประกอบด้วยมุทิตา ประกอบด้วยอุเบกขา แผ่ไปด้วยทิศหนึ่งอยู่ ทิศที่ ๒ ที่ ๓ ที่ ๔ ก็เหมือนกันตามนัยนี้ ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวางแผ่ไปตลอดโลก ทั้งสัตว์ ทุกเหล่า ในที่ทุกสถานด้วยใจประกอบด้วยอุเบกขา อันไพบูลย์ ถึงความเป็นใหญ่ หาประมาณมิได้ไม่มีเวร ไม่มีควมเบียดเบียนอยู่ เชนเจริญพรหมวิหาร ๔ ประการนี้แล้ว เมื่อตายไปย่อมเข้าถึงสุคติพรหมโลกดุจรโทณะ พราหมณ์เป็นผู้ว่าเสมอด้วยพรหมอย่างนี้แล^{๓๗}

๒.๓.๑ ความหมายของหลักพรหมวิหาร ๔

พระไตรปิฎก ให้ความหมายไว้ว่า พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ หลักธรรมข้อนี้ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองที่จำเป็นจะต้องประพฤติปฏิบัติ^{๓๘}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ให้ทัศนะว่าพรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่นักปกครองหรือผู้บริหาร^{๓๙}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงพรหมวิหาร หมายถึง หลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่^{๔๐}

พระมหาบุญมี มាលาชิโร ได้กล่าวถึง พรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า เป็นธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ แต่ก็ไม่ใช่ว่าหลักธรรมหมวดนี้จะเหมาะสำหรับผู้เป็นใหญ่เท่านั้น ทุกคนสามารถนำหลักธรรมนี้ไปใช้ได้ทุกคน เพราะเป็นหลักธรรมที่จะช่วยให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐบริสุทธิ์^{๔๑}

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ได้ทรงตรัสไว้ว่า พระบรมศาสดาทรงแสดงว่าเป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ อันประกอบด้วย

^{๓๗} อ.จ. ปญจก. (ไทย) ๒๒/ ๑๕๒/ ๓๑๘.

^{๓๘} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/ ๓๐๕/ ๒๖๕.

^{๓๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๔.

^{๔๐} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๖๖-๖๗.

^{๔๑} พระมหาบุญมี มាលาชิโร, **พุทธบริหาร**, (นนทบุรี : บริษัท ชิงค์ บิยอนด์ บุ๊คส์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๖๒ – ๖๓.

เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ๔ ประการนี้ และทรงเรียกคุณธรรมนี้ว่า พรหมวิหาร เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข^{๔๒}

แก้ว ชาติตะขบ ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ^{๔๓}

วราญา ทองอุ่น ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ใดมีคุณธรรมตามพรหมวิหาร ๔ ผู้นั้นได้ชื่อว่า เป็นผู้มีความยิ่งใหญ่เพราะผู้ที่มีคุณธรรมตามพรหมวิหาร คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมปฏิบัติเกื้อกูลต่อผู้อื่น^{๔๔}

สรุป พรหมวิหารธรรม หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ หลักธรรมข้อนี้ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ใหญ่ หรือผู้ปกครองที่จำเป็นจะต้องประพฤติปฏิบัติ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

๒.๓.๒ องค์ประกอบของพรหมวิหาร

พระไตรปิฎกกล่าวถึงองค์ประกอบของพรหมวิหารมี ๔ ประการดังนี้^{๔๕}

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี มิไม่ตรี ต่อประชาชนหรือผู้ได้ปกครองกล่าวคือ ปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข

๒. กรุณา ความสงสาร คือช่วยเหลือให้พระภิกษุหรือประชาชนให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความเดือดร้อนของประชาชนรวมถึงสัตว์ทั้งหลายด้วย

๓. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อภิกษุหรือประชาชนประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ก็รู้สึกชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของเขาเหล่านั้น

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังไม่ซ้ำเติมเมื่อผู้อื่น

^{๔๒}สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี, รวมธรรมะ, (กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, ๒๕๓๕), หน้า ๑๕๕-๒๐๔.

^{๔๓}แก้ว ชาติตะขบ, รวมวิชาธรรมศึกษาชั้นตรี, (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖), (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๖), หน้า ๕๓-๕๔.

^{๔๔}วราญา ทองอุ่น, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร, (สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๐ - ๒๑๒.

^{๔๕}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๖๕.

ประสบการณ์ทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือการกระทำของ
เขาเองว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้น อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

๒.๓.๓ ทศนะของการวิเคราะห์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามหลักพระพุทธศาสนา

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้กล่าว องค์ประกอบของพรหมวิหารธรรมไว้ ๔
ประการ ได้แก่^{๕๖}

๑. เมตตา คือความรัก ปราบปรามคืออยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไม่ตรีและคิดทำ
ประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความ
ทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา คือ ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแจ่ม
ชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญออก
งามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่
สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะ
วินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของพรหมวิหาร ๔
ประการไว้ว่า^{๕๗}

๑. เมตตา คือ ความรัก ความหวังดี ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารจะต้องมี
ความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงานความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนดี
ของเพื่อนร่วมงาน

๒. กรุณา คือความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบ
เคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสาร ห่วงใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้นความ
สงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

๓. มุทิตา คือ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข นักบริหารต้องมีความรัก
นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น
โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบรัศมี เขาไม่คิดกันใคร แต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดง
ความสามารถเต็มที่ และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน มุทิตาจะทำลายความ

^{๕๖}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม,
หน้า ๑๒๔.

^{๕๗}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีการบริหาร, หน้า ๗๖-๗๗.

รียานใจนักบริหารยุคธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญคือนักบริหารต้องรู้เท่าทันคน ร่วมงานทุกคน

๔. อุเบกขา คือ ความรู้สึกลางเฉยเป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่งนั่นคือความ นักบริหารที่ไม่รู้เท่าทันเพื่อนร่วมงาน ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจวางเฉยได้เหมือนกัน แต่การวาง เฉยเช่นนั้น เรียกว่า “อัญญาอุเบกขา” คือวางเฉยเพราะโง่ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดี

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของพรหมวิหารธรรมนั้นมี ๔ ประการ คือ^{๔๘}

๑. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมดูได้จากสี หน้าที่บ่งบอกคือยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งๆขึ้นไป

๒. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลกยามเห็นผู้อื่นมีความ ลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนอง สุขก็สุขด้วย นั่นเอง

๓. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วย การทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จาก การไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อม ความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

๔. อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติมและเมื่อผู้อื่น ผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

พระมหาบุญมี มาลาชิโร ได้กล่าวถึง พรหมวิหารอันประกอบด้วยองค์ ๔ ไว้ว่า^{๔๙}

๑. เมตตา ความปรารถนาให้เขามีความสุข ผู้บริหารจะต้องมีความหวังดีต่อผู้อื่น อยาก ให้ผู้อื่นได้รับความสุข สิ่งนี้จะเป็นพลังอันยิ่งใหญ่ที่จะผลักดันให้ผู้บริหารได้สร้างคุณงามความดี ต่างๆ ต่อผู้อื่น ความเมตตาจึงเป็นพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งของความดีงามทั้งหลาย

๒. กรุณา ความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ผู้บริหารจะต้องหาทางคิดช่วยเหลือผู้อื่นที่ กำลังตกอยู่ในความทุกข์ยากลำบากให้พ้นจากความทุกข์ ไม่นิ่งเฉยดูเฉย ต้องมีจิตใจที่อยากจะ ช่วยเหลือ ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ หากผู้บริหารเมินเฉย ไม่ใส่ใจใยดีความรู้สึกที่ไม่ดี จะเกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชา

^{๔๘}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), พระในบ้าน, (กรุงเทพมหานคร : คณากรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘-๙.

^{๔๙}พระมหาบุญมี มาลาชิโร, พุทธบริหาร, หน้า ๗๒ - ๗๓.

๓. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ผู้บริหารเมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข ก็ต้องมีความเข้มแข็งเบิกบานใจด้วยเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ก็ต้องยินดีบันเทิงใจไปกับเขา พร้อมทั้งจะส่งเสริมสนับสนุน ไม่กีดกันริษยา

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลางไม่เอนเอียงด้วยชอบหรือชัง ผู้บริหารต้องรู้จักวางใจเฉยได้ในเรื่องที่ควรเฉย ในเรื่องที่ควรปล่อยวาง ไม่ยินดียินร้าย หากเรื่องนั้นผู้บริหารใช้ปัญญาพิจารณาแล้วว่า เป็นผลอันเกิดขึ้น อันสมควรแก่เหตุ และรู้ว่าพึงปฏิบัติไปตามธรรม หรือตามสมควรแก่เหตุ นั้น

สมเด็จพระราชาธิบดีของพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส ที่กล่าวไว้ว่า “โลโก ปัตถัมภิกา เมตตา” แปลความว่า เมตตาเป็นเครื่องค้ำจุนโลก^{๕๐}

๑. เมตตา คือ ความรัก ความหวังดี ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารจะต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงานความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนดีของเพื่อนร่วมงาน

๒. กรุณา (Compassion) มีความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึงพฤติกรรมหวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยาก ก็รู้สึกสงสาร ห่วงใจไปตามเมื่อเห็นเขามีความทุกข์ กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบจิตใจไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากในการกระทำการกิจกรรมต่างๆ ย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจ มีความเห็นใจหาวิธีไม่ให้เกิดความลำบากแก่ผู้ทำงาน ด้วยการอำนวยความสะดวก สนับสนุน อุปกรณ์ เครื่องมือ ให้เติมกำลังในการทำงาน

๓. มุทิตา (Sympathetic Joy) มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง มีความชื่นบานในเวลา que ผู้อื่นได้รับความดี เมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถ เจริญด้วย ลาภ ยศ และชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม มุทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตของผู้ใด ผู้นั้นย่อมปราบปราบซึ่งความริษยา อิจฉาริษยาในคุณงามความดีของผู้อื่น ได้รับความดี อุดรตนไม่ได้ เราร้อน ชุ่นเคือง หงุดหงิด รุน่งาน ความอิจฉาริษยาเป็นโทษทำลายความสามัคคีความเจริญของหมู่คณะ เมื่อเกิดขึ้นย่อมชักนำจิตให้วิปริตไปต่างๆ นานา คิดแต่อุบายในการทำลายขยงให้เสียหาย แม้เหตุแห่งความไม่ เป็นจริง มีแต่มุทิตาธรรมที่ปราบปรามความอิจฉาริษยาของคนในสังคมในองค์การ ได้ เมื่อมีมุทิตา ย่อมได้รับความนิยมนับถือ จึงเป็นคุณธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีในใจของบุคคลกรในหน่วยงานทุก หน่วยงาน

๔. อุเบกขา (Equanimity) มีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจ เมื่อ สถานการณ์ไม่เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความมีเมตตา กรุณา และมุทิตาจิตได้ อุเบกขา

^{๕๐}พระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, พุทธศาสนสุภาษิต เล่ม ๑, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๗), หน้า ๕๒.

ธรรมเป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ ผู้นำ หัวหน้างาน ที่ปกครองพนักงาน เจ้าหน้าที่ หมุ่คณะ ที่ต้องประพฤติอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีผู้ประพฤติอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีผู้ประพฤติก็ต้องชมยกย่องสรรเสริญ คุณงามความดีของเขา แต่เมื่อมีผู้ประพฤติไม่ดีก็ต้องถูกตำหนิ ลงโทษตามกรณีของความผิด ไม่ตัดสินเอนเอียงเพราะอำนาจอคติที่ผิดๆ นี้คือ พฤติกรรมการมีอุเบกขาธรรมพรหมวิหารทั้ง ๔ ประการดังกล่าวมานี้ ผู้มีเมตตาธรรมควรเจริญในเวลาปกติย่อมทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างไม่มีเวร ไม่มีภัยมีความรักความสนิทสนมกลมเกลียวกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้มีกรุณาธรรมควรเจริญในเวลาที่คุณอื่นได้รับความทุกข์ ความเดือดร้อน ผู้มีกรุณาธรรมย่อมนำมาซึ่งการช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้ออาทรต่อกัน ไม่หนีเอาตัวรอด ความเดือดร้อน ความทุกข์ยากของผู้ร่วมงาน ผู้อยู่ในสังคมองค์การจะบรรเทาเบาบางลงอยู่ด้วยความมีน้ำใจ ผูกพันกันอย่างแนบแน่น มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้มีมุทิตาธรรมควรเจริญในเวลาที่คุณอื่นได้รับความชอบที่เขากระทำคุณงามความดี ผู้มีมุทิตาธรรมย่อมนำมาซึ่งความโสมนัส ประิเปรมเอิบอิมใจ ยินดี สามัคคีกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นำมาซึ่งความสุขใจ สบายใจ อยู่ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร สัมพันธจิต สนิทใจ ผู้มีอุเบกขาธรรมควรเจริญในเวลาที่คุณอื่นไม่อาจช่วยเหลือได้ ยึดถือดังคำสอนใน พระไตรปิฎก ว่า “กัมมุนา วัตตตี โลโก” สัตว์โลกย่อมเป็นไปตามกรรม นั่นคือ ตั้งสติ ทำความเข้าใจว่า คนทุกคนมีกรรมเป็นของตน ถ้าทำความดีก็จะได้รับผลตอบแทนถ้าทำกรรมชั่วก็ได้รับผลชั่วตอบแทน ไม่มีทางหนีหนีกรรมตนพันกรรมติดตามตน ไปเหมือนลือหมุนไปตามรอยเท้าโคหรือเวลาที่เขามีความสุขไปบุญแล้ว ไม่จำเป็นต้องช่วยเหลืออีกเป็นต้น

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ได้ทรงตรัสถึงพรหมวิหาร อันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ๔ ประการนี้ มีรายละเอียดดังนี้^{๕๐}

๑. เมตตา คือภาวะของจิตที่มีเชื้อใยไมตรีจิตคิดเกื้อกูลด้วยประโยชน์ปราศจากอาฆาตพยาบาท ซึ่งเครียด โกรธแค้น แสดงออกทางสีหน้าและสายตาที่สงบเข้มข้ม มองด้วยสายตาอันแสดงถึงใจที่เอิบอาบด้วยความปรารถนาดีให้มีความสุข ปราศจากความมุงร้ายที่เป็นภัยเวรทั้งปวง เมตตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นภายในจิต วิธีอบรมคือ ระวังใจมิให้โกรธแค้น ขัดเคือง อาฆาตพยาบาท เมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามสงบระงับเสีย หัดคิดว่าตัวเองรักสุข ต้องการความสุขฉันใด คนอื่นสัตว์อื่นก็ฉันนั้น เมื่อทำความสงบจากอาฆาตพยาบาท และทำไมตรีจิตมิตรใจให้เกิดขึ้นได้แล้ว ควรหัดแผ่จิตเช่นนั้นออกไปแก่คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยใจที่คิดปรารถนาสุขประโยชน์ดังเช่นคิดว่า “จงอย่ามีเวร อย่ามีเบียดเบียน อย่ามีทุกข์ มีสุรักษยาตนให้สัตว์สัตว์เกิด”

^{๕๐}สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี, รวมธรรมะ, หน้า ๑๕๕-๒๐๔.

