

แนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3

GUIDELINES FOR DEVELOPING SCHOOL ADMINISTRATION BASED ON THE BRAHMAVIHARA IV FOR
SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE NAKHON RATCHASIMA PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE
AREA OFFICE 3

พิมพิญาดา สิริประภาณวัฒน์¹, กานต์ เนตรกลาง²
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
Pimpiyada Siriprapanuwat¹, Kant Netklang²

The Master of Education Program in Educational Administration
Faculty of Education, Nakhon Ratchasima Rajabhat University, Thailand
Corresponding Author E-mail : Pimpiyada1996@gmail.com

(Received : February 18, 2026; Edit : February 27, 2026; accepted : March 1, 2026)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 127 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t-test independent)

ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านบริหารงานงบประมาณด้วยความเป็นกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.56) และด้านบริหารงานบุคคลด้วยความยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.64) 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) แนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา จัดโครงการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 อย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการนิเทศติดตาม เพื่อกระตุ้นการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีแนวปฏิบัติที่โดดเด่น ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูง เพื่อถ่ายทอดแนวคิด วิธีปฏิบัติที่สะท้อนหลักเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาในบริบทการบริหารสถานศึกษา

คำสำคัญ : แนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษา, หลักพรหมวิหาร 4, ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา

Abstract

The purposes of this research were: 1) to study school administration based on the Four Sublime States of Mind (Brahmavihara 4) of school administrators; 2) to compare school administration based on the Brahmavihara 4 as classified by administrators' administrative experience; and 3) to explore guidelines for developing school administration based on the Brahmavihara 4 under the Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office 3. The sample consisted of 127 school administrators under the Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office 3 in the academic year 2025 (B.E. 2568). Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and the independent samples t-test.

The findings revealed that: 1) overall, school administration based on the Brahmavihara 4 was at a high level. Among the aspects, budget administration with impartiality showed the highest mean score ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.56), while personnel administration with fairness showed the lowest mean score ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.64); 2) the comparison of school administration based on the Brahmavihara 4, classified by administrative experience, indicated statistically significant differences at the .05 level both overall and in each aspect; and 3) the guidelines for developing school administration based on the Four Brahmavihara principles include organizing continuous capacity-building programs related to administration according to the Four Brahmavihara, such as workshops, knowledge-sharing activities, and supervisory follow-up processes. These initiatives aim to encourage adaptation in response to changing educational contexts. Opportunities should also be provided for new-generation administrators with outstanding practices to exchange experiences with highly experienced administrators in order to transfer concepts and practices that reflect loving-kindness (Metta), compassion (Karuna), sympathetic joy (Mudita), and equanimity (Upekkha) within the context of educational administration.

Keywords: Development guidelines for school administration, Brahmavihara 4, administrative experience.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ และต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 โดยยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาตินับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์มีเป้าหมายในการพัฒนาที่สำคัญคือเพื่อพัฒนาคคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561: 8)

แนวคิดคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารการศึกษาคุณธรรมจริยธรรมเป็นคุณสมบัติที่ดีของทุกคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าตำแหน่งอื่นๆ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารการศึกษาจึงเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษาทุกระดับโดยทุกหน่วยงานปรารถนาให้การยอมรับนับถือผู้บริหารที่มีคุณภาพนั้นก็ถือเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีทักษะความชำนาญงานมีประสิทธิภาพมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นต้นแต่ที่เหนือสิ่งอื่นใดคือความเป็นผู้มีคุณธรรมในจิตใจและมีจริยธรรมที่น่าเลื่อมใสศรัทธาซึ่งคุณธรรมและจริยธรรมถือเป็นคุณสมบัติอันสำคัญที่จะเป็นส่วนเสริมให้ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถครองตน ครองคน และครองงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารสถานศึกษาที่ขาดคุณธรรมย่อมเป็นเหตุของความเสื่อมของสถานศึกษามักเกิดความแตกแยกของผู้ร่วมงานขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาลดลงผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณธรรมย่อมเป็นที่รักและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานสามารถนำพาสถานศึกษาสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลแม้ว่าจะมีข้อถกเถียงกันในสังคมอย่างกว้างขวางในทางเลือกระหว่างผู้บริหารที่มีจริยธรรม (Ethics) กับผู้บริหารที่มีความสามารถ (Competent) ทำให้มีเสียงสะท้อนจากสังคมที่ต้องการผู้บริหารที่มีคุณสมบัติพร้อมทั้งสองประการคือทั้งเก่งและดี (สิวลี ศิริโล, 2550)

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางการศึกษาจึงควรมีแนวปฏิบัติที่อยู่ในกรอบคุณธรรม เพราะคุณธรรมเป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งจิตใจบุคคลให้ประพฤติในทางที่ถูกที่ควร และเป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ รู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และคุณธรรมที่ผู้บริหารพึงมีนั้นปรากฏอยู่ในหลักของพระพุทธศาสนา ระเบียบ กฎหมาย คำสั่ง จรรยาบรรณ ระเบียบวินัยข้าราชการครูถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพครู เพราะคุณธรรมเป็นเครื่องประกันคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา (พระครูวิจิตรสาธิต, 2560: 1-15)

