



**RJGE**

**E-ISSN : 2730-4132**

**วารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด**

**MBU Roi Et Journal of Global Education Review**

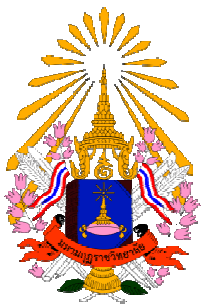
ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (มกราคม - เมษายน 2564)

Vol.1 No.1 (January - April 2021)



**MBU 101**  
**มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด**  
**MBU REC**

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด  
Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus



วารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด

MBU Roi Et Journal of Global Education Review

E-ISSN : 2730-4132

ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน 2564)

Vol. 1 No. 1 (January – April 2021)

### เจ้าของวารสาร

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานวิชาการและผลงานวิจัยด้านศึกษาศาสตร์/ครุศาสตร์ และรวมถึงสหวิทยาการเชิงประยุกต์ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
2. เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างนักวิชาการของสถาบันการศึกษากับนักวิชาการของสถาบันและหน่วยงานอื่นๆ ให้มีความหลากหลายของบทความ เป็นการพัฒนาคูณภาพทางความคิดสู่สากล
3. เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

### ที่ปรึกษา

พระธรรมฐิติญาณ

พระทองอินทร์ กตปุณฺโญ

พระราชปริยัติวิมล, ดร.

พระราชปฎิภาณโกศล, ผศ.ดร.

พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.

ปฐมาจารย์ผู้ก่อตั้ง มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ที่ปรึกษาอุปถัมภ์ มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ที่ปรึกษารองอธิการบดี มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด

อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

รองอธิการบดี วิทยาเขตร้อยเอ็ด

### บรรณาธิการ

ดร.วิมลพร สุวรรณแสนทวี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

### ผู้ช่วยบรรณาธิการ

ดร.บรรจง ลาวะลี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

### กองบรรณาธิการ

พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.

ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ

รองศาสตราจารย์ ดร.ประจิตร มหาหิง

รองศาสตราจารย์ ดร.สำเริง ยूरชัย

รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลาด จันทสมบัติ

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



## บทบรรณาธิการ

วารสารการบริหารการศึกษา มจร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน 2564) จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานวิชาการและผลงานวิจัย ด้านศึกษาศาสตร์/ครุศาสตร์และรวมถึงสหวิทยาการเชิงประยุกต์ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างนักวิชาการของสถาบันการศึกษากับนักวิชาการของสถาบันและหน่วยงานอื่นๆ ให้มีความหลากหลายของบทความ เป็นการพัฒนาคุณภาพทางความคิดสู่สากล และเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป วารสารมีการเตรียมการเข้าสู่การพิจารณาประเมินคุณภาพวารสาร (TCI) ซึ่งกองบรรณาธิการได้ดำเนินการตามกรอบมาตรฐานที่กำหนดในระบบฐานข้อมูล เช่น การควบคุมคุณภาพบทความจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) ให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด รวมถึงมีการปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง รวมถึงพัฒนาให้มีการส่งบทความแบบออนไลน์หรือระบบ Online journal System (OJS)

วารสารการบริหารการศึกษา มจร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน 2564) ประกอบด้วยบทความวิจัย จำนวน 3 บทความ ได้แก่ 1)การบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 2)การบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 3) การบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 บทความวิชาการ จำนวน 2 บทความ ได้แก่ 1)กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา 2)ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

กองบรรณาธิการ ได้ดำเนินการตามกระบวนการตามแนวทางการเผยแพร่บทความและในโอกาสการจัดทำระบบวารสารการบริหารการศึกษา มจร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด จะเป็นระบบที่ทันสมัยและต่อเนื่องเป็นไปตามเกณฑ์และมาตรฐานสากล ทั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer review) ที่มีส่วนในการควบคุมคุณภาพของวารสารให้ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด หวังว่าในอนาคตวารสารจะเป็นที่ยอมรับในระดับมาตรฐานสากลต่อไป

ดร.วิมลพร สุวรรณแสนทวี  
บรรณาธิการ

## สารบัญ

หน้า

### บทความวิจัย

การบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

(An Administration of Personnel Conflict in Accordance with the Four Sublime State of Mind in Secondary Schools in Maha Chanachai District, Yasothon Province under the Secondary Educational Service Area Office 28)

ฎากร นามแก้ว, อีร์ภัทร์ ถิ่นแสนดี และสุเทพ เมยไธสง..... 1

การบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

(Personnel Administration Based on the Seven Qualities of a Good Man of Secondary School Administrators in Maha Chana Chai District, Yasothon Province under the Secondary Educational Service Area Office 28)

ณัฐนัย อินทร์แก้ว, กฤตยากร ลดาวัลย์ และวิมลพร สุวรรณแสนทวี..... 11

การบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลักสังคหัตถ์ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

(An Administration of Student Affairs Based on the Four Principles of Kindly Treatment in Secondary Schools in Maha Chanachai District, Yasothon Province under the Secondary Educational Service Area Office 28)

ศตวรรษ กฤษณา, กฤตยากร ลดาวัลย์ และวิมลพร สุวรรณแสนทวี..... 23

### บทความวิชาการ

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา

(Strategic Management Process of Educational Institution)

พระมหาโกสินทร์ ทินนญาโณ..... 35

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

(Ethical Leadership)

พระครูประโชติสารนิวิฐ..... 47

คำแนะนำสำหรับผู้เขียน หลักเกณฑ์และรูปแบบการเขียนบทความเพื่อตีพิมพ์ในวารสาร..... 55

จริยธรรมการตีพิมพ์บทความในวารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด..... 65

**การบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 28**

**An Administration of Personnel Conflict in Accordance with the Four  
Sublime State of Mind in Secondary Schools in Maha Chanachai District,  
Yasothon Province under the Secondary Educational  
Service Area Office 28**

ฎากร นามแก้ว<sup>1</sup>, ธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี<sup>2</sup> และสุเทพ เมยไธสง<sup>3</sup>  
Dakorn Namkaew<sup>1</sup>, Theerapat Thinseandee<sup>2</sup> and Suthup Maythaisong<sup>3</sup>  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด<sup>1,2,3</sup>  
Mahamakut Buddhist University Roi, Et Campus<sup>1,2,3</sup>  
Email : dakorn05@gmail.com

**บทคัดย่อ**

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับการศึกษา 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำนวน 88 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสถิติด้วยค่า t-test และ F-test

ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่

ด้านการยอมให้ ด้านการหลีกเลี่ยง ด้านการประนีประนอม ด้านการร่วมมือ และด้านการเอาชนะ ตามลำดับ 2)เปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน 3)ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ผู้บริหารควรแสวงหาเหตุผลในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายแก้ปัญหาความขัดแย้งที่จะนำไปสู่ผลที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กร โดยที่ผู้บริหารจะต้องมุ่งให้ทุกฝ่ายตระหนักว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องแก้ไข โดยพิจารณาเหตุของความขัดแย้งและหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสม

**คำสำคัญ :** การบริหารความขัดแย้ง; หลักพรหมวิหาร 4; โรงเรียนมัธยมศึกษา

## ABSTRACT

The objectives of the research article were 1) to study personnel's conflict Administration based on the four sublime state of mind in secondary school in Maha Chanachai District, Yasothon Province under the Secondary Educational Service Area Office 28 2)compare personnel's conflict Administration based on the four sublime state of mind in secondary school in Maha Chanachai District, Yasothon Province under the Secondary Educational Service Area Office 28 classified by the difference of gender, experience and education 3)study on recommendations for personnel's conflict Administration based on the four sublime state of mind in secondary school in Maha Chanachai District, Yasothon Province under the Secondary Educational Service Area Office 28. The samples were 88. The instruments used for collecting data were rating scale questionnaire with 5 levels. Data were analyzed to find frequency, percentage, mean, standard deviation. And to test statistics by amending t-test and F-test.