ภาวะของจิตที่มีความรักใคร่ปรารถนาจะให้มีความสุข ย่อมมีอยู่ในตนและในคนที่เป็นที่รัก อยู่เป็นปรกติ แต่ยังมีเจือด้วยราคะเสน่หาบ้าง เจือด้วยอาฆาตพยาบาทในผู้อื่นสัตว์อื่นบ้างนี้ จึงนับว่าเป็นภาวะของจิตที่เป็นสามัญธรรมดา พระบรมศาสดาทรงสั่งสอนให้ปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เป็นสามัญธรรมดาให้เป็นธรรม คือ เป็นคนเกื้อกูลขึ้นมา คือ ให้รักใคร่ปรารถนาสุขดังกล่าวให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูลกว้างขวางออกไป มิให้คับแคบเฉพาะตนและคนซึ่งเป็นที่รักในวงแคบของตนหรือจำเพาะพวกของตน แต่ให้แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่จำกัดไม่มีประมาณ และให้ปราศจากอาฆาตพยาบาท ทั้งให้บริสุทธิ์จากราคะ สิ้นเหตด้วย เพราะอาฆาตพยาบาท ที่เป็นศัตรูให้ห่างจากเมตตา ราคะเสน่หาเป็นศัตรูที่ใกล้ของเมตตา ความรักใคร่ที่เป็นสามัญธรรมดาของโลกย่อมเจือปนด้วยทั้งสองสิ่งนั้น ทางปฏิบัติอบรม จึงต้องอบรมสิ่งที่มีอยู่เป็นธรรมดาโลกให้เป็นธรรมขึ้นมา ให้เป็นเครื่องคุ้มครองโลก ดังภาษิตที่ว่า “โลโก ปัตถัมภิกา เมตตา เมตตาคารมเป็นเครื่องคุ้มครองโลก” ฉะนั้น จึงได้มีพุทธสุภาษิต ตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยานหรือเป็นอุปมา แปลความหมายว่า “ตนเองหาคันด้วยใจไปทั่วทุกทิศ ก็ไม่พบว่าใครจะเป็นที่รักไปกว่าตนในที่ไหนๆ ตนของคนอื่นทั้งหลายก็เป็นที่รักของเขาเหมือนอย่างนั้น เพราะเหตุนี้ผู้ที่รักตนจึงไม่ควรเบียดเบียนผู้อื่น” และให้ยกคนที่เป็นที่รักเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยเมตตา เหมือนอย่างเห็นคนผู้เป็นที่รักเป็นที่ชอบใจแล้วเกิดไมตรีจิตมิตรรักใคร่ ฉะนั้น” ฉะนั้นจึงควรหัดแผ่เมตตาเข้ามาให้ตนเองก่อน แล้วจึงแผ่ไปให้คนอื่น ตั้งตนแก่คนที่เป็นที่รัก เพราะจะแผ่ไปง่าย แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็นคนกลางๆ แล้วจึงแผ่ไปในคนที่ศัตรูไม่ชอบใจกันและให้เว้นคนที่จะก่อให้เกิดราคะเสน่หาแก่คนที่ตายไปแล้วการแผ่เข้ามาในตนเองจะต้องมีตนเป็นพยานอ้างอิงดังกล่าวข้างต้น พิจารณาจะเห็นว่าตนเองจะต้องมีความสุขเพราะจิตใจสงบ ปราศจากอาฆาตพยาบาทเสียก่อน อาฆาตพยาบาทนั้นเหมือนไฟที่เผาใจตนเองให้ร้อนและแผ่ความร้อนไปถึงคนอื่นด้วย ฉะนั้น ตนเองจึงเป็นบุคคลที่ควรเมตตา และแผ่เมตตาเข้ามาดับไฟที่เผาใจนี้ลงเสียก่อน ประพรมลงไปด้วยน้ำ คือ เมตตา ซึ่งควรจะเปลี่ยนจิตใจภาวะที่ร้อนมาสู่ภาวะที่เย็นสนิทด้วยมิตรภาพไมตรี เมตตาจึงเป็นธรรมเครื่องที่ใจตนเองให้อยู่เป็นสุขและแผ่ความเย็นความสุขออกไปถึงผู้อื่นอีกด้วยเมตตาไม่เพียงมีขอบเขต ไม่เพียงมีระยะเวลา ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะเช่นไร ณ ที่แห่งใด ในกาลไหน เมตตาพึงมีได้อย่างเต็มเปี่ยมโดยปราศจาก เพราะเมตตาไม่จำเป็นต้องอาศัยทรัพย์สินสิ่งของ เมตตาเป็นเรื่องของจิตใจโดยบริสุทธิ์แท้ เมื่อมีจิตใจก็มีเมตตาได้ด้วยกันทุกคนและพึงมีเมตตาอย่างยิ่งด้วยกันทุกคน เพราะไม่เป็นการต้องลงทุนลงแรงอย่างใดเลย เพียงแต่น้อมใจลงให้อ่อนละมุน ไม่ใจแข็งใจดำ แม้เมื่อรู้เห็นอยู่ว่าเขาเป็นทุกข์ เพียงแต่น้อมใจลง ปรารถนาให้เขาเป็นสุขโดยทั่วกันเท่านั้นเองก็เป็นการแสดงเมตตาแล้ว

๒. **กรุณา** คือภาวะจิตใจที่หวั่นไหวไปเพราะความทุกข์ร้อนของผู้อื่น เหมือนอย่างถ้าซื้อได้จะซื้อทุกข์ของเขา คือ จะช่วยทำความทุกข์ของเขาให้หมดสิ้นไป จึงมีโอกาสนที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ ต้องชวนช่วยช่วยเหลือเพื่อบำบัดความทุกข์ ปราศจากความเบียดเบียนซ้ำเติม เห็นใครตกอยู่ใน

ความทุกข์ไม่มีที่พึ่งก็อดอยู่ไม่ได้ที่ต้องคิดช่วย กรุณานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีในจิต วิธีอบรมคือ ระวังใจไม่ให้คิดเบียดเบียนใคร และหัดใจให้คิดว่าเมื่อตนเองมีทุกข์ก็ต้องการความช่วยเหลือคนอื่น ผู้อื่นสัตว์อื่นก็ฉนั้น ฉนั้นแล้วก็หัดใจไม่ให้หนึ่งดูตาย ให้ชวนชวยให้เปลื้องทุกข์ของผู้อื่นตามความสามารถหรือตามที่ควรจะทำได้ หัดแผ่จิตใจที่กรุณาออกไปให้แก่คนและสัตว์ทั้งหลายโดยเจาะจง หรือโดยไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “จงพ้นความทุกข์เดือดร้อนฉนั้น” ภาวะของจิตใจที่ต้องการความช่วยเหลือในเมื่อมีทุกข์ ย่อมมีอยู่เป็นสามัญธรรมดา แต่ขังเจือด้วยวิหิงสา คือ ความคิดเบียดเบียนผู้อื่นสัตว์อื่นเพื่อให้ตนพ้นทุกข์ และขังความ โสกโทมนัส เมื่อได้เห็นทุกข์ของคนที่เป็นที่รัก เพราะเป็นภาวะของจิตที่คับแคบต้องการให้ตนเองและคนผู้เป็นที่รักของตนพ้นทุกข์เท่านั้น พระพุทธเจ้าทรงสอน ได้ปฏิบัติอบรมปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้เป็นธรรมขึ้น มิให้คับแคบเฉพาะตนและผู้ที่คุณรักหรือจำเพาะพวกของตน แต่ให้แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่มีจำกัด ไม่มีประมาณ และให้ปราศจากวิหิงสาความเบียดเบียนและให้ความสงบ โสกโทมนัสในเพราะทุกข์ของคนที่เป็นที่รักด้วย เพราะว่าวิหิงสาเป็นศัตรูที่ห่างของกรุณา ส่วนความ โสกโทมนัสเป็นศัตรูที่ใกล้ของกรุณา จึงมีพุทธภาษิตตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยานหรือเป็นอุปมาเช่นเดียวกับในข้อเมตตาและให้ยกคนตกยากเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยความกรุณาเหมือนอย่างเห็นคนตกยากมีความลำบากก็เกิดความกรุณาขึ้นฉนั้น”

๓. มุทิตา คือ ภาวะของจิตที่บันเทิงยินดีในเมื่อผู้อื่นได้รับความสุขความเจริญด้วยสมบัติต่างๆ ปราศจากความริษยาเห็นใครพรั่งพร้อมด้วยสมบัติก็พลอยมีมุทิตาด้วย ตัดความยินดีร้ายไม่ยินดีด้วยเหตุที่ริษยาเสียได้ มุทิตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้น ในจิตวิธีอบรม คือ ระวังใจมิให้ริษยาในเมื่อได้เห็น ได้ทราบสมบัติ คือ ความพรั่งพร้อมต่างๆ ของผู้อื่นเมื่อความริษยาเกิดขึ้นก็พยายามระวังเสีย หัดคิดว่าตนเองมีความยินดีเมื่อได้สมบัติ ที่ชอบใจอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อคนอื่นเขาได้จึงไปริษยาเขา ควรจะพลอยยินดีกับเขาพิจารณาให้เห็นโทษของความริษยา เช่นว่า “อวด โลกนาสิกา ความริษยาเป็นเหตุทำลายโลก” เมื่อทำมุทิตาจิตให้เกิดขึ้นได้ ก็หัดแผ่เช่นนี้ออกไปแก่คนสัตว์อื่นโดยเจาะจงหรือโดยไม่เจาะจงทั่วไปด้วยความคิดว่า จงอย่าวิบัติจากสิ่งที่ได้แล้วฉนั้นภาวะของจิตที่ยินดีในเวลาได้สมบัติต่างๆ ย่อมมีอยู่ในเมื่อตนหรือคนเป็นที่รักได้สมบัติที่ตนได้ก็ยังมีโสมนัสเจือคั้นหา พระพุทธเจ้าทรงสอน ได้ปฏิบัติอบรมปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้เป็นธรรมขึ้น คือ ให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูลกว้างขวางออกไป มิให้คับแคบเฉพาะตนและผู้ที่คุณรักหรือจำเพาะพวกของตน แต่ให้แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่มีจำกัด ไม่มีประมาณ และให้ปราศจากโสมนัสที่เจือด้วยกิเลสคั้นหาด้วย เพราะว่าริษยาเป็นศัตรูที่ห่างของมุทิตา ส่วนความ โสมนัสเป็นศัตรูที่ใกล้ของมุทิตา ฉนั้นก็พึงยกตนขึ้นเป็นพยานหรือเป็นอุปมาดังพุทธภาษิตตรัสสอนไว้“พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยมุทิตาเหมือนอย่างเห็นบุคคลผู้เป็นที่รักเป็น ที่พอใจที่บันเทิงยินดี ฉนั้น”

๔. อุเบกขา คือ ภาวะของจิตที่มีอาการเป็นกลาง เห็นเสมอกันในสัตว์บุคคลทั้งหลายในคราวสอง คือ ในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ ก็ไม่ยินดีในร้าย มองเห็นว่าทุกๆ คน มีกรรมที่ทำไว้เป็นของของตน จะมีสุข จะพ้นจากทุกข์ จะไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ก็เพราะกรรมจึงวางเฉยได้ คือ วาง ได้แก่ไม่ยึดถือไว้ วางลงได้ เฉย คือ ไม่จัดแจงวุ่นวาย ปล่อยให้เป็นไปตามกรรม หรือตามกำหนดของกรรม อุเบกขานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งซึ่งเป็นข้อสุดท้ายที่พึงอบรมให้เกิดขึ้นในจิต วิธีอบรม คือ ระมัดระวังใจไม่ให้ขึ้นลงด้วยความยินดีในร้ายทั้งในคราวประสบสมบัติทั้งในคราวประสบวิบัติเมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามระงับใจหัดคิดถึงกรรมและผลของกรรม หัดคิดวางลงไปให้แก่กรรม เหมือนอย่างให้กรรมรับผิดชอบเอาไปเสีย เมื่อทำจิตให้ อุเบกขาได้ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปแก่คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “ทุกสัตว์บุคคลมีกรรมเป็นของตน เป็นทายาทรับผลกรรม มีกรรมเป็นกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่อาศัย ทำกรรมใดไว้ดีหรือชั่วก็ต้องรับผิดชอบของกรรมนั้น”

ภาวะจิตเป็นอุเบกขานี้ ย่อมมีอยู่เป็นสามัญธรรมดาในเวลาปกติ ยังไม่มีอะไรมาทำให้เกิดความยินดีในร้าย แต่ยังเจือด้วยความไม่รู้ (อัญญาณ) และจะเปลี่ยนไปเป็นความยินดีในร้ายขึ้นได้ง่าย พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนให้ปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้เป็นธรรมมากขึ้น คือ ให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ ที่เกื้อกูลวางออกไป มิใช่ในเวลาที่ไม่มีความรู้เรื่องอะไรมากระทบจิตเท่านั้น แม้มีเรื่องมากระทบจิตใจให้ยินดีในร้ายก็จะระงับได้ ทำใจให้สงบเป็นอุเบกขาได้ด้วยความรู้ (ญาณ) เพราะความยินดี (ราคะ) และความยินดี (ปฏิฆะ) เป็นศัตรูที่ห่างของอุเบกขา ส่วนอุเบกขาด้วยความไม่รู้ (อัญญาณอุเบกขา) เป็นศัตรูที่อยู่ใกล้ของอุเบกขา ฉะนั้น พึงยกตนขึ้นเป็นพยานหรืออุปมาดังเช่นว่า ตนไม่ชอบให้ใครอื่นเพ่งเล็งชอบใจ อยากได้อะไรของตนและไม่ชอบให้ใครอื่นหมายมั่นปองร้ายฉันทใด ตนก็ไม่ควรไปคิดยินดีในร้ายดังนั้นแก่คนอื่น ควรจะมีใจมัธยัสต์คือ กลางเป็นฉันทนั้นและให้ยกบุคคลเป็นกลางๆ ขึ้นเป็นอุปมา ดังพระพุทธศาสนสุภาษิตไว้ว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยอุเบกขา เหมือนอย่างเห็นบุคคลผู้มีใจเป็นที่ชอบใจ มิใช่เป็นที่ไม่ชอบใจ ก็มีอุเบกขา ฉะนั้น” พรหมวิหาร ๔ ประการนี้ผู้ปฏิบัติควรยึดปฏิบัติ โดยเริ่มแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูลต่อผู้อื่นจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือ ได้ยินหรือ ได้คิดว่าเรามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณา ซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้งได้เห็นมีสุข ไม่มีทุกข์ก็พลอยยินดีบันเทิงใจก็อนุเมตตาซึ่งมีอาการพลอยยินดีและเพราะไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไปนั้นอุเบกขา คือ อยู่เฉยๆ คืออุเบกขาซึ่งมีอาการมัธยัสต์เป็นกลาง ผู้บริหารหรือผู้ปกครองควรยึดธรรมเป็นหลักปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับครู หรือ ผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียน ให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมประการหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้ใหญ่ควรยึดปฏิบัติในการปกครองตน

บุญมี แทนแก้ว กล่าวถึงองค์ประกอบของพรหมวิหาร ๔ ประการดังนี้^{๕๒}

๑. เมตตา หมายถึง ความรัก คือ ความปรารถนาดีมีไมตรีจิต ต้องการความช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

๒. กรุณา หมายถึง ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้องความทุกข์ยาก เดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

๓. มุทิตา หมายถึง ความเบิกบานพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีจิตใจแจ่มชื่นแจ่มใสเบิกบาน เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จ จงกงามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดี ปรีดาปราโมทย์บันเทิงใจด้วย

๔. อุเบกขา หมายถึง ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง แน่งแน่น เทียงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุผลที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความที่เที่ยงธรรม

แก้ว ชิตตะขบ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของพรหมวิหาร ประกอบด้วย ๔ อย่าง คือ^{๕๓}

๑. เมตตา ความรักใคร่ ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข คำว่า “เมตตา” หมายถึงความสนิทสนม คือ ความใคร่ที่เว้นจากราคะ ความกำหนัด ได้แก่ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญแก่ผู้อื่น ความปรารถนาดีอยากให้มีมีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา” หมายถึงความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ปรารถนาเพื่อจะปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขาหรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มุทิตา” หมายถึงความชื่นบาน ได้แก่ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยความอาการแจ่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา ความวางเฉยไม่ดีใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า อุเบกขา หมายถึงความวางเฉย ได้แก่วางตนเป็นกลาง ในเมื่อจะแผ่เมตตาไปในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น

^{๕๒}บุญมี แทนแก้ว, จริยศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๑๗๓.

^{๕๓}แก้ว ชิตตะขบ, ธรรมวิชาธรรมศึกษาชั้นตรี (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๕๖), (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๕๖), หน้า ๕๓-๕๔.

เอาใจช่วยโจร เป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำเพราะรับผิดชอบคนใด เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบคน

โสว มาลาทอง กล่าวว่า พรหมวิหาร ประกอบด้วย ๔ ประการ คือ^{๔๔}

๑. เมตตา แปลว่า ความรักความปรารถนาดี มีไมตรีจิต คิดช่วยเหลือให้ทุกคนในโลกนี้ประสบประโยชน์และความสุขโดยทั่วกัน จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของเมตตานั้นอยู่ที่การฝึกอบรมจิตใจของเราเองเป็นสำคัญ คือ ฝึกจิตให้มีความเยือกเย็น มีเมตตาอารีย์ต่อสรรพสัตว์ทั่วหน้าไม่ว่าประเภทใด สัตว์ทุกประเภท มีความรักในชีวิตของคนเสมอเหมือนกันหมด สัตว์ทุกประเภทมีความรักความสุข เกลียดทุกข์เท่าเทียมกัน ไม่มียกเว้น

๒. กรุณา แปลว่า ความสงสาร คือ คิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์เดือดร้อนได้แก่ ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง การปฏิบัติเกี่ยวกับกรุณานั้น เริ่มแรกด้วยการปลูกฝังความสงสารผู้ได้รับความลำบากเกิดขึ้นในใจเมื่อมีคุณธรรม คือ กรุณาในใจแล้วการแสดงแดงออกย่อมจะเกิดขึ้นตามแต่เหตุการณ์นั้น เช่นการช่วยเหลือคนเจ็บ ช่วยเหลือคนกำพร้าอนาถา ช่วยเหลือคนขาดแคลน

๓. มุทิตา ได้แก่ ความชื่นบาน กล่าวคือ ความพลอยยินดีด้วยในเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีข้อมุทิตานี้เป็นหลักธรรมของผู้มีลักษณะใจกว้างขวาง ยินดีต่อความยินดีของผู้อื่น นับได้ว่าเป็นการกระทำบุญหรือความดีอย่างหนึ่ง ตัวอย่างเช่น นักกีฬาแข่งขันกีฬา เมื่อฝ่ายตรงข้ามชนะ ก็แสดงออกซึ่งความยินดีที่ชนะไม่อิจฉาริษยาหรือกลั่นแกล้ง คุณธรรมข้อนี้ยังหมายถึงการให้การสนับสนุนแก่ผู้สร้างประดิษฐ์สิ่งต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่สังคมด้วย

๔. อุเบกขา ได้แก่ การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริงกล่าวคือ ในการตัดสินเรื่องใดๆ จะต้องพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผลอย่างถูกต้อง ด้วยความเที่ยงธรรมสามารถใช้สติปัญญาพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้องประกอบด้วยเหตุผล แล้วปฏิบัติลงไปด้วยความเยือกเย็นสุขุมรอบคอบ สามารถดำรงมั่นรักษาความถูกต้องหรือความยุติธรรมไว้ได้

^{๔๔}โสว มาลาทอง, คู่มือการศึกษาจริยธรรม สำหรับนักเรียน นิสิต นักศึกษา นักบริหาร นักปกครอง ประชาชนผู้สนใจทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓๕ - ๑๔๘.