พรหมวิหารธรรม เป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาซึ่งเป็นฐานสำคัญสำหรับการจัดการศึกษาควบคู่ไปกับวิทยาการ พรหมวิหารธรรมเป็นธรรมอันเป็นเครื่องอยู่ของพรหม หลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครอง หลักธรรมนี้เป็นธรรมสำหรับทุกคน เช่น บิดา มารดา ครูอาจารย์ หัวหน้าหน่วยงานและนักบริหาร (दनัย ไชโยธธา, 2544) พรหมวิหารธรรมประกอบด้วย เมตตา ปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข กรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้พ้นทุกข์ มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี อุเบกขา การรู้จักวางเฉย ทำใจเป็นกลาง ไม่ปฏิบัติเอนเอียงด้วยความรักหรือชัง

ความเจริญทางวัตถุที่ขาดการพัฒนาทางจิตใจ เป็นที่มาของปัญหาคุณธรรมจริยธรรมที่ตกต่ำในสังคมไทย สถาบันศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม ได้จัดทำโครงการวิจัยลักษณะและกระบวนการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมของไทย พบว่าระดับคุณธรรม จริยธรรมในหมู่คนไทยลดลงเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความมีสติสัมปชัญญะ และความมีระเบียบวินัย (ประภาพร จันทศิริ และคณะ, 2559: 1-21) ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้พรหมวิหาร 4 ที่สัมพันธ์กับการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความมั่นใจในการตัดสินใจอย่างเด็ดขาด ขาดการพิจารณาความดีความชอบ ไม่มีกระบวนการพิจารณาผลงาน ไม่มีเวลาในการให้คำปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา ผู้บริหารไม่มีการสอบถามสุขภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร บางครั้งไม่คำนึงถึงความทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ขาดการแสดงออกถึงความยินดี การให้ความสำคัญต่างๆ กับบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษายังบกพร่องในเรื่องของความยุติธรรมในการให้รางวัลกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่วางตนเป็นกลาง แสดงออกถึงความลำเอียง ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ส่งผลให้การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ในสถานศึกษาไม่เกิดประสิทธิภาพ (ไกรลาศ ชินกะธรรม, 2562)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ตระหนักถึงความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมเพราะเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศที่ ฉะนั้น หัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร บุคลากรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้มีความคิดสร้างสรรค์และสรรค์สร้างสิ่งใหม่ๆ การพัฒนาบุคลากร จึงเป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นการนำเอา

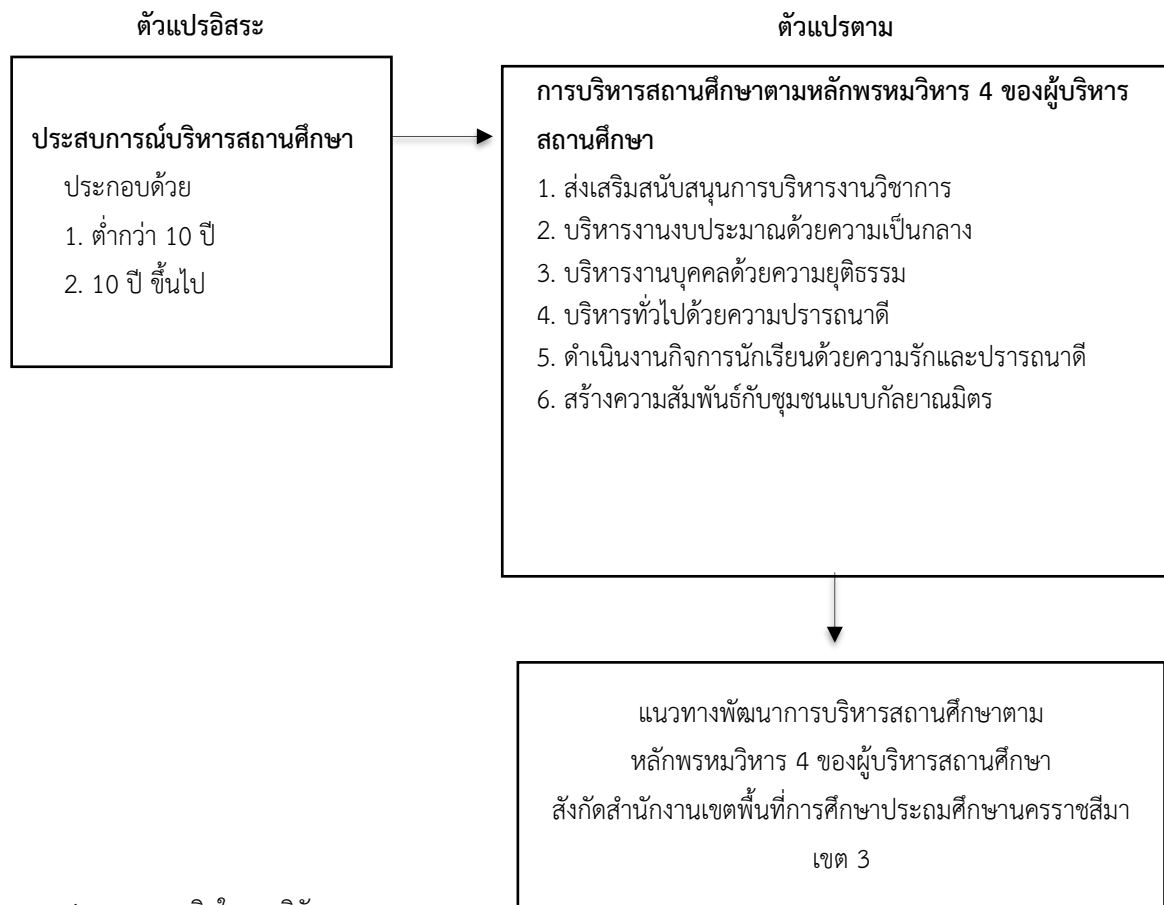
ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ รวมทั้งกฎหมายและระเบียบในสภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการและสมรรถนะเพื่อให้งานปฏิบัติงานเกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคล เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานรวมถึงความรู้ในด้านต่างๆ เป็นเรื่องที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนอกจากเป็นการเสริมสร้างความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างดีแล้ว ยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ที่นับว่าเป็นสวัสดิการอันดีให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคลากรได้รับความรู้ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารที่มีประสิทธิภาพการบริหารต่างกันย่อมมีวิวัฒนาการ การเรียนรู้ทางสังคม และทักษะในการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงจะมีทักษะในการครองตนและครองคน มีความสุขุมรอบคอบ และมีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถตัดสินใจได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย (Goleman, D., 1998) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 3 ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญในการนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน ทำให้ในบางครั้งผู้บริหารไม่มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา บริหารงานแบบเน้นพวกพ้องมากกว่าวางใจเป็นกลาง ทำให้การพิจารณาเงินเดือนไม่มีความยุติธรรม สิ่งเหล่านี้ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาลดลง เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3, 2567: 11-12)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวิจัยแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ไปปรับปรุงนโยบายการปฏิบัติงานเพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด หลักพรหมวิหาร 4 มิได้เป็นเพียงหลักธรรมเชิงจริยธรรมส่วนบุคคล หากแต่สามารถแปลงเป็นหลักการบริหารเชิงปฏิบัติ ที่สะท้อนผ่านกระบวนการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการบริหารคนอย่างมีคุณธรรม ควบคู่กับประสิทธิภาพและความยุติธรรม อันนำไปสู่ความสมดุลระหว่างความดีงาม และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา
3. เพื่อสร้างแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมุติฐานการวิจัย

การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 ที่มีประสบการณ์บริหารสถานศึกษาต่างกัน มีความแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 182 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 จำนวน 127 คน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970: 607-610) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยใช้ประสบการณ์บริหารสถานศึกษาเป็นชั้นภูมิ

ตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ ประสบการณ์บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปี ขึ้นไป ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ 1. ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานวิชาการ 2. บริหารงานงบประมาณด้วยความเป็นกลาง 3. บริหารงานบุคคลด้วยความยุติธรรม 4. บริหารทั่วไปด้วยความปรารถนาดี 5. ดำเนินงานกิจการนักเรียนด้วยความรักและปรารถนาดี 6. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนแบบกัลยาณมิตร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) เกี่ยวกับประสบการณ์บริหารสถานศึกษา ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ส่วนแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ซึ่งได้มาจากผลการวิจัยใน ตอนที่ 2 ซึ่งเป็นผลจากการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดย การนำมาจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดของแต่ละด้านนำมาสร้างเป็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) สร้างขึ้นจากการทบทวน แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้ออกแบบสอบถามให้ สอดคล้องกับการวิจัย โดยมีการสร้างแบบสอบถามดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร หลักการ ทฤษฎี วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการสรุปเป็นนิยาม ศัพท์ของตัวแปรในการวิจัย และเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ 2. ศึกษาวิธีสร้างเครื่องมือจากเอกสารตำรา โดยยึด กรอบแนวคิดในการวิจัยเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือและกำหนดรูปแบบ โครงสร้างของเนื้อหาของแบบสอบถามให้ครอบคลุม 3. กำหนดรูปแบบและโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถาม เป็นคำถามตรวจสอบรายการ แบบมาตราส่วน ประมาณค่า โดยนำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียงให้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำมาหาค่า IOC ได้ค่า IOC = .80-1.00 4. นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลอง (Try-out) กับสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่า สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (α -Coefficient) ของ Cronbach ได้ค่า $\alpha = .972$ 5. นำแบบสอบถามที่ได้จากขั้นที่ 4 มาปรับปรุงแก้ไข และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หลังจากที่ได้ วิเคราะห์ผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 เลือกเฉพาะข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของแต่ละด้าน นำมากำหนดประเด็น คำถามเพื่อหาแนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยนำแบบสอบถามไปสอบถามผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 จำนวน 127 คน เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้ จากการตอบแบบสอบถาม เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป ส่วนแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง นำไปสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน โดยเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง การวิเคราะห์ข้อมูล 1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation) และการเปรียบเทียบพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์บริหารสถานศึกษา โดยการใช้ t-test Independent กำหนดค่าระดับนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน

การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานวิชาการ	4.48	0.56	มาก
2. บริหารงานงบประมาณด้วยความเป็นกลาง	4.51	0.56	มากที่สุด
3. บริหารงานบุคคลด้วยความยุติธรรม	4.42	0.64	มาก
4. บริหารทั่วไปด้วยความปรารถนาดี	4.46	0.58	มาก
5. ดำเนินงานกิจการนักเรียนด้วยความรักและปรารถนาดี	4.44	0.60	มาก
6. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนแบบกัลยาณมิตร	4.44	0.71	มาก
รวม	4.46	0.55	มาก

จากตาราง 1 พบว่า การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บริหารงานงบประมาณด้วยความเป็นกลาง ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.56) รองลงมา คือ ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.56) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ บริหารงานบุคคลด้วยความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.64)

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์บริหาร
สถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

ด้าน	การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ประสบการณ์บริหารสถานศึกษา				t	p
		ต่ำกว่า 10 ปี		10 ปี ขึ้นไป			
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1	ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานวิชาการ	4.64	0.43	4.36	0.61	3.14*	0.01
2	บริหารงานงบประมาณด้วยความความเป็นกลาง	4.66	0.50	4.39	0.58	2.73*	0.01
3	บริหารงานบุคคลด้วยความยุติธรรม	4.65	0.47	4.26	0.70	3.77*	0.01
4	บริหารทั่วไปด้วยความปรารถนาดี	4.67	0.42	4.30	0.63	3.40*	0.01
5	ดำเนินงานกิจการนักเรียนด้วยความรักและปรารถนาดี	4.57	0.47	4.34	0.67	2.29*	0.02

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ด้าน	การบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา	ประสบการณ์บริหารสถานศึกษา					
		ต่ำกว่า 10 ปี		10 ปี ขึ้นไป		t	p
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
6	สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนแบบกัลยาณมิตร	4.66	0.41	4.27	0.83	3.50*	0.01
รวม		4.64	0.41	4.32	0.60	3.63*	0.01

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 2 การเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ บริหารงานบุคคลด้วยความยุติธรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับบุคคลโดยตรง ทั้งในด้านการแต่งตั้ง มอบหมายงาน การพิจารณาความดีความชอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาและการเลื่อนขั้น ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนและส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของบุคลากรโดยตรง ในทางปฏิบัติอาจเผชิญกับข้อจำกัดหลายประการ เช่น กฎ ระเบียบ และนโยบายจากต้นสังกัด ความแตกต่างด้านประสบการณ์และศักยภาพของครู ความคาดหวังของบุคลากร รวมถึงบริบทความสัมพันธ์ภายในองค์กร ซึ่งอาจทำให้การตัดสินใจไม่สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ทุกฝ่ายได้อย่างทั่วถึง

หากขาดระบบการประเมินที่ชัดเจน โปร่งใส และมีส่วนร่วม อาจส่งผลให้บุคลากรรับรู้ถึงความไม่เป็นธรรมได้ง่ายกว่าด้านงานอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Henri Fayol ที่กล่าวถึงหลักความยุติธรรม ว่าเป็นหลักการสำคัญในการบริหาร องค์กรจะดำเนินไปอย่างไรราบรื่นได้เมื่อผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม ควบคุมความเมตตาและความเสมอภาค (Henri Fayol, 1949) และสอดคล้องกับงานวิจัย Greenberg (1987) ที่ศึกษาความยุติธรรมในองค์กร พบว่า การรับรู้ความเป็นธรรมของบุคลากร ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความไว้วางใจ และความผูกพันต่อองค์กร หากบุคลากรรับรู้ว่าการประเมินผลหรือการพิจารณาความดีความชอบไม่โปร่งใส จะส่งผลต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม (Greenberg, J., 1987)

2. ผลการเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 10 ปี ขึ้นไป ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่มากขึ้น ไม่ได้เป็นปัจจัยหลักที่ส่งเสริมให้พฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมเพิ่มสูงขึ้นเสมอไป ในทางกลับกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่ากลับมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมการบริหารที่ยึดโยงกับหลักธรรมโดดเด่นกว่าอย่างชัดเจน ประสบการณ์น้อย มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นสูง ใช้หลัก เมตตา กรุณา เพื่อสร้างการยอมรับ ยึดถือหลัก อุเบกขา ในการบริหารงานบุคคลและงบประมาณอย่างโปร่งใส เพราะไม่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวมาเอนเอียง และใช้หลัก มุทิตา ในการสื่อสารเชิงรุกกับชุมชนอย่างทันสมัย เข้าถึงง่าย ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า อาจเกิดจากความคุ้นชินกับระบบงานเดิมจนการแสดงออกด้านความปรารถนาดีลดลงในสายตาผู้ใต้บังคับบัญชา และมักเน้นการบริหารเชิงรับหรือยึดตามระเบียบแผนเดิมมากกว่าการเข้าถึงเชิงรุก ประสบการณ์ที่มากขึ้นไม่ได้ส่งผลให้พฤติกรรมตามหลักธรรมเพิ่มขึ้นเสมอไป แต่ผู้บริหารรุ่นใหม่กลับโดดเด่นกว่าในด้านความโปร่งใส ความกระตือรือร้น และการเข้าถึงชุมชนเชิงรุก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ ของ Schaufeli et al. ที่ระบุว่าพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยความกระตือรือร้น และความทุ่มเท โดยผู้บริหารรุ่นใหม่มีความเต็มเป่าในพลังงานและแรงจูงใจในการสร้างผลงานในช่วงแรกของการดำรงตำแหน่ง ส่งผลให้มีการแสดงออกเชิงพฤติกรรมผ่านหลักเมตตาและกรุณาในการช่วยเหลือและสนับสนุนบุคลากรอย่างเข้มข้น เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษาและสร้างการยอมรับในบทบาทผู้นำ (Schaufeli et al., 2002) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาพุทธิวัฒน์ เฟื่องพันธ์, พระครูชัยรัตนการ และธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี ที่ศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ผลวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาแต่ละแห่งย่อมมีความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน เห็นความแตกต่างเกี่ยวกับ ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง ลักษณะงานที่สถานศึกษาชัดเจน การดำเนินการสรรหาบุคลากรหรือความยุติธรรมและโปร่งใสในการบรรจุและการแต่งตั้ง และการวางแผนการประเมินผลและติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามอายุ ระดับการศึกษาประสบการณ์ในการทำงาน (พระมหาพุทธิวัฒน์ เฟื่องพันธ์, พระครูชัยรัตนการ และธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี, 2566)

3. แนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ผู้วิจัยจึงนำเสนอประเด็นสำคัญมานำเสนอ ดังนี้

3.1 แนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานวิชาการ พบว่า ผู้บริหารพึงจัดสรรทรัพยากรอย่างเที่ยงธรรมและโปร่งใส ทั้งนี้จะเป็นเพราะว่า การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการต้องอาศัยปัจจัยเกื้อหนุนทั้งด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และสื่อเทคโนโลยี ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้หลักความเที่ยงธรรมและโปร่งใสเป็นเข็มทิศในการตัดสินใจ เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเหล่านั้นเป็นไปตามความจำเป็นจริงและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบธรรมาภิบาลที่ตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นและการร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge ที่กล่าวว่า การบริหารวิชาการที่มีประสิทธิภาพควรมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันอย่างลึกซึ้งทั้งในระดับบุคคลและระดับ

องค์กร โดยเสนอให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยการมองระบบการศึกษาแบบองค์รวม (ผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมระหว่างครู ผู้เรียน และชุมชน ตลอดจนส่งเสริมวินัย 5 ประการขององค์กรการเรียนรู้ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีม (Senge, 2006) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศธร ตะโนนทอง, สุนทร สายคำ และฉลาด จันทรมสมบัติ ที่พบว่าผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นเกราะป้องกันที่ช่วยปกป้องครูจากแรงกดดันหรือความขัดแย้งทางวิชาการที่มาจากภายนอก พร้อมทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งด้วยความเข้าใจ และที่สำคัญที่สุดคือการให้โอกาสในการฟื้นฟู โดยการติดตามผลด้วยความห่วงใยและสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองให้เข้มแข็งขึ้นหลังผ่านพ้นวิกฤต เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่นและยั่งยืน (พงศธร ตะโนนทอง, สุนทร สายคำ และฉลาด จันทรมสมบัติ, 2568)

3.2 แนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้วยความเป็นกลาง พบว่า ผู้บริหารควรมุ่งเน้นในการใช้จ่ายงบประมาณทุกส่วนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เป้าหมายสุดท้ายของการบริหารสถานศึกษาคือคุณภาพของผู้เรียน การจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นกลางและเที่ยงธรรมจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนทรัพยากรให้เป็นโอกาสทางการศึกษา ผู้บริหารที่ยึดมั่นในประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมจะสามารถบริหารความเสี่ยงและป้องกันการรั่วไหลของงบประมาณได้ ส่งผลให้สถานศึกษามีรากฐานที่มั่นคงและสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและมาตรฐานวิชาชีพบริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิทย์ วิบุลผลประเสริฐ ที่กล่าวว่า การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษาควรตั้งอยู่บนหลักความเป็นกลางเชิงวิชาชีพ ซึ่งให้ความสำคัญกับหลักเกณฑ์ด้านประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มากกว่าการตอบสนองต่อแรงกดดันหรืออิทธิพลจากความสัมพันธ์เชิงอำนาจ โดยเสนอให้มีการนำกลไกงบประมาณแบบมีส่วนร่วม (Participatory Budgeting) มาใช้ เพื่อเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนมีบทบาทในการเสนอความต้องการและประเมินการใช้จ่าย ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน (สุวิทย์ วิบุลผลประเสริฐ, 2561) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัช วงศ์ฉลาด ที่พบว่า การบริหารงบประมาณตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยเน้นหลักอุเบกขาเป็นฐานในการตัดสินใจ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างยุติธรรมตามความจำเป็นเร่งด่วนของแต่ละกลุ่มงาน ลดปัญหาความขัดแย้งในการจัดสรรงบประมาณ และส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใสในองค์กร (วิรัช วงศ์ฉลาด, 2565)