The results of this study found that: 1. The condition of personnel's conflict Administration based on the four sublime state of mind in secondary school in Maha Chanachai District, Yasothon Province under the Secondary Educational Service Area Office 28, overall at a high level. When considering each aspect, sorted from the side with high mean to low, ie allowance side. Side of avoidance Compromise Cooperation And overcoming.

2. Compare personnel's conflict Administration based on the four sublime state of mind in secondary school in Maha Chanachai District, Yasothon Province under the Secondary Educational Service Area Office 28, classified by the difference of gender, experience and education Overall was no different. 3. study on recommendations for personnel's conflict Administration based on the four sublime state of mind in secondary school in Maha Chanachai District, Yasothon Province under the Secondary Educational Service Area Office 28. Management should seek reasons for achieving the goals. Resolving conflicts that will lead to satisfactory results for both parties. The cooperation of personnel in the organization The management must aim to make all parties aware of what needs to be resolved. By considering the causes of the conflict and finding appropriate methods of dealing with the conflict.

**Keywords :** Personnel's Conflict Administration; Based on the Four Sublime State of Mind; Secondary School

## 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตไม่ว่าจะเป็นชีวิตในวัยเรียนชีวิตวัยทำงานชีวิตครอบครัวชีวิตภายในสังคมและเป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากความขัดแย้งการขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในบางกรณีบางโอกาสความขัดแย้งก็มีความจำเป็นเพราะความขัดแย้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรหากองค์กรใดไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นจะไม่มีความสำเร็จก้าวหน้า (สมคิด บางโม, 2558) ความขัดแย้งมิได้เลวไปเสียทั้งหมดหรือดีไปเสียทั้งหมดความขัดแย้งที่มีประโยชน์และไม่ประโยชน์หน้าที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้บริหารก็คือจะต้องพร้อมที่จะเผชิญกับความขัดแย้งและบริหารความขัดแย้งเพื่อความสำเร็จ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2551) สถานศึกษาก็เป็นองค์กรหนึ่งที่มีบุคคลรวมกันอยู่เป็นจำนวนมากดังนั้นย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งได้การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยความรอบคอบไม่ควรละเลยกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งซึ่งในปัจจุบันไม่อาจกล่าวได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งดีหรือไม่ดีแต่ถือว่าเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติอย่างหนึ่งในองค์กรผู้บริหารที่ดีจะต้องยอมรับความขัดแย้งและพยายามหาทุกวิถีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและพยายามทุกวิถีทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเพราะความขัดแย้งเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์กรทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารหากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่เหมาะสมจะทำให้บรรยากาศในองค์กรเต็มไปด้วยการแข่งขันชู้คู่แข่งและคุกคามจากนั้นความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้นจนกลายเป็นความขัดแย้งในทาง



ทำลายซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสื่อมลงในที่สุดและในทางตรงกันข้ามหากใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมจะทำให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือและสนับสนุนความขัดแย้งจะเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลในทางสร้างสรรค์องค์การให้เจริญล่งหน้าบทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องยื่นหยัดอย่างมีสติพร้อมทั้งด้วยข้อมูลความรู้และประสบการณ์ที่จะต้องต่อสู้กับปัญหาความขัดแย้งและเอาชนะให้ได้เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับตนเองและองค์การที่รับผิดชอบอยู่รวมทั้งผลักดันให้องค์การก้าวหน้าพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นเรื่อยๆไม่เชว่นระส่ำระสายเมื่อเผชิญปัญหาหรือไม่ให้มีปัญหามากกลายเป็นอุปสรรคทำลายตัวเราและองค์การผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่อาจนิ่งดูยต่อปัญหาดังกล่าวจะต้องแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งเท่าที่ปรากฏผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาไม่เหมือนกันถึงแม้จะเป็นปัญหาในลักษณะเดียวกันก็ตามทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีตความรู้ความสามารถอายุและบุคลิกภาพเฉพาะตัวปัญหาความขัดแย้งบางอย่างผู้บริหารคนหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้แต่อีกคนหนึ่งอาจแก้ไม่ได้หรือแก้ได้แต่ใช้เวลาที่แตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล(เขมมารี รักษ์ชูชีพ, 2553)

ในโรงเรียนครูและบุคลากรนั้นมีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้านทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ พฤติกรรมความต้องการตลอดจนความรู้สึกนึกคิดเมื่อต้องการมาอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันเป็นเวลานานๆ ธรรมชาติในด้านความแตกต่างก็เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง (Conflict) ขึ้นระหว่างกันทั้งในด้านสร้างสรรค์และในด้านเสื่อมจะมีมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับกลุ่มหรือบุคคลนั้นถ้าโรงเรียนใดมีความขัดแย้งกันสูงก็จะส่งผลให้เกิดการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันในทางที่ไม่ถูกไม่ควรมีความหวาดระแวงสงสัยซึ่งกันและกันแบ่งพรรคแบ่งพวกและชอบกล่าวร้ายป้ายสีกันทำให้การดำเนินการโดยส่วนรวมด้อยประสิทธิภาพแต่ในทางตรงกันข้ามสามารถทำงานร่วมกันโดยไม่มีข้อขัดแย้งย่อมจะเป็นผลดีแก่องค์การเพราะจะทำให้ทำงานราบรื่นสมาชิกทุกคนมีความสุขทุกคนมีกำลังใจที่จะมาทำงานซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานมุ่งหวังแต่สภาพของโรงเรียนต่างๆ ในปัจจุบันความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และยังมีอยู่ไม่มากนักน้อยเช่นกลุ่มผู้บริหารมีความขัดแย้งกับครูกลุ่มผู้บริหารขัดแย้งกับนักเรียนกลุ่มครูมีการแบ่งพรรคแบ่งพวกทั้งในสถานศึกษาใหญ่ๆจนถึงขนาดเล็กความขัดแย้งเหล่านี้หากเกิดขึ้นในสถานศึกษาย่อมทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2550) เพื่อให้มีการแก้ปัญหาของความขัดแย้งของครูในการปฏิบัติงาน ต้องอาศัยคุณธรรมและจริยธรรมเข้าไปประยุกต์ใช้ก็จะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ผู้วิจัยเห็นว่าการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมหาชนะชัยวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ควรนำหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มาประยุกต์ใช้ในบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างสันติสุขโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี ในปัจจุบันยังสามารถนำหลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนามนุษย์และสังคมให้เจริญยิ่งขึ้นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาจึงมีบทบาทสำคัญต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะหลักพรหมวิหาร 4

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ซึ่งตั้งอยู่ในเขตอำเภอ มหาชนะชัย มีโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 2 แห่ง จึงทำให้จำนวนนักเรียนแต่ละโรงเรียนมีมาก ขณะที่ครูผู้สอนไม่เพียงพอต่อความต้องการและมีภาระงานที่หนักทั้งงานสอนและภารกิจสนับสนุนชุมชน และสังคมทำให้เกิดข้อขัดแย้งในการแบ่งงานและรับผิดชอบงานซึ่งบางครั้งครูคนพื้นที่ช่วงวันหยุดไม่ได้ เดินทางกลับภูมิลำเนาแม้จะได้รับกรมอบหมายให้ทำงานพิเศษทั้งในและนอกโรงเรียนโดยเฉพาะงาน สนับสนุนชุมชนและสังคมที่มากกว่าครูที่มาจากต่างพื้นที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานอีกทั้ง ปัญหาความขัดแย้งอันเกิดจากความไม่พอใจที่เกิดจากจากพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนดังกล่าวการศึกษาของ สายยุทธ์ พงษ์เสดา(2556) ที่ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูในการบริหารความขัดแย้ง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ความขัดแย้งของบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความขัดแย้งให้ปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

2.2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับการศึกษา

2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้ หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

## 3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ทำให้ทราบถึงการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งจะ เป็นแนวทางที่ผู้บริหารนำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน อันจะนำไปสู่ความ สัมคคี

3.2 หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถนำข้อค้นพบไปประยุกต์และปรับปรุง การบริหารความขัดแย้งของการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4