ข. องค์ประกอบของพรหมวิหารธรรม ทั้ง ๔ ประการนี้ ผู้รู้ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของแต่ละหลักไว้ ดังต่อไปนี้

๑. ภาวะผู้นำด้านเมตตา

ภาวะผู้นำด้านเมตตา ซึ่งเป็นหลักสำคัญในพรหมวิหารธรรมได้มีผู้รู้ได้ให้ทัศนะไว้

พระไตรปิฎก ได้ให้ความหมายไว้ว่า เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี มีไมตรีต่อประชาชนหรือผู้ได้ปกครอง กล่าวคือ ปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข^{๕๕}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ให้ทัศนะว่า เมตตา คือความรัก ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั้งหน้า^{๕๖}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวไว้ว่า เมตตา คือ ความรัก ความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารจะต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงานความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนดีของเพื่อนร่วมงาน^{๕๗}

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) กล่าวไว้ว่า เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม คุ้ได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งๆ ขึ้นไป^{๕๘}

บุญมี แทนแก้ว กล่าวไว้ว่า เมตตา หมายถึง ความรัก คือ ความปรารถนาดีมีไมตรีจิตต้องการความช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข^{๕๙}

แก้ว ชิตตะขบ กล่าวไว้ว่า เมตตา ความรักใคร่ ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข คำว่า “เมตตา” หมายถึงความสนิทสนม คือ ความใคร่ที่เว้นจากราคะ ความกำหนัด ได้แก่ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญแก่ผู้อื่น ความปรารถนาดีอยากให้มีมีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั้งหน้า^{๖๐}

วราญา ทองอุ้น กล่าวไว้ว่า เมตตา (Loving Kindness) มีความรักใคร่ที่จะให้ผู้อื่นเป็นสุข หมายถึง พฤติกรรมมีความหวังดีเพื่อให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจแผ่ไมตรีจิต สนิทสนมกับผู้น้อย หวังความดีงามแก่เขา อยากให้เขามีความสุข ไม่อยากให้มีอันตรายจากความอาฆาตบาดหมางใจกัน

^{๕๕}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๕.

^{๕๖}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*, ๑๒๔.

^{๕๗}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีการบริหาร*, หน้า ๗๖-๗๘.

^{๕๘}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), *พระในบ้าน*, หน้า ๘-๙.

^{๕๙}บุญมี แทนแก้ว, *จริยศาสตร์*, พิมพ์ครั้งที่ ๓., หน้า ๑๗๓.

^{๖๐}แก้ว ชิตตะขบ, *รวมวิชาธรรมศึกษาชั้นตรี (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖)*, หน้า ๙๓-๙๔.

ปรารถนาให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หวังให้เขาเจริญด้วยความรู้ ความสามารถอันเป็นทางให้เกิด ลาภ ยศ และชื่อเสียง รักษาตนให้ได้รับความสุขโดยสวัสดิภาพ เมตตาธรรมเป็นเครื่องบำรุงอวัยวะ ร้อยใจให้จิตคิดเอื้อเพื่อเพื่อแผ่กัน ชำระล้างเสียซึ่งมลทิน คือ ความพยาบาท ความเห็นแก่ได้ ความเห็นแก่ตัว ความเห็นแก่ประโยชน์ ถ้าดวงจิตมีเมตตาแล้ว จะป้องกันความคิดวิปริตในทางทำลาย ให้ร้ายป้ายสีในทางเสียหาย ไม่เป็นความจริงได้ สังคมก็จะ อยู่เป็นสุข องค์การก็จะสามัคคี^{๖๐}

สรุปได้ว่า หลักคุณธรรมข้อเมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี มีไมตรี ต่อประชาชนหรือผู้ ได้ปกครอง กล่าวคือ ปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการ กระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งขึ้น ไป ความรัก ความหวังดี ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขนัก บริหารจะต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงานความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ ดี หรือส่วนดีของเพื่อนร่วมงานความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญแก่ผู้อื่น ความปรารถนาดี อยากให้มีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า

๒. ภาวะผู้นำด้านกรุณา

พระไตรปิฎก กล่าวไว้ว่า กรุณา ความสงสาร คือช่วยเหลือให้พระภิกษุหรือประชาชนให้ พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความเดือดร้อนของประชาชนรวมถึงสัตว์ ทั้งหลายด้วย^{๖๑}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) กล่าวไว้ว่า กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้น ทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์^{๖๒}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวไว้ว่า กรุณา คือความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสาร ห่วงใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้นความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจ กว้าง รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น^{๖๓}

^{๖๐} วารญา ทองอุ้น, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ, (สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๐ – ๒๑๒.

^{๖๑} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๖๕.

^{๖๒} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๒๔.

^{๖๓} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีการบริหาร, หน้า ๗๖-๗๘.

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) กล่าวว่า iva กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจ ต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วย นั่นเอง^{๖๕}

บุญมี แทนแก้วกล่าวว่า iva กรุณา หมายถึง ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้องความทุกข์ยาก เดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง^{๖๖}

แก้ว ชิตตะขบกล่าวว่า iva กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา” หมายถึงความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ปรารภนาเพื่อจะปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขาหรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์^{๖๗}

วรญา ทองอุ่น กล่าวว่า iva กรุณา (Compassion) มีความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึงพฤติกรรมหวังดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยาก ก็รู้สึกสงสาร ห่วงใจไปตามเมื่อเห็นเขามีความทุกข์ กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบจิตใจไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากในการกระทำงาน กิจกรรมต่างๆย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจ มีความเห็นใจหาวิธีไม่ให้เกิดความลำบากแก่ผู้ทำงาน ด้วยการอำนวยความสะดวก สนับสนุน อุปกรณ์ เครื่องมือ ให้เติมกำลังในการทำงาน^{๖๘}

สรุป หลักคุณธรรมด้านกรุณา ความสงสาร คือช่วยเหลือให้ประชาชนให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความเดือดร้อนของประชาชนรวมถึงสัตว์ทั้งหลายด้วยความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุน ด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วยนั่นเอง ความสงสารเห็นใจ ปรารภนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสาร ห่วงใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้นความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ปรารภนาเพื่อจะปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขาหรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อน ของปวงสัตว์

^{๖๕} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), พระในบ้าน, หน้า ๘-๙.

^{๖๖} บุญมี แทนแก้ว, จริยศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, หน้า ๑๗๓.

^{๖๗} แก้ว ชิตตะขบ, รวมวิชาธรรมศึกษาชั้นตรี (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖), หน้า ๙๓-๙๔.

^{๖๘} วรญา ทองอุ่น, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร, หน้า ๒๑๐ – ๒๑๒.

๓. ภาวะผู้นำด้านมุทิตา

พระไตรปิฎกได้กล่าวไว้ว่า มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อภิกษุหรือประชาชนประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานก็รู้สึกชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของเขาเหล่านั้น^{๖๕}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้กล่าวไว้ว่า มุทิตา คือ ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดี มีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแจ่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลาย ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป^{๖๖}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวไว้ว่า มุทิตาคือ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข นักบริหารต้องมีความรัก นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบรัศมี เขาไม่กีดกันใคร แต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน มุทิตาจะทำลายความริษยาในใจ นักบริหาร^{๖๗}

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ได้กล่าวไว้ว่า มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จาก การไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ^{๖๘}

บุญมี แทนแก้ว ได้กล่าวไว้ว่า มุทิตา หมายถึง ความเบิกบานพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดี มีสุข ก็มีจิตใจแจ่มชื่นแจ่มใสเบิกบาน เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จ งามยิ่งขึ้น ไปก็พลอยยินดีปรีดาปราโมทย์บันเทิงใจด้วย^{๖๙}

แก้ว ชิตตะขบ ได้กล่าวไว้ว่า มุทิตาความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดีคำว่า “มุทิตา” หมายถึงความชื่นบานได้แก่ ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดี มีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแจ่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป^{๗๐}

^{๖๕}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๓๕.

^{๖๖}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๒๔.

^{๖๗}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีการบริหาร, หน้า ๗๖-๗๗.

^{๖๘}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), พระในบ้าน, หน้า ๘-๙.

^{๖๙}บุญมี แทนแก้ว, จริยศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๓., หน้า ๑๓๓.

^{๗๐}แก้ว ชิตตะขบ, รมวชิชาธรรมศึกษาชั้นตรี (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖), หน้า ๕๓-๕๔.

วรญา ทองอุ้นได้กล่าวไว้ว่า มุทิตา (Sympathetic Joy) มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง มีความชื่นบานในเวลา que ผู้อื่นได้รับความดี เมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถ เจริญด้วย ลาภ ยศ และชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม มุทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตของผู้ใด ผู้นั้นย่อมปราบปรามซึ่งความริษยา อิจฉาตาร้อนในคุณงามความดีของผู้อื่นได้รับความดีอุดรทนไม่ได้ เร่าร้อน ชุ่นเคือง หงุดหงิด งุ่นง่าน ความอิจฉาริษยาเป็นโทษทำลายความสามัคคี ความเจริญของหมู่คณะ เมื่อเกิดขึ้นย่อมชักนำจิตใจให้วิ่งปรืดไปต่างๆ นานา คิดแต่อุบายในการทำลายยุยงให้เสียหาย แม้เหตุแห่งความไม่เป็นจริง มีแต่มุทิตาธรรม ที่ปราบปรามความอิจฉาริษยาของคนในสังคมในองค์กรได้ เมื่อมีมุทิตาย่อมได้รับความนิยมนับถือ จึงเป็นคุณธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีในใจของบุคคลกร ในหน่วยงานทุกหน่วยงาน^{๕๕}

สรุปหลักคุณธรรมด้านมุทิตา ได้แก่ ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จาก การไปแสดงไม่ตรีจิตต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่น โดยไม่ต้องบังคับใจ

๔. ภาวะผู้นำด้านอุเบกขา

พระไตรปิฎก ได้กล่าวไว้ว่า อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังไม่ซ้ำเติมเมื่อผู้อื่นประสบความทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือการกระทำของเขาเอง ว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้น อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ^{๕๖}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้กล่าวไว้ว่า อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ^{๕๗}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวไว้ว่า อุเบกขา คือ ความรู้สึกวางเฉยเป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่ง นั่นคือความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญคือนักบริหารต้องรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน นักบริหารที่ไม่รู้เท่าทันเพื่อนร่วมงาน

^{๕๕}วรญา ทองอุ้น, มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร, หน้า ๒๑๐ – ๒๑๒.

^{๕๖}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๖๕.

^{๕๗}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๒๔.

ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจวางเฉยได้เหมือนกัน แต่การวางเฉยเช่นนั้น เรียกว่า “อัญญาอุเบกขา” คือวางเฉยเพราะโง่ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดี^{๘๘}

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ได้กล่าวไว้ว่า อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติมและเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น^{๘๙}

บุญมี แทนแก้ว ได้กล่าวไว้ว่า อุเบกขา หมายถึง ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง แน่วแน่ เทียงตรงจุดตราซัง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุผลที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม^{๙๐}

แก้ว ชิตตะขบ ได้กล่าวไว้ว่า อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจ ไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า “อุเบกขา” หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่วางตนเป็นกลาง ในเมื่อจะแผ่เมตตาไปในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยโจร เป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมจุดตราซัง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบคนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตน^{๙๑}

วราญา ทองอุ่น ได้กล่าวไว้ว่า อุเบกขา (Equanimity) มีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจ เมื่อสถานการณ์ไม่เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความมีเมตตา กรุณา และมุทิตาจิตได้ อุเบกขาธรรมเป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ ผู้นำ หัวหน้างานที่ปกครองพนักงาน เจ้าหน้าที่ หมู่คณะ ที่ต้องประพฤตอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีผู้ประพฤติอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีผู้ประพฤตก็ไม่ต้องหมกข่องสรรเสริญคุณงามความดีของเขา แต่เมื่อมีผู้ประพฤติไม่ดีก็ต้องถูกตำหนิ ลงโทษตามกรณีของความผิดไม่ตัดสินเอนเอียงเพราะอำนาจอคติที่ผิดๆ นี้คือพฤติกรรมการมีอุเบกขาธรรม^{๙๒}

^{๘๘} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, หน้า ๓๖-๓๗.

^{๘๙} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พระในบ้าน**, หน้า ๘-๙.

^{๙๐} บุญมี แทนแก้ว, **จริยศาสตร์**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, หน้า ๑๗๓.

^{๙๑} แก้ว ชิตตะขบ, **รวมวิชาธรรมศึกษาชั้นตรี (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖)**, หน้า ๕๓-๕๔.

^{๙๒} วราญา ทองอุ่น, **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร**, หน้า ๒๑๐ – ๒๑๒.

สรุปหลักธรรมข้ออุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังไม่ซ้ำเติมเมื่อผู้อื่นประสบความทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือการกระทำของเขาเอง ว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้น อันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

๒.๓.๔ การบูรณาการหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารการศึกษา

พรหมวิหารทั้ง ๔ ประการนี้ เป็นธรรมอยู่อย่างประเสริฐ ซึ่งจัดเป็นหลักธรรมประจำใจ และกำกับความประพฤติ เป็นธรรมจำเป็นอย่างยิ่งในสังคมไทย ซึ่งในปัจจุบันนี้อ่านจวัตถุณิมปิบริตให้ต้องเป็นคนใจแคบเห็นแก่ตัว การฝึกฝนให้สามารถรักและเมตตาแม้แต่ศัตรูเรา ก็ยอมได้ จะได้ชื่อว่าเป็นชาวพุทธที่แท้จริง ตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาที่ว่า “พึงเมตตาให้แม่แก่โจรผู้กำลังตัดหรือเลื่อยอวัยวะ เช่น แขนหรือขาของคนใครมีความโกรธต่อโจรผู้กำลังกระทำการดังกล่าว นั้น ก็ไม่ชื่อว่าเป็นสาวกของเรา”

ดังนั้น การฝึกฝนในเรื่องปฏิบัติพรหมวิหารธรรมในเบื้องต้นควรปฏิบัติดังนี้

๑. มองผู้อื่นในแง่ดี ตั้งความปรารถนาดีต่อคนทั่วไป

๒. แผ่เมตตา

๓. ขวนขวายให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้อื่น

๔. สนับสนุนและเข้าร่วมในงานสาธารณประโยชน์

๕. ไม่เหยียดหยันรังแก และริษยาผู้อื่น

๖. แสดงความยินดีในเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ

๗. วางใจเป็นกลางมองสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงและในลำดับต่อไปควรเลือกปฏิบัติตามวาระ คือ

๑) เมตตา ควรเจริญหรือปฏิบัติในเวลาปกติหรือเหตุการณ์ทั่วไป

๒) กรุณา ควรเจริญหรือปฏิบัติในเวลาเมื่อคนอื่นได้รับความทุกข์และเดือดร้อน

๓) มุทิตา ควรเจริญหรือปฏิบัติในเวลาเมื่อคนอื่นได้ดี หรือประสบความสำเร็จ

๔) ควรเจริญหรือปฏิบัติในเวลาเมื่อคนอื่นเขาถึงความวิบัติและหมดหนทาง

ที่จะช่วยเหลือใดๆ ได้แล้ว

สรุปได้ว่า การนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปใช้ในการบริหารงานนั้น เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ ซึ่งผู้นำองค์กรควรจะมีธรรมเป็นหลักประจำใจ กำกับพฤติกรรมคนในองค์กรในสังคม ให้เป็นไปโดยชอบธรรมถูกต้องทำนองคลองธรรม ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรยึดธรรมเป็นหลักปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธอันดี

ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเชิงการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของเจ้าอาวาสนั้นจะมีดังนี้

๑. เมตตา คือ พฤติกรรมมีความหวังดีต่อครู หรือ ผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียน เพื่อให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจแผ่ไมตรีจิตสนิทสนมกับผู้น้อย หวังความดีงามแก่เขา อยากให้เขามีความสุข

๒. กรุณา คือ พฤติกรรมหวังดีเมื่อผู้อื่นหรือครู หรือ ผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียน มีความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยาก ก็รู้สึกสงสาร ห่วงใจไปตามเมื่อเห็นเขามีความทุกข์

๓. มุทิตา คือ ความชื่นบานในเวลาที่อยู่ผู้อื่นหรือครู หรือ ผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียน ได้รับความดี เมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้ความสามารถ เจริญด้วย ลาภ ยศ และชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตาม ด้วยคุณธรรม