3.3 แนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านบริหารงานบุคคลด้วยความยุติธรรม พบว่า ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนสถานศึกษา และเป็นด้านที่มีความละเอียดอ่อนต่อความรู้สึกสูง ผู้บริหารที่ใช้หลัก เมตตาและกรุณา จะสามารถเปลี่ยนบรรยากาศในโรงเรียนจากความหวาดระแวงให้กลายเป็นความไว้วางใจ เมื่อบุคลากรสัมผัสได้ถึงความปรารถนาดีและการสนับสนุนมากกว่าการจ้องจับผิด ความกลัวในการทำความผิดจะลดลงและถูกแทนที่ด้วยความกล้าที่จะเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุกที่เปลี่ยนการลงโทษเป็นการชี้แนะเพื่อการเติบโต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Rawls ที่กล่าวว่า ความยุติธรรมคือความเสมอภาคที่สมเหตุสมผล ซึ่งเมื่อนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคล หมายถึง ทุกคนควรได้รับสิทธิและโอกาสอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่ถูกเลือกปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ เชื้อชาติ หรือภูมิหลังใด ๆ การบริหารงานบุคคลจึงควรออกแบบระบบและกระบวนการคัดเลือกที่โปร่งใส เป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในโอกาสเข้าถึงตำแหน่ง หน้าที่ และการพัฒนา เพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่เสมอภาคและมีประสิทธิภาพ (Rawls, 1971) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรทิพย์ อนุพัฒน์, สันติ อุณจะนำ และพระครูสิริธรรมาภิต ที่พบว่าผู้บริหารจะต้องนำหลักพรหมวิหาร 4 มายึดถือเป็นแนวทางในการบริหาร ซึ่งเป็นหลักธรรมที่นำมาปฏิบัติเพื่อความสงบสุขของสังคม เริ่มตั้งแต่การวางแผน การคัดเลือกคน การประเมินผลการปฏิบัติงาน จนกระทั่งการให้พ้นสภาพจากองค์กร ซึ่งผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานแล้ว ความเป็นผู้มีคุณธรรมในจิตใจ และมีจริยธรรมที่น่าเลื่อมใสศรัทธา ถือเป็นคุณสมบัติอันสำคัญที่จะเป็นส่วนเสริมให้ผู้บริหารนั้นสามารถครองตน ครองคน และครองงานได้อย่างมีความสุข (พรทิพย์ อนุพัฒน์, สันติ อุณจะนำ และพระครูสิริธรรมาภิต, 2564)

3.4 แนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านบริหารทั่วไปด้วยความปรารถนาดี พบว่า ผู้บริหารพึงให้เกียรติและดูแลคุณภาพชีวิตบุคลากรตามบริบทที่แตกต่าง เพื่อประคับประคองขวัญกำลังใจและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปี่ยมด้วยความสุข ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า งานบริหารทั่วไปครอบคลุมภารกิจที่กว้างขวางและต้องประสานงานกับผู้คนหลากหลายกลุ่ม การใช้หลัก เมตตา-กรุณา จึงเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ขณะเดียวกัน การใช้หลัก มุทิตา และอุเบกขา จะช่วยลดปัญหาเรื่องเด็กใคร หรือระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญของการบริหารราชการไทย เมื่อผู้บริหารสามารถสร้างสมดุลระหว่างความเห็นอกเห็นใจ เมตตา กับความเที่ยงธรรมตามหลักการอุเบกขา ได้ จะส่งผลให้บุคลากรทุกกลุ่มรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการดูแลอย่างเป็นธรรม นำไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์กรและการอุทิศตนเพื่อพัฒนาสถานศึกษาในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ประเวศ วะสี กล่าวว่า ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น เป็นรากฐาน

สำคัญของภาวะผู้นำทางจริยธรรม การบริหารที่มีความเมตตา ความเข้าใจ และเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน เป็นการบริหารที่ยั่งยืนและได้ผลดีกว่าการใช้อำนาจหรือกฎระเบียบเพียงอย่างเดียว ผู้นำทั่วไปจึงควรบ่มเพาะหัวใจสาธารณะ และใช้หลักมนุษยธรรมควบคู่ไปกับการจัดการ โดยเฉพาะ (ประเวศ วะสี, 2554) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พีรวัส วรพล ที่พบว่าการบริหารงานที่เป็นธรรมและมีความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักธรรมพุทธศาสนา เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดอัตราความเครียดของบุคลากร ทำให้สถานศึกษามีบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างยั่งยืน (พีรวัส วรพล, 2566)