3.3 ข้อค้นพบจากการศึกษาจะเป็นฐานความรู้เรื่องการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่มีความสนใจเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในการศึกษาเชิงลึกต่อไป

#### 4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ R.V. Krejcie and D.W. Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) จำนวน 88 คน ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Sample Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเที่ยงตรงของเนื้อหาเท่ากับ 0.67-1.00 และมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสถิติด้วยค่า t-test และ F-test

#### 5. ผลการวิจัย

5.1 สภาพการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

**ตารางที่ 1** แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สภาพการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมและรายด้าน

สภาพการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการ ประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4	ระดับการปฏิบัติ			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1) ด้านการเอาชนะ (Competition)	4.12	0.61	มาก	5
2) ด้านการร่วมมือ (Collaboration)	4.21	0.43	มาก	4
3) ด้านการประนีประนอม (Compromising)	4.32	0.45	มาก	3
4) ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding)	4.34	0.40	มาก	2
5) ด้านการยอมให้ (Accommodation)	4.51	0.37	มากที่สุด	1
รวม	4.29	0.45	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ ด้านการยอมให้(Accommodation) ด้านการหลีกเลี่ยง(Avoiding) ด้านการประนีประนอม(Compromising) ด้านการร่วมมือ(Collaboration) และด้านการเอาชนะ(Competition) ดังตารางต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีผลการวิจัย ดังนี้

1. ด้านการเอาชนะ(Competition) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ บุคลากรมีการชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้อง (กรุณา) บุคลากรมีการใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหา (กรุณา) บุคลากรมีการชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้อง (กรุณา) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ บุคลากรมีการแสวงหาเหตุผลในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ (อุเบกขา)

2. ด้านการร่วมมือ(Collaboration) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ ชี้แจงถึงปัญหาให้ผู้อื่นรับรู้เพื่อที่จะได้ร่วมมือช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา (เมตตา) บุคลากรพยายามประสานแนวความคิดและความเข้าใจในทุกด้านของผู้อื่นและของตนเข้าด้วยกัน (มุทิตา) การพยายามฟังความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายและเปิดเผย (อุเบกขา) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ บุคลากรพยายามทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันมีความพอใจและสมประสงค์ (กรุณา)

3. ด้านการประนีประนอม(Compromising) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ ยอมให้ผู้ร่วมงานได้ในสิ่งที่ต้องการถ้าหากผู้ร่วมงานยอมให้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ (เมตตา) พยายามหาทางสายกลางระหว่างความคิดเห็นของตนเองกับความคิดเห็นของคนอื่นๆ (อุเบกขา) ให้ผู้อื่นเข้าจัดการเจรจาไกล่เกลี่ยยุติปัญหาและตกลงกันเพื่อประนีประนอมปัญหา (กรุณา) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ พยายามแก้ไขปัญหาก่เกิดขึ้นด้วยการรอมชอม (อุเบกขา)

4. ด้านการหลีกเลี่ยง(Avoiding) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ มักจะผัดผ่อนในการแก้ไขปัญหากว่าจะมีเวลาคิดอย่างรอบคอบ (อุเบกขา) มอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับผิดชอบแทนในการแก้ไขปัญหาก่เกิดขึ้น (กรุณา) พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้ง (อุเบกขา) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ พยายามลดความขัดแย้งโดยไม่นำมาเป็นที่วาทกังวล (อุเบกขา)

5. ด้านการยอมให้(Accommodation) โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ เจรจาในสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันมากกว่าที่จะเจรจาในเรื่องที่ทุกฝ่ายมีความเห็นแตกต่างกัน (มุทิตา) พยายามรักษาน้ำใจเพื่อนร่วมงาน เพื่อรักษาสัมพันธภาพในการ

ทำงานร่วมกัน (เมตตา)ยอมเสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อให้สนองความต้องการของผู้ร่วมงาน (มุทิตา)และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาที่ไม่ทำร้ายจิตใจหรือทำให้คนอื่นเกิดความรู้สึกไม่ดี (กรุณา)

5.2 ผลการเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน

5.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า ด้านการเอาชนะ(Competition) แสวงหาเหตุผลในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายแก้ปัญหาความขัดแย้งที่จะนำไปสู่ผลที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กร โดยที่ผู้บริหารจะต้องมุ่งให้ทุกฝ่ายตระหนักว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องแก้ไข โดยพิจารณาเหตุของความขัดแย้งและหาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่เหมาะสมด้านการร่วมมือ (Collaboration) ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันมีความพอใจและสมประสงค์การทำงานร่วมกันกับผู้อื่น หรือทำงานกันเป็นทีม เพื่ออาศัยความสามารถอันหลากหลายของคนเป็นหมู่คณะในการสร้างสรรค์งานให้สำเร็จลุล่วงและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน แสวงหาความร่วมมือและความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานอยู่เสมอในการแก้ไขปัญหาด้านการประนีประนอม(Compromising) ผู้บริหารควรแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยการรอมชอมใช้วิธีการยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อที่จะได้เอาชนะในบางประเด็น การเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบ้างและต้องยอมเสียสละบ้าง ซึ่งมีลักษณะเป็นการพบกันครึ่งทาง ด้านการหลีกเลี่ยง(Avoiding) ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงการกระทำที่ตนเองไม่ชอบมอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร แสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นมาช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งเสมอ พยายามหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาอย่างตรงไปตรงมา แก้ปัญหาเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงความตึงเครียด และพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง และด้านการยอมให้(Accommodation) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ไม่ทำลายความรู้สึกของผู้ร่วมงาน เอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานนึกถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานในการเจรจาต่อรองเสียสละประโยชน์ของตนเองให้แก่ผู้ร่วมงาน ยอมให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดเห็นของตน

## 6. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยมีข้อค้นพบที่สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

6.1 สภาพการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 28 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ในปัจจุบันผู้บริหารสามารถตัดสินใจหรือเลือกใช้การบริหารความขัดแย้งในแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุและปัจจัยแต่โดยรวมแล้วเกิดขึ้นจากความมุ่งหมายเพื่อให้เกิดผลกับการศึกษาซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากตัวบุคคลวิธีการบทบาทปกติวิสัยบุคลิกภาพเป้าหมายอำนาจผลประโยชน์ การขาดประสิทธิภาพในการบริหารการไม่ได้รับความเป็นธรรมและการขัดแย้งเนื่องมาจากการจัดสรรทรัพยากรการบริหารการศึกษาที่มีอยู่อย่างจำกัดไม่เอื้อต่อการศึกษาและสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545) ได้ให้ทัศนะว่าโรงเรียนเป็นองค์กรในราชการเป็นองค์กรอุปถัมภ์และอยู่ในระบบสังคมจึงมีความขัดแย้งในหลายแบบบุคลากรในโรงเรียนจะมีบทบาทบุคลิกภาพเป้าหมายและปกติวิสัยแตกต่างกันไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Henkin, Alan, Cistone, Peter & Dee (1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่ในโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากโรงเรียนขนาดใหญ่ในเมืองอูบาน (Large Urban Schools) โดยศึกษาถึงยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของครูใหญ่และพฤติกรรมของครูใหญ่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่าผู้บริหารใช้ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) และแบบผสมผสานหรือบูรณาการในการแก้ปัญหา (Integrative problem solving)