๔. อุเบกขา คือ มีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจเมื่อสถานการณ์ไม่เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความมีเมตตา กรุณา และมุทิตา เมื่อมีผู้ประพฤติกี่ก็ด้อยยกย่อง สรรเสริญคุณงามความดีของเขา แต่เมื่อมีผู้ประพฤติกี่ไม่ดีก็ด้อยถูกตำหนิต โทษตามกรณีของความผิด ไม่ตัดสินเอนเอียงเพราะอำนาจอคติที่ผิดๆ

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระมหาวุฒิมา ปญญวุฑโฒ (เถาว์หมอ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนฺตจาโร) ผลการวิจัยพบว่า

๑. ผู้นำมีความความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถประสานชักจูงบุคคลอื่น ให้เกิดความเชื่อมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ผู้นำในทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ พระพุทธเจ้า ทรงนำพาสมาชิกในองค์กรคือพุทธบริษัท ได้แก่ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ไปสู่การหลุดพ้นจากความทุกข์ทั้งปวงอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของพระพุทธศาสนา คือพระนิพพาน

๒. ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ สมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนฺตจาโร) ผู้วิจัยเห็นว่า ท่านเป็นผู้ที่ทรงพระธรรมวินัย ประพฤติพรหมวิหารธรรมเป็นปกติ และได้บำเพ็ญตนเป็นประโยชน์ต่อพระพุทธศาสนา และสังคมประเทศชาติ ซึ่งแสดงถึงภาวะผู้นำขององค์กรคณะสงฆ์ตามภาระงานที่ปฏิบัติตามบทบาทของพระสังฆาธิการแบ่งออกเป็น ๖ ด้าน คือด้านการปกครอง ท่านปกครองแบบพ่อปกครองลูก ด้านการศาสนศึกษาและการศึกษาสงเคราะห์ ได้ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาของพระภิกษุสามเณรให้ศึกษาพระปริยัติธรรม คือ นักธรรม ภาษบาลี และวิชาสามัญโดยมอบทุนการศึกษา สร้างอาคารเรียน เป็นต้น ด้านการเผยแผ่ โดยการแสดงธรรม และส่งเสริมให้มีการเผยแผ่ธรรมในและต่างประเทศ ด้านสาธารณูปการและสาธารณ

สงเคราะห์ ท่านได้สร้างสิ่งก่อสร้างภายในวัดและนอกวัดจำนวนมากทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ประเทศชาติและพระพุทธศาสนามากมาย โดยยึดหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ เป็นแม่แบบ

๓. การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนฺตจาโร) กับพระสงฆ์โดยส่งเสริมให้พระสงฆ์ปฏิบัติตามหน้าที่ การพัฒนาชุมชนและสังคม โดยไม่ขัดต่อหลักพระธรรมวินัย โดยยึดหลักพรหมวิหาร ๔^{๓๓}

พระปลัดคำภา สิมบิตา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗ พบว่า

๑. ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

๒. ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗ ที่มีสถานภาพต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานในโรงเรียนพบว่าโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านพบไม่แตกต่างกัน

๓. ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗ ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกัน

๔. ครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗ ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาด โรงเรียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและด้านพบว่าไม่แตกต่างกัน^{๓๔}

พระมหาชัยณรงค์ ญาณกิตติ (ลาโรสง) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โดยภาพรวม สรุปได้ดังนี้ ด้านทาน การให้ความเสียสละ บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ข้อที่ ๑ ทาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

^{๓๓}พระมหาวุฒิมา ปญฺญวฑฺฒโธ (เถาว์หมอ), “ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสมเด็จพระพุทธชินวงศ์ (ประจวบ กนฺตจาโร) ”วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

^{๓๔}พระปลัดคำภา สิมบิตา, “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗”, ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

ด้านปิยวาจา การพูดไพเราะ บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านปิยวาจาในข้อการไม่แสดงออกอาการไม่พอใจหรือพูดจาไม่สุภาพและวาทศิลป์ดึงดูดใจผู้ฟังปฏิบัติหน้าที่อยู่ในระดับกลาง ส่วนข้ออื่นๆ บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านปิยวาจา อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ด้านอัตตจริยา การสังเคราะห์ บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านอัตตจริยา โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ด้านสมานัตตตา การวางตัวสม่ำเสมอ เสมอต้นเสมอปลาย บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้านสมานัตตตา โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ^{๔๕}

สรุปจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ได้ว่าภาวะผู้นำคือลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของบุคคล ที่ได้รับแต่งตั้งหรือยกย่องให้ทำหน้าที่เป็นกลุ่มหรือองค์กร โดยที่เขาเป็นผู้มีคุณลักษณะที่ดีกว่าทุกคนในกลุ่มหรือองค์กรกล่าวคือ การที่เขามีความรู้ความสามารถมีอิทธิพลบทบาทเหนือผู้อื่นด้านการติดต่อ ประสานงาน อำนวยการ สั่งการหรือชักนำองค์กรไปสู่เป้าหมายจะต้องประกอบด้วยหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ และธรรมอื่นๆ ที่จะสนับสนุนให้ผู้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

พระมหารุ่งโรจน์ ธมฺมภูเมธี (ศิริพันธ์) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับและเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และความหมายของภาวะผู้นำ ยังมีมากมายแล้วแต่จะมีผู้นิยาม ตามทัศนะของพระพุทธศาสนาการที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ ก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตัวเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ส่วนหลักธรรมสำหรับผู้นำในพระไตรปิฎก ได้แก่ หลักราชสังคหวัตถุ หลักพรหมวิหารธรรม หลักสาราณียธรรม ทศพิธราชธรรม หลักกตธรรมหลักอธิปไตย และสัพปุริสธรรม นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองใน

^{๔๕}พระมหาชัยณรงค์ ญาณกิตติ (ลำไธสง), "ภาวะผู้นำด้านสัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔" วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๔๕.

การศึกษายังพบว่าผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารงานกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งสืบเนื่องจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นประการสำคัญ^{๕๖}

พระมหาสมชาย สิริจนฺโท ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง” พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทางของ พระเทพวรคุณ สุमान สุเมโธ พบว่าความหมายของพรหมวิหาร ๔ ว่าเป็นการ เจริญจิตภาวนาโดยธรรม ที่พึงแผ่ออกไปในสรรพสัตว์ทั้งหลาย โดยมีสติอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีประมาณ ไม่จำกัดขอบเขต โดยมากเรียกว่า พรหมวิหาร ๔ แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ หรือคุณธรรมประจำใจของท่านผู้มีจิตใจกว้างขวางยิ่งใหญ่มากออกได้ ๔ ประการคือ

- เมตตา คือความรัก ปราบณาคี มิไม่ตรีจิตอยากให้สรรพสัตว์มีความสุขถ้วนหน้า
- กรุณา คืออยากช่วยเหลือสรรพสัตว์ให้หลุดพ้นจากภาวะแห่งทุกข์
- มุทิตา คือความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่น ได้ดีมีสติเข้มแข็งขึ้นเบิกบาน
- อุเบกขา คือมีใจเป็นกลางวางเฉยในอิฏฐารมณ์ และอนิฏฐารมณ์ แล้วปราศจาก

อคติคือมีความรักมีเกลียด^{๕๗}

นันทวรรณ อิศรานูวัฒน์ชัย ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ยุคโลกาภิวัตน์ ศึกษาจากหลักพุทธธรรม ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลักธรรม เช่นพรหมวิหาร ๔ พละ ๕ ซึ่งเป็นคุณธรรมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลรูปแบบผู้นำที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมย่อมประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน ครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาค้น การพัฒนา และการพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้ง ๒ ด้านคือ ๑)คุณภาพด้านความสามารถ ๒) คุณภาพ ด้านจิตใจ เพื่อให้เกิดยกระดับจิตใจของผู้นำให้มีคุณธรรมจริยธรรมเห็นแก่ประโยชน์สุขส่วนรวมเป็นหลัก^{๕๘}

สรุป จากการที่ได้ศึกษาจากงานวิจัยดังกล่าวพบว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะว่าการได้เป็นผู้นำที่ดีนั้น มีโอกาสที่งานจะประสบความสำเร็จได้มากกว่า เพราะว่ามีมนุษย์เป็นสัตว์

^{๕๖}พระมหารุ่งโรจน์ รมมภูมธิ (ศิริพันธ์), "การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำ ในพระพุทธศาสนาเถรวาท", วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

^{๕๗}พระมหาสมชาย สิริจนฺโท, “ พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพตามคุณภาพแนวทางของ พระเทพวรคุณ (สมาน สุเมโธ)”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๔๗) หน้า ๔๑.

^{๕๘}นันทวรรณ อิศรานูวัฒน์ชัย, "ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ ศึกษาจากหลัก พุทธธรรม.", วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

สังคมเมื่อมีการอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นที่จะต้องมีส่วนนำในการที่จะปกครองดูแลเพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและบรรลุปเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วยหลัก ๓ ประการคือ หลักการครองตน ครองคนและครองงาน

วิเชียร บุญกล้า ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๑” ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุด ดังนี้ ด้านมุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ผลการเปรียบเทียบของการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการรับรู้ต่อการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมแตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ทุกด้านแตกต่างกัน^{๕๕}

สุชาติ เต่าสุวรรณ ศึกษาวิจัยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี จากกลุ่มตัวอย่าง ๑๖๗ คน ผลการวิจัย พบว่าคุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีคะแนนเรียงลำดับดังนี้ อันดับที่ ๑ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันดับที่ ๒ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว อันดับที่ ๓ ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และอันดับสุดท้ายด้านความรู้ความสามารถ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุดแต่ละระดับได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ด้านบุคลิกส่วนตัว ได้แก่มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและบุคลากรภายนอก และด้านความรู้ความสามารถในการบริหารเวลา^{๕๖}

สุพล เกรือมนโรรมณ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา

^{๕๕}วิเชียร บุญกล้า, “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๑”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๕๐), บทคัดย่อ.

^{๕๖}สุชาติ เต่าสุวรรณ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๕), บทคัดย่อ.

และมูทิตาไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ที่สูงขณะที่ อุเบกขานั้นถูกนำไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย^{๕๐}

ปัทมาสน์ อมาตยกุล ได้วิจัยเรื่อง “ผลของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อกลุ่ม บุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิตปริญญาตรีพบว่า นิสิตที่มีการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มมีบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ สูงกว่านิสิตที่ไม่ให้คำปรึกษาแบบกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .๐๑ แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมการให้ปรึกษาแบบกลุ่มที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิต^{๕๑}

พันตำรวจตรีพรหม วุฒิวิวัฒน์ชัย ได้ศึกษาวิจัยเรื่องหลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติของตำรวจ ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต จากการศึกษาพบว่า หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักที่มีความสัมพันธ์กับ หลักอุดมคติของตำรวจ ทั้ง ๕ ข้อเป็นอย่างดีสามารถใช้แทนกันได้ในการปฏิบัติหน้าที่^{๕๒}

วันวิสา มหารมย์ ศึกษาวิจัยการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาเขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร จากกลุ่มตัวอย่าง ๑๕๐ คน พบว่า^{๕๓}

๑. การบริหารงานตามหลักพรหมวิหารของผู้บริหารสถานศึกษาเขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๗) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาเขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ทุกด้านอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๑) ด้านอุเบกขาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๗) ด้านเมตตาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๖) ด้านกรุณาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๗)

^{๕๐}สุพล เกรียม โนรมณ์, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ.

^{๕๑}ปัทมาสน์ อมาตยกุล, “ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิตปริญญาตรี” *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต*, ภาควิชาแนะแนวจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิชญ์โลก, ๒๕๓๓), หน้า ๗๕.

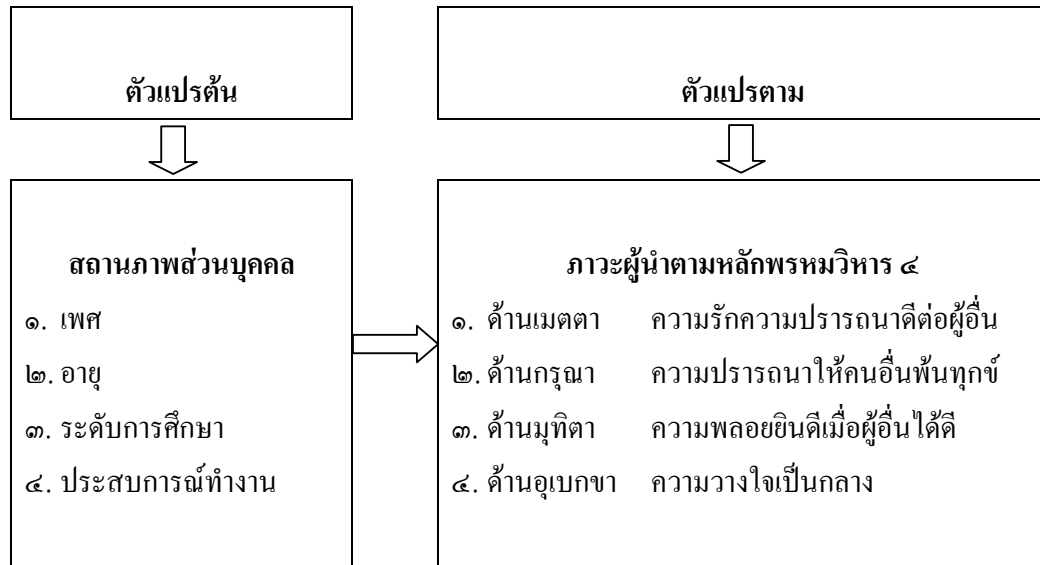
^{๕๒}พันตำรวจตรีพรหม วุฒิวิวัฒน์ชัย, “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติตำรวจ ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต”, *วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๕), บทคัดย่อ.

^{๕๓}วันวิสา มหารมย์, “การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาเขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์* (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

๒. การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคลังชั้น กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง และอายุราชการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี วุฒิการศึกษา และตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน มีการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนการบริหารงานตามหลักพรหมวิหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เพศ สถานภาพ อายุ รายได้และอายุราชการที่แตกต่างกันมีการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารงานตามหลักพรหมวิหารของผู้บริหารสถานศึกษา เขตคลังชั้น กรุงเทพมหานคร โดยส่วนมากเสนอว่า ผู้บริหารควรมีเมตตาดูแลเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความสุขในการทำงาน มีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน จัดสรรงาน ให้เท่าๆ กัน และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความทุกข์ ต้องช่วยเหลือและหาวิธีช่วยหรือผ่อนจากหนัก ให้เป็นเบา มีมุทิตาจริงใจต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน อุเบกขาความเป็นกลาง ให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติหน้าที่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่รักชอบเฉพาะ ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งและให้โอกาสทั้งสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีการเจริญก้าวหน้า สำหรับแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานตามหลัก พรหมวิหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคลังชั้น กรุงเทพมหานคร ส่วนมากเสนอว่า ควรใช้ หลักการทางศาสนา โดยให้ผู้บริหารควรเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาด้านคุณธรรมและจริยธรรมเพิ่ม ประสิทธิภาพในการตัดสินใจ สร้างคุณลักษณะให้เกิดจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาผล ของงานมีความจริงใจในการบริหารงานมีความรักในองค์กร

๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภูมิที่ ๒.๑ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อมุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

- ๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๕ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ครูผู้สอนนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร จำนวน ๕ โรงเรียน รวมทั้งสิ้น ๒๘๕ คน ส่วนขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ R.V.Krejcie and D.W.Morgan ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๖๕ คน ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย ในแต่ละโรงเรียนตามสัดส่วนของประชากร ดังตารางที่ ๓.๑

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ข้อที่	โรงเรียน	ครู	กลุ่มตัวอย่าง
๑	โพธิสารพิทยากร	๑๒๒	๓๐
๒	มหารณพาราม	๕๖	๓๒
๓	ทีปังกรวิทยาพัฒน์	๓๕	๒๒
๔	วัดปากน้ำวิทยาคม	๓๘	๒๒
๕	สุวรรณพลับพลาพิทยาคม	๓๔	๑๕
รวม		๒๘๕	๑๖๕

๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นด้วยตนเอง เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตคลองชัน กรุงเทพมหานคร

๑. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- ๑) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔
- ๒) ศึกษาหลักการและทฤษฎี จากเอกสาร ตำราที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
- ๓) ศึกษาแบบสอบถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๔) ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้านำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ

ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาอีกครั้ง ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity)

๒. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมาจากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยแบ่งออกเป็น ๓ ส่วน คือ ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตคลองชัน กรุงเทพมหานคร มี ๔ ด้าน คือ ๑) ด้านเมตตา ๒) ด้านกรุณา ๓) ด้านมุทิตา ๔) ด้านอุเบกขา ซึ่งเป็นคำถามแบบให้คะแนนหรือประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้เกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น ๕ ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) ได้ดังนี้

ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ คือ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะเพิ่มเติมได้อย่างอิสระ

๓. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- ๑) ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้

๒) หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอ ประชานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ แล้ว นำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ ท่าน ประกอบด้วย

(๑) พระมหาสม กลฺยาโณ, ดร. อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๒) ผศ.ดร. สมศักดิ์ บุญปู อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๓) ผศ. บุญเลิศ จิรภัทร์ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๔) ผศ.ดร. สมชัย ศรีนอก อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๕) ดร.นิเวศน์ วงษ์สุวรรณ อาจารย์ วิทยาลัยเทคโนโลยีเทคโนโลยี กรุงเทพมหานคร

๓) หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข แล้ว ไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมวัดดุสิต ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน เพื่อหาความเชื่อมั่น ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)^๑ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมดเท่ากับ ๐.๗๘๘

๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามระเบียบแนวทางการปฏิบัติของราชการ ดังนี้

๑. ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทำหนังสือถึงสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

๒. ผู้วิจัยนำหนังสือพร้อมทั้งแบบสอบถามส่งถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอ ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง

๓. ผู้วิจัยเดินทางตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ในระหว่างเดือน ธันวาคม-เดือนมกราคม ๒๕๕๑ แล้วนำมาวิเคราะห์

^๑Cronbach, Lee J, Essentials of psychological testing, 4 ed., (New York: Harper & Row,1971), P.67.

๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ มาดำเนินตามขั้นตอน ดังนี้

๑. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดมาให้คะแนน ตามแนวทางการประเมินความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า แบบลิเคิร์ต (Likert' Scales)

๕ คะแนน	หมายถึง	มากที่สุด
๔ คะแนน	หมายถึง	มาก
๓ คะแนน	หมายถึง	ปานกลาง
๒ คะแนน	หมายถึง	น้อย
๑ คะแนน	หมายถึง	น้อยที่สุด

๒. การแปลผลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนน แล้วแปลความหมายที่กำหนดดังนี้

๑) แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

๒) แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย (SD) และการหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (\bar{X}) เป็นรายชื่อและรายด้าน วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยหาค่าเฉลี่ยของช่วงระดับคะแนน (Class interval) ๕ ระดับ ดังนี้^๒

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

๓) แปลผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยการ

^๒ประกอบ กรรณสูตร, สติติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: ด่านสุทธการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๘.

ทดสอบค่าที (t – test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe)

๓.๕ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ใช้เครื่องมือทางคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสังคมศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์หาค่าสถิติ ดังนี้

๑. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่หาค่าร้อยละ

$$\text{จำนวนประชากรของโรงเรียนต่าง ๆ} = \frac{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}} \times ๑๐๐$$

๒. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยหาค่าเฉลี่ย (SD) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (\bar{X}) เป็นรายด้านและรายข้อ

๓. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยการทดสอบค่าที (t – test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe)

บทที่ ๔

ผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานครและเปรียบเทียบโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้สัญลักษณ์แทนสถิติต่าง ๆ ดังนี้

\bar{X}	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
F	แทน ค่าสถิติทดสอบ F-test (One Way ANOVA)
t	แทน ค่าสถิติทดสอบ t-test
P	แทน ค่าความน่าจะเป็น
*	แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

การวิเคราะห์ข้อมูล จะเสนอผลในรูปแบบตารางประกอบความ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น ๔ ตอน ตามลำดับดังนี้

๔.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามโดยหาค่าความถี่และร้อยละ

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พิจารณาเป็น รายชื่อ รายด้าน และภาพรวม

๔.๓ ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พิจารณาเป็น รายชื่อ รายด้าน และภาพรวมจำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์สอนโดยหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way ANOVA)

๔.๔ ผลวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชันกรุงเทพมหานคร โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พิจารณาเป็น ใน ๔ ด้าน

๔.๑ ข้อปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยหาค่าความถี่และร้อยละ
รายละเอียดดังแสดงใน ตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (n=๑๖๕)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
๑. เพศ		
๑) ชาย	๖๒	๓๗.๖
๒) หญิง	๑๐๓	๖๒.๔
รวม	๑๖๕	๑๐๐
๒. อายุ		
๑) ๒๕-๓๐ ปี	๑๔	๘.๕
๒) ๓๑-๔๐ ปี	๑๗	๑๐.๓
๓) ๔๑-๕๐ ปี	๓๖	๒๑.๘
๔) ๕๑ ปีขึ้นไป	๙๘	๕๙.๔
รวม	๑๖๕	๑๐๐
๓. ระดับการศึกษา		
๑) ปริญญาตรี	๕๓	๕๖.๔
๒) ปริญญาโท	๓๒	๔๓.๖
รวม	๑๖๕	๑๐๐
๔. ประสบการณ์สอน		
๑) ๑-๕ ปี	๑๖	๙.๗
๒) ๖-๑๕ ปี	๗	๔.๒
๓) ๑๖-๒๕ ปี	๔๒	๒๕.๕
๔) ๒๖ปีขึ้นไป	๑๐๐	๖๐.๖
รวม	๑๖๕	๑๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ เป็นเพศหญิง ร้อยละ ๖๒.๔ เป็นเพศชาย ร้อยละ ๓๗.๖ อายุ ๕๑ ปีขึ้นไป ร้อยละ ๕๙.๔ อายุ ๔๑-๕๐ ปี ร้อยละ ๒๑.๘ อายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี ร้อยละ ๑๐.๓ และอายุระหว่าง ๒๕-๓๐ ปี ร้อยละ ๘.๕ การศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ ๕๖.๔ และระดับปริญญาโท ร้อยละ ๔๓.๖ ประสบการณ์สอน มากกว่า ๒๖ ปีขึ้นไป ร้อยละ ๖๐.๖ ๑๖-๒๕ ปี ร้อยละ ๒๕.๕ ๑-๕ ปี ร้อยละ ๙.๗ และ ๖-๑๕ ปี ร้อยละ ๔.๒

๔.๒ การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา
เขตตลิ่งชันกรุงเทพมหานคร โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดย
พิจารณาเป็น รายด้าน รายข้อ และภาพรวม

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ของครูกลุ่มตัวอย่างของ
ผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร
โดยภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔	\bar{X}	S.D.	ระดับ
๑. ด้านเมตตา	๓.๗๐	๐.๖๔	มาก
๒. ด้านกรุณา	๓.๘๗	๐.๕๖	มาก
๓. ด้านมูทิตา	๓.๘๕	๐.๕๗	มาก
๔. ด้านอุเบกขา	๓.๘๒	๐.๖๐	มาก
รวม	๓.๘๑	๐.๕๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน
กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยรวม อยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{X}=๓.๘๑$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตาม
ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านกรุณา ($\bar{X}=๓.๘๗$) ด้านมูทิตา ($\bar{X}=๓.๘๕$) ด้านอุเบกขามีส่วน
ร่วม($\bar{X}=๓.๘๒$)และด้านเมตตา($\bar{X}=๓.๗๐$) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับบริหารตามหลัก
พรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ด้านเมตตา

ด้านเมตตา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
๑. ผู้บริหารปรารถนาให้ทุกคนมีความสามัคคีกัน	๓.๗๗	๐.๘๐	มาก
๒. ผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ	๓.๖๘	๐.๘๐	มาก
๓. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีเหตุผลในการทำงาน	๓.๖๒	๐.๘๓	มาก
๔. ผู้บริหารกำหนดเวลาการทำงานที่เหมาะสม	๓.๕๕	๐.๘๘	มาก
๕. ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้า	๓.๗๘	๐.๘๑	มาก
๖. ผู้บริหารให้คำปรึกษาการทำงานแก่บุคลากร	๓.๗๘	๐.๗๔	มาก
๗. ผู้บริหารสนับสนุนอุปกรณ์อย่างเหมาะสม	๓.๖๕	๐.๘๒	มาก
๘. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	๓.๖๔	๐.๘๘	มาก
๙. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ อุทิศตนและเวลา ให้โรงเรียนอย่างเต็มที่	๓.๘๒	๐.๘๘	มาก
๑๐. ผู้บริหารส่งเสริมองค์กรอื่นที่จัดการศึกษา	๓.๗๒	๐.๗๘	มาก
รวม	๓.๗๐	๐.๖๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๓.๗๐$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา อยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ อุทิศตนและเวลาให้โรงเรียนอย่างเต็มที่ ($\bar{X}=๓.๘๒$) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้คำปรึกษาการทำงานแก่บุคลากร ($\bar{X}=๓.๗๘$) และ ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้า ($\bar{X}=๓.๗๘$) ส่วน ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีเหตุผลในการทำงาน ครูมีความคิดเห็นเป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X}=๓.๖๒$)

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของครูกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน
กรุงเทพมหานคร ด้านกรรณา

ด้านกรรณา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
๑. ผู้บริหารมีการจัดระเบียบและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงานของ	๓.๘๗	๐.๗๑	มาก
๒. ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดีและให้คำแนะนำแก่บุคลากรเมื่อมี ปัญหา	๓.๘๑	๐.๗๕	มาก
๓. ผู้บริหารให้โอกาสผู้ที่ทำงานผิดพลาดได้ปรับปรุงตนเองและ เข้าร่วมงานต่อ	๓.๕๐	๐.๗๑	มาก
๔. ผู้บริหารจัดกิจกรรมการนิเทศศึกษาภายในอย่างสม่ำเสมอ	๓.๗๗	๐.๗๐	มาก
๕. ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเหตุการณ์ใน ปัจจุบัน	๓.๘๑	๐.๗๖	มาก
๖. ผู้บริหารชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และสิ่งที่เป็นโทษให้กับ บุคลากรอย่างจริงจัง	๓.๘๕	๐.๖๓	มาก
๗. ผู้บริหารร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	๓.๘๘	๐.๗๐	มาก
๘. ผู้บริหารจัดหาเอกสาร ตำราที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติ หน้าที่ให้กับบุคลากร	๓.๘๕	๐.๖๖	มาก
๙. ผู้บริหารมีความห่วงใยต่อสวัสดิการและให้การช่วยเหลือ	๓.๕๑	๐.๖๕	มาก
๑๐. ผู้บริหารอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลังความสามารถ	๔.๐๒	๐.๖๕	มาก
รวม	๓.๘๗	๐.๕๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีความ
คิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรรณา โดยรวมอยู่ในระดับมาก
(\bar{X} =๓.๘๗) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรรณา อยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ
ผู้บริหารอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลังความสามารถ (\bar{X} =๔.๐๒) รองลงมาคือ ผู้บริหารมี
ความห่วงใยต่อสวัสดิการและให้การช่วยเหลือ(\bar{X} =๓.๕๑) และ ผู้บริหารให้โอกาสผู้ที่ทำงาน
ผิดพลาดได้ปรับปรุงตนเองและเข้าร่วมงานต่อ” (\bar{X} =๓.๕๐) ส่วน ผู้บริหารจัดกิจกรรมการนิเทศ
ศึกษาภายในอย่างสม่ำเสมอ ครูมีความเห็นอันอับสุดท้าย (\bar{X} =๓.๕๐)

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตดลิ่งชั้น
กรุงเทพมหานคร ด้านมุทิตา

ด้านมุทิตา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
๑. ผู้บริหารแสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคนที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับสม่ำเสมอ	๓.๕๓	๐.๖๕	มาก
๒. ผู้บริหารชื่นชมผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความจริงใจ	๓.๘๕	๐.๗๓	มาก
๓. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน	๓.๕๒	๐.๗๑	มาก
๔. ผู้บริหารจัดโครงการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	๓.๘๘	๐.๖๕	มาก
๕. ผู้บริหารจัดระเบียบหรือเกณฑ์การให้รางวัลผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเหมาะสม	๓.๘๒	๐.๗๐	มาก
๖. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	๓.๘๔	๐.๗๘	มาก
๗. ผู้บริหารมีส่วนช่วยในการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จของบุคลากร	๓.๗๖	๐.๖๗	มาก
๘. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถอย่างเต็มที่	๓.๘๐	๐.๗๐	มาก
๙. ผู้บริหารสร้างและรักษาสัมพันธ์กับพนักงานกับบุคลากร	๓.๘๒	๐.๖๕	มาก
๑๐. ผู้บริหารเป็นที่ไว้วางใจของบุคลากรทุกคน	๓.๘๖	๐.๖๗	มาก
รวม	๓.๘๕	๐.๕๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ครู โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชั้น กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุทิตา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๓.๘๕$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุทิตา อยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ ผู้บริหารแสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคนที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับสม่ำเสมอ ($\bar{X}=๓.๕๓$) รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน ($\bar{X}=๓.๕๒$) และ ผู้บริหารจัดโครงการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ($\bar{X}=๓.๘๘$)

ส่วน ผู้บริหารมีส่วนช่วยในการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จของบุคลากร ครูมีความคิดเห็นเป็นอันดับสุดท้าย ($\bar{X}=๓.๗๖$)

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของครูกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ด้านอุเบกขา

ด้านอุเบกขา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
๑. ผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร	๓.๘๓	๐.๗๒	มาก
๒. ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่	๓.๘๓	๐.๗๐	มาก
๓. ผู้บริหารดำเนินการทางวินัยและการลงโทษอย่างยุติธรรม	๓.๘๕	๐.๗๒	มาก
๔. ผู้บริหารจัดระเบียบในการบริหารพัฒนาโรงเรียนอย่างเหมาะสม	๓.๘๗	๐.๗๐	มาก
๕. ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม	๓.๘๒	๐.๘๐	มาก
๖. ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม	๓.๘๔	๐.๗๓	มาก
๗. ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมกับงานแต่ละฝ่าย	๓.๘๓	๐.๗๘	มาก
๘. ผู้บริหารรายงานการใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอและตรวจสอบได้	๓.๗๗	๐.๕๒	มาก
๙. ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์เป็นที่ไว้วางใจ	๓.๗๔	๐.๕๒	มาก
๑๐. ผู้บริหารยึดกฎระเบียบของโรงเรียนในการปฏิบัติงาน	๓.๗๕	๐.๘๕	มาก
รวม	๓.๘๒	๐.๖๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๓.๘๒$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา อยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงจากมากไปหาน้อย ๓ ลำดับ ผู้บริหารดำเนินการทางวินัยและการลงโทษอย่างยุติธรรม ($\bar{X}=๓.๘๕$) รองลงมาคือ ผู้บริหารจัดระเบียบในการบริหารพัฒนาโรงเรียนอย่างเหมาะสม ($\bar{X}=๓.๘๗$) และ ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ($\bar{X}=๓.๘๔$) ส่วน ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์เป็นที่ไว้วางใจ ครูมีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสุดท้าย ($\bar{X}=๓.๗๔$)

๔.๓ วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตตลิ่งชัน

ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์สอน โดยใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe') ตามตารางที่ ๔.๗ - ๔.๑๐

สมมุติฐานที่ ๑ ครูที่มีเพศต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยม เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ต่างกัน ปรากฏผลดังตารางที่ ๔.๗

ตารางที่ ๔.๗ วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามเพศ คือ เพศ ชาย ๓๐ คน และเพศหญิง ๗๗ คน

ภาวะผู้นำตามหลัก พรหมวิหาร ๔	ชาย		หญิง		t	P
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
๑. ด้านเมตตา	๓.๗๐	๐.๖๑	๓.๗๐	๐.๖๕	๐.๐๑	๐.๕๕
๒. ด้านกรุณา	๓.๘๐	๐.๖๐	๓.๕๑	๐.๕๒	-๑.๑๒	๐.๒๖
๓. ด้านมุทิตา	๓.๘๓	๐.๕๘	๓.๘๖	๐.๕๖	-๐.๒๕	๐.๘๑
๔. ด้านอุเบกขา	๓.๘๓	๐.๖๔	๓.๘๑	๐.๕๘	๐.๑๕	๐.๘๘
รวม	๓.๗๕	๐.๕๘	๓.๘๒	๐.๕๑	-๐.๓๒	๐.๗๕

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๗ ผลวิเคราะห์ การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามเพศ พบว่า ครูผู้สอน ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงปฏิเสธสมมุติฐานที่วางไว้

สมมุติฐานที่ ๒ ครูที่มีอายุต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลัก
 พรหมวิหาร ๔ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน ปรากฏผลดัง
 ตารางที่ ๔.๘ วิเคราะห์การเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน
 มัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามอายุ
 คือ ๒๕-๓๐ ปี จำนวน ๕ คน ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๘ คน ๔๑-๕๐ ปี จำนวน ๒๒ คน
 และ ๕๑ ปีขึ้นไปจำนวน ๗๒ คน

ภาวะผู้นำตามหลัก พรหมวิหาร ๔	แหล่งข้อมูล	SS	Df	MS	F	P
๑. ด้านเมตตา	ระหว่างกลุ่ม	๖.๕๕	๓	๒.๑๘	๕.๘๖	๐.๐๐*
	ภายในกลุ่ม	๖๐.๐๓	๑๖๑	๐.๓๗		
	รวม	๖๖.๕๘	๑๖๔			
๒. ด้านกรุณา	ระหว่างกลุ่ม	๕.๕๖	๓	๑.๘๕	๖.๖๑	๐.๐๐*
	ภายในกลุ่ม	๔๕.๑๔	๑๖๑	๐.๒๘		
	รวม	๕๐.๗๑	๑๖๔			
๓. ด้านมุทิตา	ระหว่างกลุ่ม	๕.๘๕	๓	๑.๙๘	๖.๘๒	๐.๐๐*
	ภายในกลุ่ม	๔๖.๘๐	๑๖๑	๐.๒๙		
	รวม	๕๒.๖๕	๑๖๔			
๔. ด้านอุเบกขา	ระหว่างกลุ่ม	๕.๒๕	๓	๑.๗๕	๕.๒๖	๐.๐๐*
	ภายในกลุ่ม	๕๓.๖๔	๑๖๑	๐.๓๓		
	รวม	๕๘.๘๙	๑๖๔			
ผลรวม	ระหว่างกลุ่ม	๕.๔๗	๓	๑.๘๒	๗.๐๗	๐.๐๐*
	ภายในกลุ่ม	๔๑.๔๙	๑๖๑	๐.๒๖		
	รวม	๔๖.๙๖	๑๖๔			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๘ ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหม
 วิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตาม
 อายุ พบว่า โดยรวม ครูผู้สอนที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลัก
 พรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .๐๕ และรายด้าน พบว่าทั้ง ๔ ด้าน มีความแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ โดยวิธีการของ เชฟเฟ่ (Scheffe') รายละเอียดตามตาราง ๔.๕