3.5 แนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านดำเนินงานกิจการนักเรียนด้วยความรักและปรารถนาดี พบว่า ผู้บริหารพึงสร้างพื้นที่ปลอดภัยและดูแลกลุ่มเสี่ยงผ่านระบบช่วยเหลือเชิงรุก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า วัตถุประสงค์สูงสุดของการจัดการศึกษาคือการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา และจิตใจ การใช้หลักเมตตา-กรุณา ในงานกิจการนักเรียนจึงเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างโรงเรียนเป็นบ้านหลังที่สอง โดยเฉพาะการเข้าถึงปัญหาผ่านการเยี่ยมบ้านที่ช่วยป้องกันไม่ให้นักเรียนหลุดออกจากระบบ ขณะเดียวกัน การเปลี่ยนจากการบังคับสู่การใช้หลักมูทิตา จะช่วยให้เด็กค้นพบศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง ลดพฤติกรรมก้าวร้าวและสร้างความภาคภูมิใจในตนเอง ซึ่งเมื่อกำกับด้วยหลักอุเบกขา ที่ยึดระเบียบอย่างเที่ยงธรรมและสมเหตุสมผล จะช่วยให้นักเรียนซึมซับเรื่องสิทธิ หน้าที่ และระเบียบวินัยอย่างเป็นธรรมชาติ นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมากกว่าการใช้เพียงอำนาจสั่งการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อีระ ฤๅญเจริญ กล่าวไว้ว่า การดำเนินงานกิจการนักเรียนด้วยความรักและปรารถนาดี เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่อบอุ่นและเอื้อต่อการเติบโตทางอารมณ์และสังคมของนักเรียน อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาจิตใจและคุณธรรมของผู้เรียนอย่างครบถ้วน (อีระ ฤๅญเจริญ, 2550) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูจันทปัญญาภรณ์, พระครูวิจิตรสรคุณ และพระมหาสมควร สุธมโม ที่พบว่าผู้บริหารควรตระหนักถึงการใช้ความรักความเมตตาเป็นฐานในการแนะแนว และใช้หลักอุเบกขาในการกำกับดูแลวินัยอย่างเสมอภาค เพื่อให้สถานศึกษาเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน (พระครูจันทปัญญาภรณ์, พระครูวิจิตรสรคุณ และพระมหาสมควร สุธมโม, 2565)

3.6 แนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนแบบกัลยาณมิตร พบว่า ผู้บริหารพึงเปิดใจรับฟังและร่วมแก้ปัญหาจนโรงเรียนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาไม่ได้ดำรงอยู่โดยเอกเทศ แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศสังคม การใช้หลัก เมตตา-กรุณา ช่วยลดช่องว่างระหว่างโรงเรียนกับชาวบ้าน เปลี่ยนความสัมพันธ์จากทางกามาเป็นความผูกพันเชิงเครือญาติ ทำให้ชุมชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และพร้อมปกป้องผลประโยชน์ของโรงเรียน นอกจากนี้ การใช้หลัก มูทิตา และ อุเบกขา เป็นการสร้างความไว้วางใจ เมื่อชุมชนเห็นว่าผู้บริหารให้เกียรติ ยินดีในความสำเร็จของท้องถิ่น และตัดสินใจอย่างเที่ยงธรรมโดยไม่หวั่นไหวต่อข่าวลือ จะทำให้เกิดความร่วมมือระดมทรัพยากรและองค์ความรู้ท้องถิ่นเข้ามาพัฒนาการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาเติบโตอย่างมั่นคงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) กล่าวไว้ว่า กัลยาณมิตรในพระพุทธศาสนาเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเกื้อกูลในชุมชน โดยมุ่งเน้นบทบาทของเพื่อนที่ดีที่มีความจริงใจ ให้คำชี้แนะในสิ่งที่ถูกต้อง และร่วมมือกันพัฒนาไปสู่ความดีงามอย่างยั่งยืน (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2546) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมเกียรติ พรหมเสน, พระครูสุพรรณวิโรจน์ และพระมหาประสิทธิ์ ญาณปทีโป. ที่พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จคือการที่ผู้บริหารวางตัวเป็นกัลยาณมิตรและมีหลักอุเบกขาในการบริหารจัดการความขัดแย้ง โดยยึดถือความถูกต้องและประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ซึ่งการแสดงออกถึงความเที่ยงธรรมดังกล่าวจะเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยสร้างความไว้วางใจ และความศรัทธาที่ชุมชนมีต่อสถานศึกษา นำไปสู่ความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษาอย่างมั่นคงและยั่งยืน (สมเกียรติ พรหมเสน, พระครูสุพรรณวิโรจน์ และพระมหาประสิทธิ์ ญาณปทีโป, 2566).

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 3 พบว่า ด้านบริหารงานบุคคลด้วยความยุติธรรม เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด จึงเสนอแนะให้ผู้บริหารควรจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผลงานที่มีตัวแทนจากทุกฝ่าย และกำหนดตัวชี้วัด ชัดเจนล่วงหน้า เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจส่วนตัว และสร้างความเชื่อมั่นว่าการพิจารณาความดีความชอบเป็นไปตามผลงานจริง ใช้กลไกการสื่อสารเชิงบวกและการให้คำปรึกษาแบบกัลยาณมิตร เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานผิดพลาด ควรเปลี่ยนจากการลงโทษเพียงอย่างเดียวเป็นการให้คำปรึกษา โดยใช้หลักการตติง เพื่อก่อและระงับข้อพิพาท เพื่อรักษาความสัมพันธ์และเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาศักยภาพโดยไม่รู้สึกรู้หายอดดั่ง เปิดพื้นที่การรับฟังและสร้างการมีส่วนร่วม จัดให้มีการประชุมหรือวงสนทนาที่ผ่อนคลายเพื่อรับฟังปัญหาความทุกข์ร้อนของบุคลากร และนำข้อมูลมา