6.2 การเปรียบเทียบการบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารเสนอแนวทางสายกลางโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ระหว่างความคิดเห็นของตนและผู้ร่วมงานเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง เน้นที่การพยายามที่จะใช้สิทธิในการแสดงความคิดเห็นของตนเองกับปัญหาที่เกิดขึ้น ใช้วิธีการที่หลากหลายตามอำนาจหน้าที่ของตนในการแก้ไขปัญหาชี้แจงให้ผู้อื่นเห็นว่าวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองถูกต้อง นอกจากนี้ยังชี้แจงถึงปัญหาให้ผู้อื่นรับรู้เพื่อที่จะได้ร่วมมือช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา เน้นการประสานแนวความคิดและความเข้าใจในทุกด้านของผู้อื่นและของตนเข้าด้วยกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (1983) ได้กล่าวว่า แนวคิดความขัดแย้งมีมาแต่เดิมเป็นแนวคิดที่มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่จำเป็นและเป็นผลร้ายต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดจากความผิดพลาดของการบริหารส่วนอีกแนวคิดหนึ่งส่วนแนวคิดในด้านพฤติกรรมศาสตร์เห็นว่าเป็นแนวคิดปัจจุบันที่เห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องดีความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไปแต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวกหรือเป็นพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานกลุ่มให้มีประสิทธิภาพและช่วยให้องค์กรเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิญา งามภักดิ์ และอรนนท์ กลันทปุระ (2559) ได้ทำวิจัยเรื่อง สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี พบว่า การเปรียบเทียบสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้ง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี ไม่แตกต่างกัน

## 7. ข้อเสนอแนะ

### 7.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

7.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ควรส่งเสริมให้ความรู้ พัฒนาทักษะครูเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง เพื่อลดความเสี่ยงหรือความเสียหายของสถานศึกษา เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

7.1.2 บุคลากรควรตระหนักในการใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง เพื่อลดความเสี่ยงหรือความเสียหายของสถานศึกษาเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง

### 7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

7.2.1 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรใช้เครื่องมือในการศึกษาที่แตกต่างจากการวิจัยในครั้งนี้เช่น การสังเกต สัมภาษณ์ เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

7.2.2 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษาของกลุ่มประชากรอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน เป็นต้น

7.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

## 8. บรรณานุกรม

- เขมมาวีร์ รัชชชูชีพ. (2553). **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพฯ : ทริปปเบิล กรุ๊ป.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2551). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วิเชียร วิทยอดม. (2550). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สมคิด บางโม. (2558). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : บริษัท วิทย์พัฒน์ จำกัด.
- สายยุทธ พงษ์เสดา. (2556). **คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อติญา งามภักดิ์ และอรนนท์ กลั่นทปุระ. (2558). สาเหตุและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น A จังหวัดปทุมธานี. **วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**. 26(2). 95-103.
- Robbins. S. P. (1983). **Organizational Behavior**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Henkin, B., Alan, Cistone P. J. & Dee R. J. (2000). Conflict management strategies of principals in site-based managed schools. **Journal of Educational Administration**. 38(2). 142-158.

**การบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 28**

**Personnel Administration Based on the Seven Qualities of a Good Man of  
Secondary School Administrators in Maha Chana Chai District, Yasothon  
Province under the Secondary Educational Service Area Office 28**

ณัฐชัย อินทร์แก้ว<sup>1</sup>, กฤตยากร ลดาวัลย์<sup>2</sup> และวิมลพร สุวรรณแสนทวี<sup>3</sup>  
Nutthanai Inkaew<sup>1</sup>, Kitiyakorn Ladawan<sup>2</sup> and Vimonporn Suwansaentavee<sup>3</sup>  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด<sup>1,2,3</sup>  
Mahamakut Buddhist University Roi, Et Campus<sup>1,2,3</sup>  
Email : boom.zeed444@gmail.com

### **บทคัดย่อ**

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำนวน 88 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสถิติด้วยค่า t-test และ F-test

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาารายด้านโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการดำรงตำแหน่งด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ



ด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการ และด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 2)เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน 3)ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า ควรมีการวางแผนการจัดระบบในองค์กรให้ชัดเจนมีเป้าหมายที่แน่นอน กำหนดสายบริหาร แจกแจงลักษณะงานสำหรับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้รู้หน้าที่บทบาทให้ชัดเจนจะช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลและงานที่ปฏิบัติ ควรจัดทำคู่มือและแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคคลไว้อย่างชัดเจน

**คำสำคัญ :** การบริหารงานบุคคล; หลักสัปปุริสธรรม 7; ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

## ABSTRACT

The objectives of the research article were 1) to personnel administration based on the seven qualities of a good man of Secondary School Administrators in Maha Chana Chai Distric, Yasothon Province, under Secondary Educational Service Area Office 28 2) compare Personnel Administration Based on the seven qualities of a good man of Secondary School Administrators in Maha Chana Chai District, Yasothon Province, under Secondary Educational Service Area Office 28 classified by the difference of gender, age, experience 3) study on recommendations for Personnel Administration Based on The Seven Qualities of a Good Man of Secondary School Administrators in Maha Chana Chai District, Yasothon Province, Under Secondary Educational Service Area Office 28. The samples were 88. The instruments used for collecting data were rating scale questionnaire with 5 levels. Data were analyzed to find frequency, percentage, mean, standard deviation and to test statistics by amending t-test and F-test.

The results of this study found that: 1. The condition of personnel management by using the pinpuristtham 7 principle of secondary school administrators Mahachana Chai District, Yasothon Province, under the Secondary Educational Service Area Office, District 28, overall at a high level. When considering each aspect, ranked from the areas with a mean high to low, namely planning, manpower and position. In enhancing efficiency in

government performance Discipline and discharge from government service and in recruiting and filling appointments. 2. compare personnel management by using the pinpuristtham 7 principle of secondary school administrators Mahachana Chai District, Yasothon Province, under the Secondary Educational Service Area Office, District 28, classified by the difference of gender, age, experience Overall was no different. 3.study on recommendations for personnel management by using the pinpuristtham 7 principle of secondary school administrators Mahachana Chai District, Yasothon Province, under the Secondary Educational Service Area Office, District 28. There should be a plan in organizing the organization to be clear and have a certain goal. Set management line Identify job characteristics for personnel at all levels to clearly know their duties and roles will help them understand the person and the work performed. The personnel management structure manual and chart should be clearly prepared.

**Keywords :** Personnel Administration; Seven Qualities of a Good Man; Secondary School Administrators

## 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ปัจจุบันประเทศไทยต้องการนักบริหารผู้ที่มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นอย่างมาก นั้นหมายความว่าบุคคลนั้นๆ เป็นคนที่ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึก ที่มุ่งเสริมสร้างคุณงามความดีมีความรับผิดชอบ นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเจตนารมณ์วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นๆ รวมถึงทำให้เกิดความรักสามัคคีในผู้ใต้บังคับบัญชาคุณธรรมจริยธรรมถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้บริหารที่ผู้บริหารขาดคุณธรรมจริยธรรม ย่อมทำให้ผู้บริหารขาดความชอบธรรมในการทำหน้าที่ในองค์กรนั้นต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากคุณธรรมและจริยธรรมถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่ทำให้ผู้บริหารสามารถได้รับการยอมรับความเชื่อถือตลอดจนความนับถือจากบุคคลต่างๆ ทั้งในองค์กรและในสังคมทั่วไป (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2549) ซึ่งการศึกษานับเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองในด้านต่างๆ และสามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพคนในทุกมิติอย่างสมดุล ทั้งจิตใจ ร่างกายความรู้ ทักษะความสามารถและความเป็นผู้นำให้เพียบพร้อมทั้งด้าน “คุณธรรม” และ “ความรู้” ซึ่งจะนำไปสู่การคิดวิเคราะห์อย่าง “มีเหตุผล” รอบคอบและระมัดระวัง ด้วยจิตสำนึกในศีลธรรมและคุณธรรม