ตารางที่ ๔.๕ วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครู ด้านเมตตา จำแนกตาม อายุ เป็นรายคู่

อายุ	\bar{X}	๒๕-๓๐	๓๑-๔๐	๔๑-๕๐	๕๑ ปีขึ้นไป
		๓.๗๕	๔.๐๕	๓.๓๖	๓.๗๖
๒๕-๓๐	๓.๗๕	-	-๐.๒๕	๐.๔๓	๐.๐๔*
๓๑-๔๐	๔.๐๕		-	๐.๖๘	๐.๒๕
๔๑-๕๐	๓.๓๖			-	-๐.๓๕
๕๑ ปีขึ้นไป	๓.๗๖				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ครูที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ ๐.๐๕ มีจำนวน ๒ คู่ ได้แก่ ครูที่มีอายุ ระหว่าง๓๑-๔๐ ปี มีความคิดเห็นมากกว่าครูที่มีอายุ ระหว่าง๔๑-๕๐ ปี และ ครูที่มีอายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปีมีความคิดเห็นน้อยกว่าครูที่มีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป

ตารางที่ ๔.๑๐ วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครู ด้านกรูณาจำแนกตามอายุ เป็นรายคู่

อายุ	\bar{X}	๒๕-๓๐	๓๑-๔๐	๔๑-๕๐	๕๑ ปีขึ้นไป
		๔.๒๑	๔.๑๒	๓.๕๕	๓.๘๘
๒๕-๓๐	๔.๒๑	-	๐.๐๘	๐.๖๒*	๐.๓๓
๓๑-๔๐	๔.๑๒		-	๐.๕๔*	๐.๒๕
๔๑-๕๐	๓.๕๕			-	-๐.๒๕
๕๑ ปีขึ้นไป	๓.๘๘				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า ครูที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ ๐.๐๕ มีจำนวน ๒ คู่ ได้แก่ ครูที่มีอายุ ระหว่าง ๒๕-๓๐ ปี มีความคิดเห็นมากกว่าครูที่มีอายุ ระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี และครูที่มีอายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี มีความคิดเห็นมากกว่าครูที่มีอายุ ระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี

ตารางที่ ๔.๑๑ วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครู ด้านมุทิตา จำแนกตามอายุเป็นรายคู่

อายุ	\bar{X}	๒๕-๓๐	๓๑-๔๐	๔๑-๕๐	๕๑ ปีขึ้นไป
		๔.๑๕	๔.๑๑	๓.๕๕	๓.๘๓
๒๕-๓๐	๔.๑๕	-	๐.๐๗	๐.๖๓*	๐.๓๒
๓๑-๔๐	๔.๑๑		-	๐.๕๖*	๐.๒๕
๔๑-๕๐	๓.๕๕			-	-๐.๓๑*
๕๑ ปีขึ้นไป	๓.๘๓				-

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า ครูที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ ๐.๐๕ มีจำนวน ๓ คู่ ได้แก่ ครูที่มีอายุ ระหว่าง ๒๕-๓๐ ปี มีความคิดเห็นมากกว่าครูที่มีอายุ ระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี ครูที่มีอายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี มีความคิดเห็นมากกว่าครูที่มี

อายุ ระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี และ ครูที่มีอายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปีมีความคิดเห็นน้อยกว่าครูที่มีอายุระหว่าง ๕๑ ปีขึ้นไป

ตารางที่ ๔.๑๒ วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครู ด้านอุเบกขา จำแนกตาม อายุ เป็นรายคู่

อายุ	\bar{X}	๒๕-๓๐	๓๑-๔๐	๔๑-๕๐	๕๑ ปีขึ้นไป
		๔.๒๓	๓.๕๕	๓.๕๕	๓.๘๓
๒๕-๓๐	๔.๒๓	-	๐.๒๘	๐.๖๘*	๐.๓๕
๓๑-๔๐	๓.๕๕		-	๐.๔๐	๐.๑๑
๔๑-๕๐	๓.๕๕			-	-๐.๒๘
๕๑ ปีขึ้นไป	๓.๘๓				-

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า ครูที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ ๐.๐๕ มีจำนวน ๑ คู่ ได้แก่ ครูที่มีอายุ ระหว่าง ๒๕-๓๐ ปี มีความคิดเห็นมากกว่าครูที่มีอายุ ๔๑-๕๐ ปี

ตารางที่ ๔.๑๓ วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครู โดยรวม จำแนกตาม อายุ เป็นรายคู่

อายุ	\bar{X}	๒๕-๓๐	๓๑-๔๐	๔๑-๕๐	๕๑ ปีขึ้นไป
		๔.๑๐	๔.๐๖	๓.๕๑	๓.๘๓
๒๕-๓๐	๔.๑๐	-	๐.๐๕	๐.๕๕*	๐.๒๗
๓๑-๔๐	๔.๐๖		-	๐.๕๔*	๐.๒๒
๔๑-๕๐	๓.๕๑			-	-๐.๓๒*
๕๑ ปีขึ้นไป	๓.๘๓				-

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า ครูที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ ๐.๐๕ มีจำนวน ๓ คู่ ได้แก่ ครูที่มีอายุ ระหว่าง ๒๕-๓๐ ปี มีความคิดเห็นมากกว่าครูที่มีอายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี ครูที่มีอายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี มีความคิดเห็นมากกว่าครูที่มี

อายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี และ ครูที่มีอายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปีมีความคิดเห็นน้อยกว่าครูที่มีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป

สมมติฐานที่ ๓ ครูมีระดับการศึกษา ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน ปรากฏผลดังตารางที่ ๔.๑๐

ตารางที่ ๔.๑๔ วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ตามความเห็นของครู จำแนกตามระดับ การศึกษา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน ๕๑ คน และระดับปริญญาโท จำนวน ๗๒ คน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลัก พรหมวิหาร ๔	ปริญญาตรี		ปริญญาโท		t	P
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
๑. ด้านเมตตา	๓.๓๘	๐.๖๑	๓.๖๐	๐.๖๖	๑.๓๕	๐.๐๘
๒. ด้าน กรุณา	๓.๕๐	๐.๕๕	๓.๘๒	๐.๕๑	๐.๕๕	๐.๓๕
๓. ด้านมุทิตา	๓.๕๐	๐.๖๐	๓.๗๘	๐.๕๒	๑.๓๗	๐.๑๗
๔. ด้านอุเบกขา	๓.๕๐	๐.๖๔	๓.๗๒	๐.๕๒	๑.๕๓	๐.๐๕
ภาพรวม	๓.๘๗	๐.๕๗	๓.๗๓	๐.๔๘	๑.๖๘	๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า ครูที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ ๔ ครูที่มีประสบการณ์สอน ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน ปรากฏผลดังตารางที่ ๔.๑๕

ตารางที่ ๔.๑๕ วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตคลองชัน กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามประสบการณ์สอน คือ ๑-๕ ปี จำนวน ๑๖ คน ๖-๑๕ ปี จำนวน ๗ คน ๑๖-๒๕ ปี ๔๒ คน และ มากกว่า ๒๖ ปีขึ้นไปจำนวน ๑๐๐ คน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔	แหล่งข้อมูล	SS	Df	MS	F	P
๑. ด้านเมตตา	ระหว่างกลุ่ม	๖.๖๕	๓	๒.๒๑	๕.๕๕	๐.๐๐*
	ภายในกลุ่ม	๕๕.๕๐	๑๖๑	๐.๓๓		
	รวม	๖๖.๕๕	๑๖๔			
๒. ด้านกรุณา	ระหว่างกลุ่ม	๕.๖๐	๓	๑.๘๓	๖.๖๖	๐.๐๐*
	ภายในกลุ่ม	๔๕.๑๑	๑๖๑	๐.๒๘		
	รวม	๕๐.๗๑	๑๖๔			
๓. ด้านมุทิตา	ระหว่างกลุ่ม	๔.๒๑	๓	๑.๔๐	๔.๖๖	๐.๐๐*
	ภายในกลุ่ม	๔๘.๕๔	๑๖๑	๐.๓๐		
	รวม	๕๒.๗๕	๑๖๔			
๔. ด้านอุเบกขา	ระหว่างกลุ่ม	๔.๑๐	๓	๑.๓๓	๔.๐๑	๐.๐๑*
	ภายในกลุ่ม	๕๔.๘๐	๑๖๑	๐.๓๔		
	รวม	๕๘.๘๕	๑๖๔			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	๕.๐๔	๓	๑.๖๘	๖.๔๖	๐.๐๐*
	ภายในกลุ่ม	๔๑.๕๑	๑๖๑	๐.๒๖		
	รวม	๔๖.๕๖	๑๖๔			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๕ ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตคลองชัน กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์สอน โดยรวม และรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตคลองชัน กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์สอน เป็นรายคู่ โดยวิธีการของ เชฟเฟ้ (Scheffe') รายละเอียดตามตาราง ๔.๑๖

ตารางที่ ๔.๑๖ วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครู ด้านเมตตา จำแนกตามประสบการณ์สอน เป็นรายคู่

ประสบการณ์สอน	\bar{X}	๑-๕ ปี	๖-๑๕ ปี	๑๖-๒๕ ปี	๒๖ปีขึ้นไป
๑-๕ ปี	๔.๑๓	-	๐.๕๓	๐.๗๑*	๐.๓๗
๖-๑๕ ปี	๓.๖๐		-	๐.๑๘	-๐.๑๖
๑๖-๒๕ ปี	๓.๔๒			-	-๐.๓๔*
๒๖ปีขึ้นไป	๓.๗๖				-

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า ครูที่มีประสบการณ์สอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ มีจำนวน ๒ คู่ ได้แก่ ครูที่มีประสบการณ์ ๑-๕ ปี มีความคิดเห็นมากกว่าครูที่มีประสบการณ์สอน ๑๖-๒๕ ปี ครูที่มีประสบการณ์สอน ๑๖-๒๕ ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าครูที่มีประสบการณ์สอน ๒๖ ปีขึ้นไป

ตารางที่ ๔.๑๗ วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครู ด้านกรุณา จำแนกตามประสบการณ์สอน เป็นรายคู่

ประสบการณ์สอน	\bar{X}	๑-๕ ปี	๖-๑๕ ปี	๑๖-๒๕ ปี	๒๖ปีขึ้นไป
๑-๕ ปี	๔.๒๕	-	๐.๔๑	๐.๖๗*	๐.๓๕
๖-๑๕ ปี	๓.๘๕		-	๐.๒๗	-๐.๐๒
๑๖-๒๕ ปี	๓.๖๒			-	-๐.๒๘*
๒๖ปีขึ้นไป	๓.๕๐				-

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า ครูที่มีประสบการณ์สอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ มีจำนวน ๒ คู่ ได้แก่ ครูที่มีประสบการณ์ ๑-๕ ปี มีความคิดเห็นมากกว่าครูที่มีประสบการณ์สอน ๑๖-๒๕ ปี ครูที่มีประสบการณ์สอน ๑๖-๒๕ ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าครูที่มีประสบการณ์สอน ๒๖ ปีขึ้นไป

ตารางที่ ๔.๑๘ วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครู ด้านมุทิตา จำแนกตามประสบการณ์สอน เป็นรายคู่

ประสบการณ์สอน	\bar{X}	๑-๕ ปี	๖-๑๕ ปี	๑๖-๒๕ ปี	๒๖ปีขึ้นไป
๑-๕ ปี	๔.๑๕	-	๐.๔๔	๐.๕๗*	๐.๓๐
๖-๑๕ ปี	๓.๗๖		-	๐.๑๓	-๐.๑๔
๑๖-๒๕ ปี	๓.๖๓			-	-๐.๒๓
๒๖ปีขึ้นไป	๓.๕๐				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า ครูที่มีประสบการณ์สอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ ๐.๐๕ มีจำนวน ๑ คู่ ได้แก่ ครูที่มีประสบการณ์สอน ๑-๕ ปี มีความคิดเห็นมากกว่าครูที่มีประสบการณ์สอน ๑๖-๒๕ ปี

ตารางที่ ๔.๑๙ วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครู ด้านอุเบกขา จำแนกตามประสบการณ์สอน เป็นรายคู่

ประสบการณ์สอน	\bar{X}	๑-๕ ปี	๖-๑๕ ปี	๑๖-๒๕ ปี	๒๖ปีขึ้นไป
๑-๕ ปี	๔.๑๘	-	๐.๒๕	๐.๕๗*	๐.๓๓
๖-๑๕ ปี	๓.๘๕		-	๐.๒๘	๐.๐๔
๑๖-๒๕ ปี	๓.๖๐			-	-๐.๒๔
๒๖ปีขึ้นไป	๓.๘๔				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า ครูที่มีประสบการณ์สอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ ๐.๐๕ มีจำนวน ๑ คู่ ได้แก่ ครูที่มีประสบการณ์สอน ๑-๕ ปี มีความคิดเห็นมากกว่าครูที่มีประสบการณ์สอน ๑๖-๒๕ ปี

ตารางที่ ๔.๒๐ วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครู โดยรวม จำแนกตามประสบการณ์สอน เป็นรายคู่

ประสบการณ์สอน	\bar{X}	๑-๕ ปี	๖-๑๕ ปี	๑๖-๒๕ ปี	๒๖ปีขึ้นไป
๑-๕ ปี	๔.๒๐	-	๐.๔๒	๐.๖๓*	๐.๓๕
๖-๑๕ ปี	๓.๗๘		-	๐.๒๑	-๐.๐๗
๑๖-๒๕ ปี	๓.๕๗			-	-๐.๒๘*
๒๖ปีขึ้นไป	๓.๘๕				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่า ครูที่มีประสบการณ์สอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ ๐.๐๕ มีจำนวน ๒ คู่ ได้แก่ ครูที่มีประสบการณ์สอน ๑-๕ ปี มีความคิดเห็นมากกว่าครูที่มีประสบการณ์สอน ๑๖-๒๕ ปี และครูที่มีประสบการณ์สอน ๑๖- ๒๕ ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าครูที่มีประสบการณ์สอน ๒๖ ปีขึ้นไป

๔.๔ ข้อเสนอแนะ แนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ ๔.๒๑ ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา (ความรักความปรารถนาดีต่อผู้อื่น)	จำนวนคน (n=๑๖๕)	ร้อยละ
๑	ผู้บริหารควรให้ความรักความปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง อุทิศตนให้กับสถานศึกษาให้มาก ๆ	๑๐	๖.๐
๒	ผู้บริหารควรสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า ขอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	๗	๔.๒
๓	ผู้บริหารควรชี้แนะ ตักเตือน อบรม สั่งสอน ด้วยความรักความเมตตาต่อผู้ร่วมงาน	๘	๔.๘

ตารางที่ ๔.๒๑ ต่อ

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา (ความรักความปรารถนาดีต่อผู้อื่น)	จำนวนคน (n=๑๖๕)	ร้อยละ
๔	ผู้บริหารควรมอบงานให้ตามความสามารถและคุณธรรม และตามความสมัครใจ ไม่ใช่บังคับเพื่อให้ได้งาน	๕	๕.๔
๕	ผู้บริหารควรให้อภัย แก่ผู้ที่ทำให้ผิดพลาด ให้โอกาสแก้ไข	๗	๔.๒

จากตารางที่ ๔.๒๑ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับแนวทางพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ด้านเมตตา ตามความคิดเห็นของครู คือ ผู้บริหารควรให้ความรักความปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง อุทิศตนให้กับสถานศึกษาให้มาก ๆ จำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๐ ผู้บริหารควรมอบงานให้ตามความสามารถและคุณธรรมและตามความสมัครใจ ไม่ใช่บังคับเพื่อให้ได้งาน มีความคิดเห็นจำนวน ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๔ ผู้บริหารควรชี้แนะ ตักเตือน อบรม สั่งสอน ด้วยความรัก ความเมตตาต่อผู้ร่วมงาน มีความคิดเห็นจำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๘ ผู้บริหารควรสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความคิดเห็นจำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๒ ผู้บริหารควรให้อภัย แก่ผู้ที่ทำให้ผิดพลาด ให้โอกาสแก้ไข มีความคิดเห็นจำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๒

ตารางที่ ๔.๒๒ ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา (ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์)	จำนวนคน (n=๑๖๕)	ร้อยละ
๑	ผู้บริหารควรช่วยเหลือ แนะนำ เมื่อเพื่อนร่วมงานมีทุกข์ อย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถที่จะช่วยได้	๓	๔.๒
๒	ควรชี้แนะ แนวทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น	๘	๔.๘
๓	ผู้บริหารต้องใส่ใจในความทุกข์ ของผู้ได้บังคับบัญชา เห็น ใจในยามเจ็บไข้ได้ป่วย	๖	๓.๖
๔	ผู้บริหารให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ดี สามารถนำไปใช้ กับปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี	๓	๔.๒
๕	ผู้บริหารควรแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างรวดเร็ว และเด็ดขาด	๘	๔.๘