ปรับปรุงกฎกติกาการอยู่ร่วมกันภายในโรงเรียนให้เป็นธรรมยิ่งขึ้น

1.2 จากผลการเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงขอเสนอแนะให้จัดโครงการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 อย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการนิเทศติดตาม เพื่อกระตุ้นการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบท การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา

ควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีแนวปฏิบัติที่โดดเด่น ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูง เพื่อถ่ายทอด แนวคิด วิธีปฏิบัติที่สะท้อนหลักเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาในบริบทการบริหารสถานศึกษา

1.3 จากการศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 3 เกี่ยวกับแนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ จึงเสนอแนะให้ผู้บริหารสร้างพื้นที่ปลอดภัย ในการสนทนา เช่น กิจกรรมสภากาแฟหรือการเยี่ยมห้องพักครูแบบไม่เป็นทางการ เพื่อรับฟังปัญหาและความต้องการของบุคลากรด้วยความ เมตตา ทำให้ครูรู้สึกว่าการบริหารคือ ภัยแล้งมิตร ที่พร้อมจะสนับสนุนมากกว่าผู้ที่จ้องจับผิด ผู้บริหารต้องรักษาคำพูดและมีการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนหลักเกณฑ์ที่แน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงตามอคติหรือแรงกดดัน ซึ่งความคงเส้นคงวานี้เองจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นที่ยั่งยืนในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสถานศึกษาสังกัดอื่น

2.2 ควรศึกษากลยุทธ์ในพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสถานศึกษาสังกัดอื่น

เอกสารอ้างอิง

- ไกรลาศ ชินกะธรรม. (2562). การใช้พรหมวิหาร 4 ที่สัมพันธ์กับการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น.
- दनัย ไชยโยธา. (2544). พระมหากษัตริย์กับพระพุทธศาสนาในประวัติศาสตร์. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- ประภาพร จันทรัมย์ และคณะ. (2559). การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ประถมศึกษา. วารสารวิชาการคุณธรรมความดี. 5(1), 1-21.
- ประเวศ วะสี. (2554). ภาวะผู้นำทางจริยธรรมและการบริหาร. กรุงเทพฯ: (ม.ป.ท.).
- พงศธร ตะโนนทอง, สุนทร สายคำฉลาด และจันทรมบัติ (2568). การบริหารงานวิชาการตามหลักพรหมวิหาร ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. วารสารพระพุทธศาสนาและการศึกษา, 11(3), 25-26
- พรทิพย์ อนุพัฒน์, สันติ อนุจะนำ, และพระครูสิริธรรมมาภิรัต. (2564). การบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารพุทธศาสตร์ศึกษา, 12(2), 45-58.
- พระครูจันทปัญญาภรณ์, พระครูวิจิตรสรคุณ และพระมหาสมควร สุธมโม. (2565). การบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลักพรหมวิหาร 4 ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4. วารสารสถาบันวิจัยพินลธรรม, 9(2), 143-156.
- พระครูวิจิตรสาธิต. (2560). หลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคล โรงเรียนพระปริยัติธรรม สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ เขต 12. วารสาร มจร พุทธศาสตร์ปริทรรศน์, 8(2), 1-15.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2546). ธรรมะกับการบริหารงาน (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง
- พระมหาพุทธวิวัฒน์ เฟื่องพันธ์, พระครูชัยรัตนกร และธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี (2566) การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2. วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์, 7(2), 19-20.
- พีรวัส วรพล. (2566). การบริหารงานทั่วไปตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี. วารสารการบริหารการศึกษาและนวัตกรรมการเรียนรู้, 3(2), 45-59.
- วิรัช วงศ์ฉลาด. (2565). การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลและพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1. วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและสังคมศาสตร์, 3(1), 12-25.
- สมเกียรติ พรหมแสน, พระครูสุพรรณวิโรจน์ และพระมหาประสิทธิ์ ญาณปทีโป. (2566). แนวทางการพัฒนาการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. วารสารวิชาการธรรมทรรศน์, 23(1), 185-198.
- สมคิด พรหมมา. (2563). ธรรมาภิบาลกับการจัดสรรงบประมาณภาครัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิชาการ.
- สิวลี ศิริโล. (2551). จริยศาสตร์สำหรับพยาบาล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3. (2567). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568. นครราชสีมา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 : 11-12
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). Pitman Publishing. (Original work published 1916)
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. America: Bantam Books.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30(3). (n.p): (n.p) : 607-610.

- Rawls, J. (1971). **A theory of justice**. Harvard University Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). **The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach**. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Senge, P. M. (2006). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (Rev. ed.)**. Doubleday.
- Wildavsky, A. (1986). **Budgeting: A comparative theory of budgetary processes (2nd ed.)**. Transaction Books