(ภัสววรรณ ปรารักษ์พันธุ์, 2551)ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากในการส่งเสริมและการพัฒนาการศึกษา ก็คือบุคลากรทางการศึกษาทั้งหลายตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ข้าราชการครู และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา พระพุทธศาสนา อธิบายความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับคนและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่มีคุณค่า พบได้ในสังคมมนุษย์หรือปัจจัยแห่งสังคมในกระบวนการอาศัยซึ่งกันและกัน การพิจารณาด้วยเหตุด้วยผล รู้จักโลก รู้จักธรรมชาติเพราะมนุษย์เท่านั้นที่จะเป็นผู้ที่บริหารจัดการองค์การที่ดีได้สำหรับในส่วนของหลักการบริหารสมัยใหม่จะเน้นเทคนิคและวิธีการโดยแสวงหากำไรและการแข่งขันในองค์กรบรรลุสู่เป้าหมาย ตามแบบของทุนนิยม แต่หากผู้บริหารจะนำหลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์เข้ามาประกอบ หรือบูรณาการให้เข้ากับการบริหารงานในปัจจุบันก็ถือว่าเป็นแนวทางใหม่หรือเข้าสู่มิติของการบริหารงาน ที่ยั่งยืนมีความมั่นคง และสร้างความเป็นธรรมต่อบุคคลหรือสังคมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างชาญฉลาด รวมทั้งสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ต่อการบริหารงานอย่างยั่งยืนและมั่นคงรวมทั้งจะเป็นหลักการของนักบริหารในการบริหารจัดการองค์การของตนอย่างมีระบบ โดยที่ยังมีคุณธรรมมาประกอบในการพิจารณาบริหารจัดการด้วย สัปบุริสธรรม 7 เป็นหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษาทั้งด้านการครองตน การครองคน และการครองงาน (วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กิณวงศ์, 2550) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระเอกลักษณ์ เพ็ญสา (2555) ที่กล่าวว่า สัปบุริสธรรม 7 และพละธรรม 4 เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งหลักสัปบุริสธรรม 7 เป็นธรรมที่ใช้ได้ทั้งการครองตน ครองคน และครองงาน หลักสัปบุริสธรรม 7 ประกอบด้วย ความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักจุดหมาย รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชนและรู้จักบุคคล ผู้บริหารต้องใช้ทั้งความรู้ความสามารถ ประกอบกับต้องมีคุณธรรม เพื่อเป็นหลักยึดในการทำงานให้เกิดความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานได้สำเร็จตามจุดหมายขององค์กร

การศึกษาในปัจจุบันมีปัญหามากมายโดยเฉพาะการทุจริตในหน้าที่ของบุคลากรทางการศึกษา หรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครู เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ก็ตาม ดังจะเห็นได้จากบทความตามหนังสือพิมพ์หรือสื่อแขนงอื่นๆ ที่มักจะพบเห็นได้บ่อยครั้งว่าบุคคลเหล่านี้ขาดคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งปัญหาเหล่านี้ได้แก่ ครู ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษามีปัญหาเรื่องความรับผิดชอบ ติดอบายมุข ทำตัวไม่มีคุณธรรมมีการแสดงตนไม่เหมาะสมกับการเป็นครู เห็นแก่ตัว และมีเรื่องซู้สาวเกิดขึ้นบ่อย รวมทั้งปัญหาเอาเวลาราชการไปใช้งานส่วนตัว นอกจากนี้ยังพบว่าข้าราชการครูโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาถูกดำเนินทางวินัยค่อนข้างมาก เนื่องจากมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมโดยเฉพาะการทุจริตต่อหน้าที่สิ่งเหล่านี้มักก่อให้เกิดปัญหาตามมาอย่างมากทั้งต่อตัวเอง สังคมและประเทศชาติ เพราะเป็นสิ่งที่มีความผลกระทบต่อตัวผู้เรียนโดยตรง ซึ่งผู้เรียนถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่บุคลากรทางการศึกษาทุกคนต้องเร่งส่งเสริมและพัฒนา เพื่อให้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไปนั่นเองจากปัญหาที่มี การใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการก็ถือได้ว่า

เป็นทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาได้ ซึ่งหลักธรรมมีให้ผู้บริหารได้เลือกใช้ตามความเหมาะสมในทุกเรื่องไม่ว่าในเรื่องการบริหารงานบุคคลก็ตาม หมวดยุทธวิธีที่ประยุกต์ใช้เป็นรากฐานคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ สัปปริยธรรม 7 เป็นธรรมของสัตว์บุรุษ คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดี มีข้อธรรม 7 ข้อ คือ 1)อัมมัญญาตา ความรู้จักธรรม รู้หลักหรือรู้จักเหตุ 2)อัตถัญญาตา ความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมายหรือรู้จักผล 3)อิตถัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักตน 4)มัตถัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ 5)กาลัญญาตา ความรู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม 6)ปริสัจญญาตา รู้จักชุมชนและรู้จักที่ประชุม รู้กิริยาที่จะประพาสต่อชุมชนนั้นๆ 7)บุคคลัญญาตา ความรู้จักบุคคล ผู้บริหารการศึกษาควรยึดหลักธรรมสัปปริยธรรม 7 เพื่อการครองตน ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลและการตัดสินใจ (วรภาส ประสมสุข, 2549)

คุณธรรมและจริยธรรม จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้บริหาร หากผู้บริหารขาดซึ่งคุณธรรมและจริยธรรม ย่อมจะทำให้ผู้บริหารนั้นขาดความชอบในการทำหน้าที่ในองค์กรนั้นต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากคุณธรรมและจริยธรรมถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ที่ทำให้ผู้บริหารสามารถได้รับการยอมรับความเชื่อถือ ตลอดจนความนับถือจากบุคคลต่างๆ ทั้งในองค์กรและสังคมทั่วไป ดังนั้นปัญหาการขาดคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารย่อมทำให้ผู้บริหารไม่เป็นที่ยอมรับต่อบุคคลทั่วไปทั้งในองค์กรและในสังคม ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อหลักบริหารงาน และภาพลักษณ์ขององค์กรให้เสื่อมลง และย่อมนำมาซึ่งความล่มสลายขององค์กรในอนาคตเช่นกัน (พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูมธธี(ศิริพันธ์), 2550)

สัปปริยธรรม เป็นหลักธรรมอีกหลักธรรมหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาชุมชนได้อย่างเหมาะสมสำหรับสังคมไทย เพราะสัปปริยธรรมเป็นหลักที่จำเป็นและมีประโยชน์มากต่อการดำเนินชีวิตในสังคม ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เป็นธรรมของคนดี เป็นธรรมที่ทำให้คนเป็นคนดี มีอยู่ 7 ประการ ได้แก่ 1)อัมมัญญาตา คือ รู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้วิธีการ ในการดำเนินงาน ผู้นำนั้นจะต้องรู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้วิธีการต่างๆ เหล่านี้เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2)อิตถัญญาตา คือ รู้จักผล หมายถึง รู้จักผลที่เกิดมาจากเหตุ เพราะเหตุกับผลนั้นจะเป็นปัจจัยที่เนื่องถึงกันและกัน เมื่อเป็นอย่างนี้ ผลก็เป็นเช่นนั้น แต่เพื่อความเข้าใจกระจ่างชัดยิ่งขึ้น 3)อิตถัญญาตา คือ ผู้รู้จักรู้ตน การรู้จักตนเอง นั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะส่งผลให้ผู้นำดำเนินกิจการหรือบริหารบุคคลากรในหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายได้ เพราะหากผู้นำไม่รู้จักภาวะของตนเองแล้ว ก็ยากที่จะรู้จักผู้อื่นและสิ่งอื่นได้ 4)มัตถัญญาตา คือ การรู้จักประมาณ ความพอดีหรือความรู้จักประมาณ เป็นลักษณะของคนดีจะต้องรู้จักประมาณในการใช้จ่ายและคุณประโยชน์ต่อสังคมบุคคลบางคนได้รับความลำบาก 5)กาลัญญาตา คือ รู้จักกาลเวลา โดยมุ่งรู้จักกาลเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่างๆ หรือทำงานให้ทันกับเวลา เหมาะกับเวลา และรู้คุณค่าของเวลา ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นส่วนหนึ่งคือจะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนงานให้เหมาะสมกับเวลา 6)ปริสัจญญาตา คือ รู้จักชุมชนหรือสังคม ผู้นำนั้นจะต้อง รู้จักสังคมแต่ละ