จากตารางที่ ๔.๒๒ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับแนว
ทางการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน
กรุงเทพมหานคร ด้านกรุณา ตามความคิดเห็นของครู คือ ผู้บริหารควรแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นใน
โรงเรียนอย่างรวดเร็วและเด็ดขาดจำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๘ ควรชี้แนะ แนวทางที่
ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น มีความคิดเห็นจำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๘ ผู้บริหารควร
ช่วยเหลือ แนะนำ เมื่อเพื่อนร่วมงานมีทุกข์ อย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถที่จะช่วยได้ มีความ
คิดเห็นจำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๒ ผู้บริหารให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ที่ดี สามารถ
นำไปใช้กับปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี มีความคิดเห็นจำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๒ ผู้บริหาร
ต้องใส่ใจในความทุกข์ ของผู้ได้บังคับบัญชา เห็นใจในยามเจ็บไข้ได้ป่วย มีความคิดเห็นจำนวน
๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๖

ตารางที่ ๔.๒๓ ข้อเสนอแนะแนวทางแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุกตา (ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี)	จำนวนคน (n=๑๖๕)	ร้อยละ
๑	ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจ และแสดง ความยินดีอย่างจริงใจ อาจจะกระทำด้วยคำพูดหรือชื่นชม ด้วยวิธีอื่น ๆ ตามความเหมาะสมและตามโอกาส อันควร	๕	๕.๔
๒	ควรแสดงความชื่นชมยินดี ให้ขวัญกำลังใจ ให้รางวัล ผู้ที่ ประสบความสำเร็จ และเผยแพร่ให้สาธารณชนทราบ เมื่อมีโอกาส	๘	๔.๘
๓	ให้ขวัญและกำลังใจกับทุก ๆ คนและแสดงความยินดีกับ ผู้ร่วมงานที่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	๗	๔.๒
๔	ผู้บริหารควรเปิด โอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้แสดง ความสามารถอย่างเต็มที่	๘	๔.๘
๕	ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเข้าอบรมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของงาน	๕	๕.๔

จากตารางที่ ๔.๒๓ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับแนว
ทางการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน
กรุงเทพมหานคร ด้านมุกตา ตามความคิดเห็นของครู คือ ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ขวัญ
กำลังใจ และแสดงความยินดีอย่างจริงใจ อาจจะกระทำด้วยคำพูดหรือชื่นชมด้วยวิธีอื่น ๆ ตามความ
เหมาะสมและตามโอกาสอันควร จำนวน ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๔ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้
ผู้ร่วมงานเข้าอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานจำนวน ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๔ ควรแสดงความ
ชื่นชมยินดี ให้ขวัญกำลังใจ ให้รางวัล ผู้ที่ประสบความสำเร็จ และเผยแพร่ให้สาธารณชนทราบ
เมื่อมีโอกาส มีความคิดเห็นจำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๘ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน
ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ มีความคิดเห็นจำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๘ ให้ขวัญและ
กำลังใจกับทุก ๆ คนและแสดงความยินดีกับผู้ร่วมงานที่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความ
คิดเห็นจำนวน ๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๒

ตารางที่ ๔.๒๔ ข้อเสนอแนะแนวทางแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา (ความวางใจเป็นกลาง)	จำนวนคน (n=๑๖๕)	ร้อยละ
๑	ไม่แสดงตนหรือทำตนเข้าข้างคนใกล้ชิด หรือคนรอบข้าง เฉพาะกลุ่ม ทำตัวเป็นกลางจริงๆ ถือว่าทุกคนเท่ากันหมด	๓	๔.๒
๒	ให้ความสำคัญธรรมในการบริหารงานทุกด้าน เน้นย้ำความ ซื่อสัตย์สุจริต ตรวจสอบได้ รวมถึงปฏิบัติ หน้าที่ ให้ยึด กฎระเบียบ	๘	๔.๘
๓	ควรมีความยุติธรรมกับทุกๆ ด้าน	๕	๕.๔
๔	ควรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ เพื่อจะเป็นที่ไว้วางใจของ ครูทุกคน	๑๐	๖.๐
๕	ผู้บริหารควรเป็นกลางในทุก ๆ เรื่อง	๕	๓.๐

จากตารางที่ ๔.๒๔ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตดิ่งชั้น กรุงเทพมหานคร ด้านอุเบกขา ตามความคิดเห็นของครู คือ ควรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ เพื่อจะเป็นที่ไว้วางใจของครูทุกคน จำนวน ๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๐ ควรมีความยุติธรรมกับทุก ๆ ด้าน จำนวน ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๔ ให้ความสำคัญธรรมในการบริหารงานทุกด้าน เน้นย้ำความซื่อสัตย์สุจริต ตรวจสอบได้ รวมถึงปฏิบัติ หน้าที่ ให้ยึดกฎระเบียบ มีความคิดเห็นจำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๘ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ มีความคิดเห็นจำนวน ๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๘ ไม่แสดงตนหรือทำตนเข้าข้างคนใกล้ชิด หรือคนรอบข้างเฉพาะกลุ่ม ทำตัวเป็นกลางจริงๆ ถือว่าทุกคนเท่ากันหมด มีความคิดเห็นจำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๒

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานครเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ๒) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ๓) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ การปฏิบัติงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูผู้สอน ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดเขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีทั้งหมด ๕ โรงเรียน

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร สรุปได้ดังนี้

๕.๑.๑ จากข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ พบว่า เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๐๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๔ เป็นเพศชาย จำนวน ๖๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๖ มีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไปจำนวน ๕๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๔ อายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปีจำนวน ๓๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๘ อายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๓ และอายุระหว่าง ๒๕-๓๐ ปี จำนวน ๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๕ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๕๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๔ และระดับปริญญาโท จำนวน ๓๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๖ คน มีประสบการณ์ในการสอน มากกว่า ๒๖ ปีขึ้นไปจำนวน ๑๐๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๖ ๑๖-๒๕ ปี จำนวน ๔๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๐ ต่ำกว่า ๕ ปี จำนวน ๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๑ ๕-๑๐ ปี จำนวน ๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๕

๕.๑.๒ ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานครโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าครูผู้สอนมีความเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑. ด้านเมตตา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย ๑ อันดับ คือ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อนักเรียนที่ อุตสทนและเวลาให้โรงเรียนอย่างเต็มที่ รองลงมา คือ ผู้บริหารให้คำปรึกษาการทำงานแก่นุคลากร และผู้บริหารสนับสนุนบุคลากร ให้มีความเจริญก้าวหน้า

๒. ด้านกรุณา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย ๑ อันดับ คือ ผู้บริหารอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลังความสามารถ ผู้บริหารมีความห่วงใยต่อสวัสดิการและให้การช่วยเหลือ และผู้บริหารให้โอกาสผู้ที่ทำงานผิดพลาดได้ปรับปรุงตนเอง และเข้าร่วมงานต่อ

๓. ด้านมูทิตา โดยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายข้อ จากมากไปหาน้อย ๑ อันดับ คือ ผู้บริหารแสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคนที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับสม่ำเสมอ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานและผู้บริหารจัด โครงการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

๔. ด้านอุเบกขา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากมากไปหาน้อย ๑ อันดับ คือ ผู้บริหารดำเนินการทางวินัยและการลงโทษอย่างยุติธรรม รองลงมาคือ ผู้บริหารจัดระเบียบในการบริหารพัฒนาโรงเรียนอย่างเหมาะสม และผู้บริหารประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม

๕.๑.๑ เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑. จำแนกตามเพศ โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เช่นกัน จึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

๒. จำแนกตามอายุ ครูที่มีอายุต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยรวม พบว่า มีความแตกต่างกันความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันทั้ง ๔ ด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

๓. จำแนกตามระดับการศึกษา ครูที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

๔. จำแนกตาม ประสบการณ์สอน ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์สอน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๕.๑.๔ ผลการวิจัยจากการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์สอน ผลการเปรียบเทียบสรุปผลได้ดังนี้

เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ประสบการณ์สอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร มีประเด็นที่น่าสนใจตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

๕.๒.๑ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานครจากการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา ด้านเมตตา

จากผลการวิจัยที่ได้ศึกษาทำให้เห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ย่อมมีผลต่อการบริหารในสถานศึกษาเป็นอย่างมากดังที่หลายท่านสรุปไว้ในงานวิจัยเมื่อนำมากล่าวเป็นรายด้านปรากฏผล ดังนี้

๑. ด้านเมตตา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อ มีความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านหลักนิชธรรมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีเหตุผลในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิเชียร บุญกล้า^๑ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔

^๑วิเชียร บุญกล้า, “ การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๓” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุรินทร์, ๒๕๕๐), บทคัดย่อ.

ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๓” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุด ดังนี้ ด้านมุทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ผลการเปรียบเทียบของการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการรับรู้ต่อการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ทุกด้านแตกต่างกัน

๒. ด้านกรุณา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อ มีความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านหลักคุณธรรม อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารจัดกิจกรรมการนิเทศศึกษาภายในอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพล เกรียมโนรมณ์^๒ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา และมุทิตา ไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ที่สูง ขณะที่อุเบกขานั้นถูกนำไปปฏิบัติงาน ในสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย

๓. ด้านมุทิตา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อ มีความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมุทิตา อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีส่วนช่วยในการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันวิสา มหารมย์^๓ ศึกษาวิจัยการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาเขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร จากกลุ่มตัวอย่าง ๑๕๐ คน พบว่า การบริหารงานตามหลักพรหมวิหารของผู้บริหารสถานศึกษาเขตดลิ่งชันกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๗) เมื่อพิจารณาเป็นรายการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ของผู้บริหารสถานศึกษาเขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

^๒สุพล เกรียมโนรมณ์ “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาลัยเชียงใหม่, (๒๕๕๓), บทคัดย่อ.

^๓วันวิสา มหารมย์ “การบริหารงานตามหลักพรหมวิหารของผู้บริหารสถานศึกษาเขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ.

(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๑) ด้านอุเบกขาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๗) ด้านเมตตาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๖) ด้านกรุณาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๗)

๔. ด้านอุเบกขา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อ มีความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสร้างความร่วมมือระหว่าง บ้าน วัด โรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระปลัดคำภา สิมบิดา^๔ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง“ การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗ พบว่า

๑. ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

๒. ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗ ที่มีสถานภาพต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานในโรงเรียนพบว่าโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านพบไม่แตกต่างกัน

๓. ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗ ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกัน

๔. ครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗ ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาด โรงเรียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและด้านพบว่าไม่แตกต่างกัน

๕.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

เพศต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ฉะนั้น จึงสรุปได้ว่า ครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ไม่แตกต่างกัน

^๔พระปลัดคำภา สิมบิดา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง“ การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในกลุ่ม๗” วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

อายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เพราะฉะนั้นจึงสรุปว่าครูที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ แตกต่างกัน

ระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เพราะว่าครูที่ตอบแบบสอบถามล้วนมีระดับการศึกษาสูงทั้งหมดจึงมีความคิดเห็นกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ คล้ายๆกัน ประสพการณ์สอนต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เพราะว่าครู ประสพการณ์สอนต่างกัน ย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน

๕.๒.๓ เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

ครูที่ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงาน ในแต่ละด้านดังนี้
ด้านเมตตา ผู้บริหารควรให้ความรักความปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง อุทิศตนให้กับสถานศึกษาให้มากๆ

ด้านกรุณา ผู้บริหารควรช่วยเหลือ แนะนำ เมื่อเพื่อนร่วมงานมีทุกข์ อย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถที่จะช่วยได้

ด้านมุทิตา ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจ และแสดงความยินดีอย่างจริงใจ อาจจะกระทำด้วยคำพูดหรือชื่นชมด้วยวิธีอื่นๆ ตามความเหมาะสมและตามโอกาสอันควร

ด้านอุเบกขา ให้ความยุติธรรมในการบริหารงานทุกด้าน เน้นย้ำความซื่อสัตย์สุจริต ตรวจสอบได้ รวมถึงปฏิบัติ หน้าที่ ให้ยึดกฎระเบียบ

จากการศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้แล้วทำให้ผู้ศึกษาได้แนวคิดเสนอแนะพอเป็นแนวทางสืบต่อไป

๕.๓ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

๕.๓.๑ สรุปจากผลการวิจัย ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔

๑.ด้านเมตตา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในระดับมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่อุทิศตนและเวลาให้โรงเรียนอย่างเต็มที่

๒. ด้านกรรณา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ มากที่สุดคือ ผู้บริหารมีความห่วงใยต่อสวัสดิการและให้การช่วยเหลือ

๓. ด้านมูทิตา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ มากที่สุดคือ ผู้บริหารแสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคนที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับอย่างสม่ำเสมอ

๔. ด้านอุเบกขา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ มากที่สุดคือ ผู้บริหารจัดระเบียบในการบริหารพัฒนาโรงเรียนอย่างเหมาะสม

๕.๓.๒ สรุปผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ได้ดังนี้
 เพศต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จึงสรุปได้ว่า ครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ไม่แตกต่างกัน

อายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกัน

ระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันเพราะว่าครู ประสบการณ์สอนต่างกัน ย่อมมีความคิดเห็นต่างกัน

๕.๓.๓ สรุปข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ ดังนี้

ด้านเมตตา ผู้บริหารควรให้ความรักความปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง อุทิศตนให้กับสถานศึกษาให้มากๆ

ด้านกรรณา ผู้บริหารควรช่วยเหลือ แนะนำ เมื่อเพื่อนร่วมงานมีทุกข์ อย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถที่จะช่วยได้

ด้านมูทิตา ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจ และแสดงความยินดีอย่างจริงใจ อาจจะกระทำด้วยคำพูดหรือชื่นชมด้วยวิธีอื่นๆ ตามความเหมาะสมและตามโอกาสอันควร

ด้านอุเบกขา ให้ความยุติธรรมในการบริหารงานทุกด้าน เน้นย้ำความซื่อสัตย์สุจริต ตรวจสอบได้ รวมถึงปฏิบัติหน้าที่ ให้ยึดกฎระเบียบ

๕.๔ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. ด้านเมตตา

- ๑) ผู้บริหารควรใช้หลัก ความรักในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น
- ๒) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการทำงานด้วยความรักต่อผู้ได้บังคับบัญชา

อย่างยุติธรรม

๒. ด้านกรุณา

- ๑) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน
- ๒) ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมการนิเทศศึกษาภายในอย่างสม่ำเสมอ

๓. ด้านมูทิตา

- ๑) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถอย่างเต็มที่
- ๒) ผู้บริหารควรมีส่วนช่วยในการเผยแพร่ผลงานและความสำเร็จของบุคลากร

๔. ด้านอุเบกขา

- ๑) ผู้บริหารควรยึดกฎระเบียบของโรงเรียนในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ
- ๒) ผู้บริหารควรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์เป็นที่ไว้วางใจ

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา
๒. ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
๓. ศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่มีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลัก พรหมวิหาร ๔

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ

กวี วงศ์พุ่ม. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๕.

กิติ ดัยคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : บัดเตอร์ฟราย การพิมพ์, ๒๕๓๕.

_____. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : เซชจู้การพิมพ์, ๒๕๓๐.

แก้ว ชิตตะขบ. รวมวิชาธรรมศึกษาชั้นตรี (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๗.

ฉายาศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์. และคณะ. การบริหาร. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗).

เถาว์ลัย นันทากวีวัฒน์. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑.

ทองใบ สุธาจารี. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. (อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๓).

ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงศ์. พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒.

บุญมี แทนแก้ว. จริยศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๕.

ประกอบ วรรณสูตร. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : ด่าน สุทธาคารพิมพ์, ๒๕๔๒.

ประเวศ วะสี. “ภาวะผู้นำ สภาพในสังคมไทยและวิถีแก้ไข”. ใน ภาวะผู้นำความสำคัญ ต่ออนาคตไทย. กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๒.

พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม). ภาวะผู้นำเชิงพุทธ. กรุงเทพมหานคร : นิตการพิมพ์, ๒๕๔๕.

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). **พระในบ้าน**. กรุงเทพมหานคร : คณากรรมการพิมพ์.
๒๕๔๑.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา,
๒๕๓๕.

_____ . **ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา.
๒๕๓๔.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๕๐.

_____ . **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก
จำกัด, ๒๕๔๖.

พระมหาชัยณรงค์ ญาณกิตติ (ลำไธสง). "ภาวะผู้นำด้านสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ตามหลักสังคหวัตถุ ๔" **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

พระมหาบุญมี มาลาวิชโร. **พุทธบริหาร**. (นนทบุรี : บริษัท ชิงค์ บีคอนด์ บั๊คส์ จำกัด, ๒๕๕๓).

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

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล). **หลักธรรมมาภิบาลและประมุขศิลป์**. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์มงคลชัยพรินติ้ง, ๒๕๔๘.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วย ที่ ๕-๘**.
พิมพ์ครั้งที่ ๒. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๐.