สังคมว่าย่อมมีความแตกต่างกันโดยทางด้านศาสนา กฎ กติกา ระเบียบวัฒนธรรม ประเพณี ขนบธรรมเนียม ความเชื่อถือและค่านิยมต่างๆ ตลอดทั้งความแตกต่างระหว่างบุคคลในสังคมเมื่อผู้นำ ทราบชัดในเรื่องดังกล่าวและวางตนให้เหมาะสมแล้ว ย่อมได้รับความเชื่อถือ 7)บุคคลปโรปรัชญา คือ การ รู้จักบุคคล รู้ประเภทของบุคคล รู้จรรยาต่าง ๆ และรู้จักเลือกบุคคลที่ควรคบและไม่ควรคบ ตลอดทั้งรู้จัก ว่าผู้นั้นมีคุณธรรมยิ่งหย่อนอย่างไร รู้จักบุคคลทั่วๆ ไปในสังคมที่ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้อง (ทองย้อย แสงสินชัย, 2543)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักสี่ปฐพีธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ซึ่งหลักสี่ปฐพีธรรม 7 เป็นธรรมของสัตว์บุรุษ คุณสมบัติของคนดี คือความรู้จักเหตุ ความรู้จักผลความรู้จักตน ความรู้จักประมาณ ความรู้จักกาล ความรู้จักชุมชน และความรู้จักบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษาและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสี่ปฐพีธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

2.2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสี่ปฐพีธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสี่ปฐพีธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

## 3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสี่ปฐพีธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ซึ่งจะเป็นแนวทางที่ผู้บริหารนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จ

3.2 หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถนำข้อค้นพบไปประยุกต์และปรับปรุงการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสี่ปฐพีธรรม 7

3.3 ข้อค้นพบจากการศึกษาจะเป็นฐานความรู้เรื่องการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่มีความสนใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารสถานศึกษาในการศึกษาเชิงลึกต่อไป

#### 4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ R.V. Krejcie and D.W. Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) จำนวน 88 คน ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเที่ยงตรงของเนื้อหา เท่ากับ 0.67-1.00 และมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสถิติด้วยค่า t-test และ F-test

#### 5. ผลการวิจัย

5.1 สภาพการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

**ตารางที่ 1** แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สภาพการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมและรายด้าน

สภาพการบริหารงานบุคคล โดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7	ระดับการปฏิบัติ			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการดำรงตำแหน่ง	3.80	0.50	มาก	1
2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง	3.69	0.57	มาก	4
3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	3.78	0.57	มาก	2
4) ด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการ	3.74	0.45	มาก	3
รวม	3.75	0.48	มาก	-

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการดำรงตำแหน่งด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการ และด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีผลการวิจัย ดังนี้

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการดำรงตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายข้อโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ มีการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรเพื่อใช้เป็นแนวทางการวางแผน(อัตถ์ญญาตา : ความเป็นผู้รู้จักผล) มีการจัดทำแผนงานบริหารบุคคลของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน(อัตถ์ญญาตา : ความเป็นผู้รู้จักตน) มีการจัดทำภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(กาลัญญาตา : ความเป็นผู้รู้จักกาล) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการนำเสนอแผนอัตรากำลังให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา(อัตถ์ญญาตา : ความเป็นผู้รู้จักผล)

2. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ การดำเนินการตามขั้นตอนในการสรรหาครูอัตราจ้าง(ปริสัญญาตา : ความเป็นผู้รู้จักชุมชน)การสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหรือครูอัตราจ้าง ดำเนินการอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้(ธัมมัญญาตา : ความเป็นผู้รู้จักเหตุ)การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ มีความเหมาะสมและตรงตามความรู้ความสามารถ(ปุคคัลัญญาตา : ความเป็นผู้รู้จักบุคคล)และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการกำหนดขั้นตอนในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(ธัมมัญญาตา : ความเป็นผู้รู้จักเหตุ)

3. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าราชการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพ (อัตถ์ญญาตา : ความเป็นผู้รู้จักตน)การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาครอบคลุมสมรรถภาพทุกด้าน เช่น ความรู้ความสามารถทักษะ เจตคติและวัฒนธรรมไทยในการปฏิบัติงาน (ปุคคัลัญญาตา : ความเป็นผู้รู้จักบุคคล)การฝึกอบรม พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาระหว่างปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานตำแหน่ง (ธัมมัญญาตา : ความเป็นผู้รู้จักเหตุ)และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการปฐมนิเทศข้าราชการครูหรือบุคลากรทางการศึกษา ก่อนเข้าปฏิบัติงาน (อัตถ์ญญาตา : ความเป็นผู้รู้จักตน)

4. ด้านการรักษาวินัยและการออกจากราชการโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการควบคุมดูแลข้าราชการครูในบังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม อยู่ในระเบียบวินัยอย่างเหมาะสม (ปุคคัลัญญาตา : ความเป็นผู้รู้จักบุคคล)หากมีกรณีใน

การดำเนินการทางวินัยคณะกรรมการที่มีหน้าที่รับผิดชอบเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในระเบียบแบบแผนของทางราชการและมีคุณธรรม(อัตตัญญาตา : ความเป็นผู้รู้จักตน) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาวินัย(มัตตัญญาตา : ความเป็นผู้รู้จักประมาณ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการรายงานผลการดำเนินการทางวินัย หรือการออกจากราชการของบุคลากรทุกกรณีต่อคณะกรรมการสถานศึกษา(อัตตัญญาตา : ความเป็นผู้รู้จักผล)

5.2 ผลการเปรียบเทียบเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสี่ปฐิฐธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน

5.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสี่ปฐิฐธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า ควรมีการวางแผนการจัดระบบในองค์กรให้ชัดเจนมีเป้าหมายที่แน่นอน กำหนดสายบริหาร แจกแจงลักษณะงานสำหรับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้รู้หน้าที่บทบาทให้ชัดเจนจะช่วยให้เกิดความเข้าใจ บุคคลและงานที่ปฏิบัติ ควรจัดทำคู่มือและแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานบุคคลไว้อย่างชัดเจน ควรกำหนดขั้นตอนในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสรรหา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหรือครูอัตราจ้าง ดำเนินการอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ จัดทำแผนพัฒนาหลักสูตร คู่มือนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายฝึกอบรม พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาระหว่างปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานตำแหน่งควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิสูจน์ผลและนำไปเป็นข้อมูลในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ควรแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เมื่อกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

## 6. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยมีข้อค้นพบที่สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

6.1 สภาพการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสี่ปฐิฐธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การบริหารเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ โดยใช้ทรัพยากรและเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลตามหลักสี่ปฐิฐธรรม 7



ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนอัตรากำลังและการดำรงตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และการรักษาวินัยและการออกจากราชการ ผู้บริหารมีการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรเพื่อใช้เป็นแนวทางการวางแผนการจัดทำแผนงานบริหารบุคคลของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน วิเคราะห์ปริมาณงานของสถานศึกษาเพื่อกำหนดแผนอัตรากำลัง อีกทั้งยังมีการดำเนินการตามขั้นตอนในการสรรหาครูอัตราจ้าง การสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหรือครูอัตราจ้าง ดำเนินการอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ หรือการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการมีความเหมาะสมและตรงตามความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับแนวคิดของ Heinz and Harold Koontz (1993) เสนอว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยการอาศัย คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระณัฐพงษ์ กิจจสาโร (พลเวียง) (2558) ได้ทำการการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเชียงขวัญ จังหวัดร้อยเอ็ด ตามหลักสัปปุริสธรรม 7 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเชียงขวัญ จังหวัดร้อยเอ็ด ตามหลักสัปปุริสธรรม 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

6.2 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษายึดแนวคิดและหลักการบริหารเดียวกัน ซึ่งบุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อว่าจะประสบความสำเร็จได้ ที่สำคัญคือผู้บริหารที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานมากมีการปฏิบัติงานที่ดี มีคุณภาพมาตรฐานเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้บริหารรุ่นใหม่ พร้อมกันนั้นต้องเป็นที่ปรึกษาในด้านประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยอีกด้วย จึงจะทำให้การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจอย่างไรก็ตาม ผู้บริหารไม่ว่าจะมีประสบการณ์ทำงานมากหรือน้อยก็ควรเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม อันเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร เพื่อความเจริญก้าวหน้าทั้งตนเองและผู้อื่น ตลอดถึงสังคม ประเทศชาติเป็นลำดับไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระทองพจน์ ธีรธมโม (พรมราช), ธิติวุฒิ หมั่นมี, เกียรติศักดิ์ สุขเหลืออง (2563) กล่าวคือ หลักคำสอนทางพระพุทธศาสนามีจุดมุ่งหมายเพื่อดับทุกข์ โดยเริ่มจากการเรียนรู้ทำความเข้าใจความทุกข์ที่เกิดขึ้นหรือเรียนรู้สาเหตุของปัญหา เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์หาวิธีแก้ไขปัญหาย่างแท้จริง ดังนั้นการนำหลักสัปปุริสธรรม 7 ซึ่งประกอบด้วย ฉัหมัญญูตา ความรู้จักธรรมอัตถัญญูตา ความรู้จักอรรถ อตตัญญูตา ความรู้จักตน มตตัญญูตา ความรู้จักประมาณ กาลัญญูตาความรู้จักกาล ปริสัญญูตา ความรู้จักบริษัทหรือชุมชน และบุคคลโบราณัญญูตา ความรู้จักบุคคลหลักธรรมทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่บุคคลคนในสังคม ควรปลูกฝังให้มีขึ้นในจิตใจ เพราะเป็นหลักธรรมของการประพฤติตนเป็นคนดี เพื่อนำไปสู่การป้องกันและการแก้ไข

ปัญหา ตลอดจนกระบวนการฟื้นฟูจิตใจ เพื่อพัฒนาชีวิตให้ดีขึ้นแก่บุคคล ครอบครัว ชุมชน และประเทศชาติ สำหรับหลักสัปปุริสธรรม 7 ประการนี้ เป็นหลักธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาสังคมได้เป็นอย่างดีสามารถแก้ไขถึงต้นตอของปัญหาที่เกิดขึ้น ปัญหาสังคมจึงจะลดลงและค่อยๆหมดไปจากสังคมไทย

## 7. ข้อเสนอแนะ

### 7.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

7.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ควรส่งเสริมให้ความรู้ พัฒนาทักษะการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

7.1.2 บุคลากรควรตระหนักในการใช้กระบวนการการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

### 7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

7.2.1 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและขอบเขตการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

7.2.2 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแบบอย่างที่ดีของความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง

7.2.3 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

## 8. เอกสารอ้างอิง

ทองย้อย แสงสินชัย. (2543). ความจริงในมหาปริณิพพานสูตร (กรณีพระมน). พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพฯ : เปรียญธรรมสมาคมแห่งประเทศไทย.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

พระณัฐพงษ์ กิจจสาโร (พลเวียง) (2558). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเชียงขวัญ จังหวัดร้อยเอ็ด ตามหลักสัปปุริสธรรม 7. วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด. 4(1). 88-103.

พระทองพจน์ อีร์ธโม (พรมราช), อิติวุฒิ หมั่นมี, เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง (2563). ประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านอรรถกถาของเทศบาลเมืองสุพรรณบุรีจังหวัดสุพรรณบุรี. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**. 9(1). 1-10.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.  
พระมหารุ่งโรจน์ ธมฺมภูฏเมธี(ศิริพันธ์). (2550). **การศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท**.  
วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระเอกลักษณ์ เพ็ญสา (2555). **ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างสัปปุริสธรรม 7 พละธรรม 4 กับการบริหารงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา**. หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยทักษิณ.  
ภัสวรรณ ปรานค์พันธ์. (2551). **การพัฒนาคุณธรรมผู้นำเยาวชนตามหลักฆราวาสธรรม 4 : ศึกษากรณีโรงเรียนสามพรานวิทยาอำเภอสามพรานจังหวัดนครปฐม**. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.  
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กิनावงศ์. (2550). **หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม**.  
วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร.  
วรภาส ประสมสุข. (2549). **หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม**. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.

Heinz and Harold Koontz. (1993). **Management : a Global Perspective**. 10<sup>th</sup> ed.  
New York : Mcgraw-Hill.

**การบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลักสี่ทศวรรษ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย  
จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28**

**An Administration of Student Affairs Based on the Four Principles of  
Kindly Treatment in Secondary Schools in Maha Chanachai District,  
Yasothon Province under the Secondary Educational Service  
Area Office 28**

ศตวรรษ กฤษณา<sup>1</sup>, กฤตยากร ลดาวัลย์<sup>2</sup> และวิมลพร สุวรรณแสนทวี<sup>3</sup>

Sattawat Kritsana<sup>1</sup>, Kittayakorn Ladawan<sup>2</sup> and Vimonporn Suwansaenthavee<sup>3</sup>

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด<sup>1,2,3</sup>

Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus<sup>1,2,3</sup>

Email : lang0621413701@gmail.com

**บทคัดย่อ**

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลักสี่ทศวรรษ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลักสี่ทศวรรษ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลักสี่ทศวรรษ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ คณะกรรมการบริหาร และครูผู้สอน จำนวน 90 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (F-test)

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลักสี่ทศวรรษ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนงานกิจการนักเรียน ด้านการส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ด้านการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ด้านการประเมินผลการดำเนินงานกิจการนักเรียน ด้านการดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตย ในโรงเรียน และด้านการบริหารกิจการนักเรียน

2)การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นสภาพการบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร จำแนกตามเพศและประสบการณ์การทำงาน ไม่แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามตำแหน่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามระดับอายุ ด้านการบริหารกิจการนักเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน3)ข้อเสนอแนะการบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร ควรจัดทำข้อมูลและจัดทำแผนงานกิจการนักเรียนเป็นรายลักษณะอักษร แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผนประสานงานอย่างต่อเนื่องประเมินและติดตามผลการปฏิบัติทำคู่มือนักเรียนส่งเสริมพัฒนาความประพฤติและระเบียบวินัยเป็นประจำและต่อเนื่องรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน ประเมินผลงานกิจการนักเรียนโดยมีหลักฐานตรวจสอบได้

**คำสำคัญ :** การบริหารงานกิจการนักเรียน; หลักสังคหวัตถุ 4; โรงเรียนมัธยมศึกษา

## ABSTRACT

The objectives of the research article were 1) to study condition of the management of student affairs based on the Four Principles of Kindly Treatment (Sungkhahawatthu 4) in Secondary schools in Mahachanachai District, Yasothon Province, under Secondary Educational Service Area Office 28 2) to compare the management of student affairs based on the Four Principles of Kindly Treatment (Sungkhahawattu 4) in Secondary schools in Mahachanachai District, Yasothon Province, under Secondary Educational Service Area Office 28, divided by gender, age, position and work experience 3) to study recommendations for the management of student affairs based on the Four Principles of Kindly Treatment (Sungkhahawattu 4) in Secondary schools in Mahachanachai District, Yasothon Province, under Secondary Educational Service Area Office 28, the samples used in the research were from School Directors, Deputy Directors, The Executive Committee and Teachers, 90 people. The statistics used in data analysis comprised percentage, frequency, mean, standard deviation, t-test (Independent samples) and F-test (One way ANOVA).