_____ . **นโยบายและการวางแผนการศึกษาหน่วยที่ ๑-๕**. โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๕.

ขงยุทธ เกษสาคร. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมอธรรม, ๒๕๔๒.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : ธนรัชการพิมพ์, ๒๕๔๔). หน้า ๓๑.

วรรณาทองอ่อน. **มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ**. สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘.

เสาวนิต เสดานนนท์. **ภาวะผู้นำ**. นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๒.

สถิตย์ กองคำ. **มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. นครราชสีมา : สถาบัน
ราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๔.

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี. **รวมธรรมะ**. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับ
ลิชชิ่ง, ๒๕๓๘.

สมบัติ บุญประเคน. “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ ๖ ป”. **วารสารครูขอนแก่น**. ปีที่ ๔๔
ฉบับที่ ๒ (สิงหาคม ๒๕๔๔) :

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.

_____ . **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.

สมพงษ์ สิงหะพล. **ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร**. นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏ
นครราชสีมา, ๒๕๔๗.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. “การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”. **วารสารวิชาการ**.
ปีที่ ๔๕ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม ๒๕๔๕) : ๒๑ – ๓๐.

สุพจน์ วังสินธุ์. “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา”. **วารสารวิชาการ**. ปีที่ ๔๓
ฉบับที่ ๒ (มิถุนายน ๒๕๔๓) : ๒๘ – ๓๐.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. “ภาวะผู้นำ.” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาวิทยาลัย
บริหารการศึกษาหน่วยที่๑-๕**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย สุโขทัย ธรรมมาธิราช, ๒๕๓๘.

ไสว มาลาทอง. **คู่มือการศึกษาริยธรรม สำหรับนักเรียน นิสิต นักศึกษา นักบริหาร นักปกครอง
ประชาชนผู้สนใจทั่วไป**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒.

อุทัย หิรัญโต. **หลักการบริหารบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓.

(๒) วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

เฉลิมชัย สมท่า. “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น
ของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลขเขต๑”. **วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗.

นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย. “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ ศึกษาจากหลักพุทธธรรม.”.
วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

ปีทมาสน์ อมาตยกุล. “ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔
ของนิสิตปริญญาตรี” **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**. ภาควิชาแนะแนวจิตวิทยาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิชญ์โลก.
๒๕๓๓.

พระปลัดคำภา สิมบิดา. “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหาร
โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม
๗”. **ปริญาครุศาสตร์ มหาบัณฑิต**. สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๒.

พระมหารุ่งโรจน์ ฆมฺมกุเมธี (ศิริพันธ์). "การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท". **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

พระมหาสมชาย สิริจินุโท. “พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพตามคุณภาพแนวทางของ
พระเทพวราคุณ (สมาน สุเมโธ)”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิต
วิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๔๗)

พันตำรวจตรีพรหม วุฒิวิวัฒน์ชัย. “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติ
ตำรวจ ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต”.
วิทยานิพนธ์อักษรศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล.
๒๕๔๕.

วันวิสา มหารมย์ “ การบริหารงานตามหลักพรหมวิหารของผู้บริหารสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน
กรุงเทพมหานคร” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสน
ศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

วิเชียร บุญกล้า. “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา ขึ้น
พื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๑”. **วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์
มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. ๒๕๕๐.

สุชาติ เต่าสุวรรณ. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของ
ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๕.

สุพล เครือมน โนรมณ์. “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด
เทศบาลนครเชียงใหม่”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑.

๒. ภาษาอังกฤษ

Barnard. C.J.. **Education for Executive in Reading in Human Relations.** Edited by Dobin Robert. New Jersey : Prentice-Hall.,1961.

chester I Bernard. **Organization and Management.** Cambridge Massachusetts: Harvard University Press., 1962.

Cronbach. Lee J. Essentials of psychological testing. 4 ed.. New York: Harper & Row.1971.

Johnson Harold and others.**The theory and management of systems.**NewYork : McGraw-Hill., 1974.

Ralph Stogdill. **Leadership Membership and Organization.** Psychological bulletin., 1950.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามนี้ มีจุดประสงค์เพื่อการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร เท่านั้น

๒. สารสำคัญของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้โอกาสผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะแนวทางภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

๓. ในการตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาตอบคำถามตามความเป็นจริงทุกข้อ ทุกตอน ในการแปลผลวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะแปลผลโดยภาพรวมทั่วไป อีกทั้งคำตอบของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ ดังนั้น การตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะไม่มีผลเสียหายต่อท่าน หรือโรงเรียนของท่านแต่ประการใด เพราะผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปศึกษาในภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอเจริญพรมา ณ โอกาสนี้

พระมนัส อคฺคฺชฺม โม (ก๊อนใหญ่)

นิติปรัชญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับข้อมูลจริงของท่าน

	เลขที่แบบสอบถาม.....	สำหรับผู้วิจัย
๑. เพศ	() ๑. ชาย () ๒. หญิง	<input type="checkbox"/>
๒. อายุ	() ๑. ๒๕ - ๓๐ ปี () ๒. ๓๑ - ๔๐ ปี () ๓. ๔๑ - ๕๐ ปี () ๔. ๕๑ ปี ขึ้นไป	<input type="checkbox"/>
๓. ระดับการศึกษา	() ๑. ปริญญาตรี () ๒. ปริญญาโท	<input type="checkbox"/>
๔. ประสบการณ์ทำงาน	() ๑. ๑ - ๕ ปี () ๒. ๖ - ๑๕ ปี () ๓. ๑๖ - ๒๕ ปี () ๔. ๒๖ ปี ขึ้นไป	<input type="checkbox"/>

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน
มัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติ ตามความเป็นจริง

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลัก พรหมวิหาร ๔	ระดับการปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	๑. ด้านเมตตา					
๑	ผู้บริหารปรารถนาให้ทุกคนมีความสามัคคีกัน					
๒	ผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ					
๓	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีเหตุผลในการทำงาน					
๔	ผู้บริหารกำหนดเวลาการทำงานที่เหมาะสม					
๕	ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้า					
๖	ผู้บริหารให้คำปรึกษาการทำงานแก่บุคลากร					
๗	ผู้บริหารสนับสนุนอุปกรณ์อย่างเหมาะสม					
๘	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
๙	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ อุกฤษิตตนและเวลา ให้โรงเรียนอย่างเต็มที่					
๑๐	ผู้บริหารส่งเสริมองค์กรอื่นที่จัดการศึกษา					
	๒. ด้านदानกรรณา					
๑๑	ผู้บริหารมีการจัดระเบียบและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับ งานของโรงเรียน					
๑๒	ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดีและให้คำแนะนำแก่บุคลากร เมื่อมีปัญหา					
๑๓	ผู้บริหารให้โอกาสผู้ที่ทำงานผิดพลาดได้ปรับปรุง ตนเองและเข้าร่วมงานต่อ					
๑๔	ผู้บริหารจัดกิจกรรมการนิเทศศึกษาภายในอย่าง สม่ำเสมอ					
๑๕	ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ต่อเหตุการณ์ใน ปัจจุบัน					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลัก พรหมวิหาร ๔	ระดับการปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑๖	ผู้บริหารชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์และสิ่งที่เป็นโทษ ให้กับบุคลากรอย่างจริงจัง					
๑๗	ผู้บริหารร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					
๑๘	ผู้บริหารจัดหาเอกสารตำราที่เป็นประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติหน้าที่ให้กับบุคลากร					
๑๙	ผู้บริหารมีความห่วงใยต่อสวัสดิการและให้กา ช่วยเหลือ					
๒๐	ผู้บริหารอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลัง ความสามารถ					
	๓. ด้านมุกิตา					
๒๑	ผู้บริหารแสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคนที่มีผลงาน ดีเด่นเป็นที่ยอมรับสม่าเสมอ					
๒๒	ผู้บริหารชื่นชมผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย ความจริงใจ					
๒๓	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่ม ศักยภาพการทำงาน					
๒๔	ผู้บริหารจัดโครงการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน					
๒๕	ผู้บริหารจัดระเบียบหรือเกณฑ์การให้รางวัลผู้ที่ประสบ ความสำเร็จในการทำงานอย่างเหมาะสม					
๒๖	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ					
๒๗	ผู้บริหารมีส่วนช่วยในการเผยแพร่ผลงานและ ความสำเร็จของบุคลากร					
๒๘	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถ อย่างเต็มที่					
๒๙	ผู้บริหารสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีงาม แก่บุคลากรทุกคน					

๓๐	ผู้บริหารเป็นที่ไว้วางใจของบุคลากรทุกคน					
----	---	--	--	--	--	--

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลัก พรหมวิหาร ๔	ระดับการปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	๔. ด้านอุเบกขา					
๓๑	ผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ของบุคลากร					
๓๒	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่					
๓๓	ผู้บริหารดำเนินการทางวินัยและการลงโทษอย่าง ยุติธรรม					
๓๔	ผู้บริหารจัดระเบียบในการบริหารพัฒนาโรงเรียน อย่างเหมาะสม					
๓๕	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม					
๓๖	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม					
๓๗	ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมกับงาน แต่ละฝ่าย					
๓๘	ผู้บริหารรายงานการใช้จ่ายงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ และตรวจสอบได้					
๓๙	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์เป็นที่ไว้วางใจ					
๔๐	ผู้บริหารยึดกฎระเบียบของโรงเรียนในการปฏิบัติงาน					

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะแนวทางภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดให้ข้อเสนอแนะแนวทางภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔

๑. ด้านเมตตา ผู้บริหารปรารถนาให้ทุกคนมีความสามัคคีกันอย่างไรบ้าง

.....
.....
.....
.....

๒. ด้านกรุณา ผู้บริหารมีการจัดระเบียบและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงานอย่างไรบ้าง

.....
.....
.....
.....

๓. ด้านมุทิตา ผู้บริหารจัดโครงการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างไร

.....
.....
.....
.....

๔. ด้านอุเบกขา ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมอย่างไร

.....
.....
.....
.....

ขออนุโมทนาในความร่วมมือตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปุ่น
อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมชัย ศรีนอก
อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. พระมหาสม กลยาโณ
อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บุญเลิศ จีระภัทร์
อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ
อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน.....ภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร ๐๘๑-๖๒๘-๘๖๖๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๑๑๕.....วันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๔

เรื่อง.....ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

นมัสการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ บุญปู

ด้วย พระมณีส ฉายา อุดมมโม นามสกุล ก้อนใหญ่ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๔๓ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขต ดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญ ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ตามเอกสารดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร ๐๘๑-๖๒๘-๕๖๖๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๑๕ วันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมชัย ศรีนอก

ด้วย พระมณัส ฉายา อคฺคธมฺโม นามสกุล ก้อนใหญ่ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๔๓ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญ ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ตามเอกสารดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญป)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร ๐๘๑-๖๒๘-๕๖๖๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ / ๑๑๕ วันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน พระมหาสม กลยาโณ

ด้วย พระมนัส ฉายา อคฺคธมฺโม นามสกุล ก้อนใหญ่ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๔๓ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตคลองชัน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญ ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ตามเอกสารดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญป)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ ๐๗๖



คณะครูศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วัดศรีสุทธาราม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บุญเลิศ จีระภัทร์

ด้วย พระมณัส ฉายา อคฺคธมฺโม นามสกุล ก้อนใหญ่ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๔๓ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตคลังชั้น กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ตามเอกสารดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ ๐๗๖



คณะกรรมาธิการ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วัดศรีสุทธาราม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ

ด้วย พระมณัส ฉายา อคฺคธมฺโม นามสกุล ก้อนใหญ่ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๔๓ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ตามเอกสารดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญป)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาคผนวก ค

หนังสือขออนุญาต

แจกแบบสอบถามเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

ที่ ศษ ๖๑๐๓.๓/ ๑๘๓



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วัดศรีสุคาราม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
 โทร. / ๐๘๕-๐๖๘-๔๕๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๘ กันยายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม

ด้วย พระมณัส ฉายา อคฺคธมฺโม นามสกุล ก้อนใหญ่ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๔๓
 นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญอุป)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาคผนวก ข
ค่าความเชื่อมั่นการทดสอบเครื่องมือ

ค่าความเชื่อมั่นการทดสอบเครื่องมือ

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

Reliability Statistics

Cronbach's	N of Items
.788	40

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	155.43	338.047	.081	.789
a2	155.43	338.323	.090	.788
a3	155.70	331.872	.344	.784
a4	155.63	332.999	.307	.785
a5	155.43	326.392	.549	.780
a6	155.40	331.834	.293	.784
a7	155.53	325.775	.469	.780
a8	155.50	321.017	.557	.777
a9	155.23	331.357	.305	.784
a10	155.37	321.757	.644	.777
b11	155.30	318.700	.682	.775
b12	155.40	324.110	.543	.779

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b13	155.33	328.161	.494	.781
b14	155.77	319.151	.592	.776
b15	155.63	325.551	.543	.780
b16	155.50	332.603	.331	.784
b17	155.30	330.700	.374	.783
b18	155.53	326.120	.554	.780
b19	155.20	334.372	.245	.786
b20	155.37	326.792	.394	.781
c21	155.37	325.068	.428	.780
c22	155.43	326.599	.503	.780
v23	155.53	331.913	.350	.784
c24	155.57	320.116	.620	.776
c25	155.43	328.806	.490	.782
c26	155.40	325.076	.482	.780
c27	155.37	331.964	.279	.785
c28	155.20	329.545	.452	.782
c29	155.30	330.838	.368	.783
c30	155.47	326.257	.537	.780
d31	155.30	334.010	.264	.785
d32	155.33	334.299	.239	.786
d33	155.20	338.372	.067	.789
d34	155.47	327.637	.423	.782
d35	153.83	234.489	.218	.927
d36	155.30	319.390	.659	.776
d37	155.53	316.878	.648	.774
d38	155.40	331.903	.371	.784
d39	155.47	321.430	.643	.777
d40	155.40	320.800	.660	.776

ภาคผนวก ง

หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ที่ ศษ ๖๑๐๓.๓/ ๑๘๔



คณะกรรศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร. / Fax. ๐๘๕-๐๖๘-๔๕๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๑๕ กันยายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปากน้ำวิทยาคม

ด้วย พระมณัส ฉายา อคฺคชมุโม นามสกุล ก้อนใหญ่ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๔๓ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็น ต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ที่ ศษ ๖๑๐๓.๓/ ๑๘๔



คณะกรรมาธิการ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร. Fax / ๐๘๕-๐๖๘-๔๕๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๑๕ กันยายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมรรณพาราม

ด้วย พระมณัส ฉายา อคฺคชฺมุโม นามสกุล ก้อนใหญ่ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๔๓ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปุ)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ที่ ศษ ๖๑๐๓.๓/ ๑๙๔



คณะกรรมาธิการ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร. / Fax ๐๘๕-๐๖๘-๔๕๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๑๕ กันยายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนที่ปึงกรวิทยาพัฒนา

ด้วย พระมณัส ฉายา อุดมมโม นามสกุล ก้อนใหญ่ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๔๓ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ ๑๘๔

คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร. / Fax ๐๘๕-๐๖๘-๔๕๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๑๕ กันยายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิสารพิทยากร

ด้วย พระมณีส ฉายา อคฺคชฺโม นามสกุล ก้อนใหญ่ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๔๓ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญอุป)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



ที่ ศษ ๖๑๐๓.๓/ ๑๘๔

คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร. / Fax ๐๘๕-๐๖๘-๔๕๓๗, ๐๘๗-๕๑๗-๖๑๕๒

๑๕ กันยายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคม

ด้วย พระมนัส ฉายา อุดมมโม นามสกุล ก้อนใหญ่ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๔๓ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/ ๑๘๔

๑๘ กันยายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปากน้ำ

ด้วย พระมณีส ฉายา อคฺคธมฺโม นามสกุล ก้อนใหญ่ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๔๓ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ : พระมนัส อัครมโม (ก๊อนใหญ่)
- เกิด : วันอาทิตย์ที่ ๑๕ เดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๐๕
- สถานที่เกิด : เลขที่ ๓ หมู่ ๓ ตำบลนาเจ็ดยัง อำเภอหนองไผ่ จังหวัดเพชรบูรณ์
- การศึกษา : พ.ศ. ๒๕๑๗ ประถมศึกษา โรงเรียนนาเจ็ดยัง ตำบลนาเจ็ดยัง
อำเภอหนองไผ่ จังหวัดเพชรบูรณ์
พ.ศ. ๒๕๒๕ มัธยมศึกษาตอนต้น วัดใหญ่ศรีสุพรรณ เขตธนบุรี
กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. ๒๕๒๗ มัธยมศึกษาตอนปลาย วัดสีตาราม
- อุปสมบท : วันที่ ๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๖
พ.ศ. ๒๕๕๐ ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- สังกัด : วัดปฐมบรมอิศาราม แขวงบางบำหรุ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร
- หน้าที่ : ครูพระสอนศีลธรรมในโรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคม
- ปีเข้าศึกษา : พฤษภาคม ๒๕๕๒
- ปีสำเร็จการศึกษา : พฤษภาคม ๒๕๕๕
- ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดปฐมบรมอิศาราม แขวงบางบำหรุ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร
- TeL. ๐๘-๔๓๕๔๑-๐๓๕ MANUT 51 @Hotmail.com