The research results showed that: 1.The condition of student affairs administration according to the Four Principles of Kindly Treatment (Sungkhahawatthu 4) in Secondary schools in Mahachanachai District, Yasothon Province, under Secondary Educational

Service Area Office 28, overall was at a high level, ranked the aspects with the highest average to the lowest, namely , planning student affairs in promoting and developing students to have discipline, morality, operating ethics, student care system, in the evaluation of student affairs, the promotion of democracy n schools and in the administration of student affairs. 2. Comparison of opinion levels of student affairs administration according to the Four Principles of Kindly Treatment (Sungkhahawatthu 4) in Secondary schools in Mahachanachai District, Yasothon Province, under Secondary Educational Service Area Office 28, classified by gender and work experience was the same. According to the position, the difference was statistically significant at the level 0.5 and classified by age in student affairs administration were statistically significant at the level 0.5. Other aspects were not different.3. Suggestion for the administration of student affairs according to the Four Principles of Kindly Treatment (Sungkhahawattu4) in Secondary schools in Mahachanachai District, Yasothon Province, under Secondary Educational Service Area Office 28, should prepare information and prepare a written student affairs plan, appoint a person responsible for the implementation od the plan. Implement the performance appraisal plan , coordinate with various departments within the school such as parent networks, Youth department responsible, continuous coordination, evaluate and monitor of performance. Student handbooks should be developed on the rules, School regulation. Organize regular and ongoing behavioral and disciplinary promotion activities. A written implementation Committee should be established in writing. Students’ opinions should be assessed. Student affairs should be evaluated with evidence to be verified.

**Keywords :** Student Affairs Administration; Four Principles of Kindly Treatment (Sungkhahawattu4); Secondary School

## 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

การปฏิรูปการศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินการ 5 ด้าน คือ การปฏิรูประบบการศึกษา ทั้งในระบบ นอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย การปฏิรูปการเรียนรู้ การปฏิรูประบบการบริหาร และการจัดการศึกษา การปฏิรูปครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการปฏิรูประบบทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา การปฏิรูปการศึกษาดำเนินการในโรงเรียนมาระยะหนึ่ง มีความหลากหลาย

ทั้งด้านมาตรฐานและคุณภาพ โรงเรียนที่มีคุณภาพสูงมักจะอยู่ในเมืองหลวงหรือเมืองใหญ่ๆ ส่วนโรงเรียนในชนบทมีจำนวนมาก ห่างไกลมีความขาดแคลนในทุกๆ ด้าน ส่งผลให้การปฏิรูปการศึกษาเป็นไปอย่างเชื่องช้า เด็กและเยาวชนที่มาจากครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีและอยู่ในเมือง มีโอกาสได้เข้าเรียนในโรงเรียนดีมีคุณภาพ มากกว่าเด็กที่มาจากครอบครัวยากจน และอาศัยอยู่ในชนบทสภาพดังกล่าว เป็นอุปสรรคต่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และระบบเศรษฐกิจ ฐานความรู้ ก่อให้เกิดช่องว่างทางสังคม (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545)

องค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานกิจการนักเรียน คือ คน และงาน งานเป็นภารกิจที่จะต้องดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเพียงพอในการปฏิบัติงานหน้าที่ต่างๆ งานที่ดำเนินการจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย และจัดระบบงานการวางแผนการควบคุม กำกับติดตามและประเมินผล ซึ่งรวมเรียกว่า “การบริหาร” สำหรับ “คน” จำเป็นต้องดำเนินการพัฒนานักเรียนให้สอดคล้องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 เพื่อให้ภารกิจของหน่วยงานหรือองค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ส่วนประกอบนี้เรียกว่า “การบริหารงานกิจการนักเรียน” ซึ่งกล่าวได้ว่าการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน พัฒนานักเรียนตามศักยภาพ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทักษะชีวิตให้กับนักเรียน พัฒนานักเรียนตามความถนัดศักยภาพผู้เรียน ตลอดจน ส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ให้มีความเป็นเลิศด้านต่างๆ โดยมุ่งเน้นการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สู่มาตรฐานสากล ประกอบกับการบูรณาการศาสตร์พระราชชาในการจัดการเรียนการสอน จัดห้องเรียนให้เป็นห้องเรียนคุณภาพ จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะแก่การเรียนรู้ มีจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการบูรณาการในการจัดการเรียนการสอนในกิจกรรมเพื่อเสริมทักษะชีวิตให้กับนักเรียน การส่งเสริมให้นักเรียนให้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน ส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับประชาธิปไตยในสถานศึกษา กิจกรรมเพื่อส่งเสริมความมีวินัยของนักเรียน ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการ ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ประกอบด้วย 1)รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ 2)ซื่อสัตย์สุจริต 3)มีวินัย 4)ใฝ่เรียนรู้ 5)อยู่อย่างพอเพียง 6)มุ่งมั่นในการทำงาน 7)รักความเป็นไทย 8)มีจิตสาธารณะสืบสานประเพณี และให้นักเรียนได้แสดงออกถึงความสามารถ ความถนัดของนักเรียนเอง โดยมุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ มีการประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ยกย่องเชิดชูเกียรติให้กับนักเรียน ที่ความเก่งความดี มอบเกียรติบัตรนักเรียนที่สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนด้านต่างๆ เช่น ด้านดนตรี ด้านกีฬา เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับนักเรียนในการทำความดีต่อไป (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28, 2562)

การบริหารตามกรอบมาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552 (ฉบับปรับปรุง 2560) นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

และจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่งการบริหาร เป็น การประเมินการดำเนินงานของสถานศึกษาตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป จำนวน 88 รายการ ประกอบด้วยเรื่องต่างๆ ดังนี้ (1)งานแผนงานและการประกันคุณภาพ ประกอบด้วย 6 ภารกิจ 6 รายการ (2)งานวิชาการ ประกอบด้วย 7 ภารกิจ 26 รายการ (3)งานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย 6 ภารกิจ 13 รายการ (4)งานบุคคล ประกอบด้วย 2 ภารกิจ 5 รายการ (5)งานธุรการ ประกอบด้วย 4 ภารกิจ 8 รายการ (6)งานการเงินและพัสดุ ประกอบด้วย 4 ภารกิจ 13 รายการ (7)งานบริการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 10 ภารกิจ 12 รายการ (8)งานชุมชนและภาคีเครือข่าย ประกอบด้วย 5 ภารกิจ 5 รายการ

โรงเรียนมหาชนะชัยวิทยาคม และโรงเรียนตระกูลประเทืองวิทยาคม เป็นหน่วยงานสถานศึกษา ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ รับผิดชอบการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ของพื้นที่บริการในอำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร โดยโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 (จังหวัดศรีสะเกษ และจังหวัดยโสธร) รวมทั้งสิ้น จำนวน 83 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28, 2563)

จากเหตุผลดังกล่าว งานกิจการนักเรียนเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานตามขอบข่ายสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีการดำเนินการที่เกี่ยวกับหลายฝ่าย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจเกี่ยวกับการบริหารงานกิจการนักเรียน ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 เพื่อเป็นการพัฒนางานที่สอดคล้องกับคุณธรรมจริยธรรม สู่เป้าหมาย ในการพัฒนางาน บูรณาการโดยยึดหลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และ สมานัตตา เป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล หรือเป็นหลักการ สงเคราะห์ซึ่งกันและกัน เป็นหลักธรรมในการครองใจคน บูรณาการการพัฒนาด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน เพื่อให้การเกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานและการประสานงานให้น้อยลงหรือหมดไป เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่าง บ้าน วัด โรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาเยาวชน อีกทั้งยังได้นำข้อมูลเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานกิจการนักเรียน ให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในโรงเรียน มัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28



2.2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลัก สังกศวัตตฤ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน

2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลัก สังกศวัตตฤ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

### 3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลัก สังกศวัตตฤ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

3.2 ทำให้ทราบข้อเสนอแนะการบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลัก สังกศวัตตฤ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

3.3 เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับใช้ในการปรับปรุงการการบริหารงานกิจการนักเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลัก สังกศวัตตฤ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ คณะกรรมการบริหาร และครูผู้สอน โรงเรียนมหาชนะชัยวิทยาคมและโรงเรียนตระกูลประเทืองวิทยาคม ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจากตารางสำเร็จรูปของเครจซี่ มอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) จำนวน 76 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) หรือ Judgement sampling (สำนักนโยบายและวิชาการสถิติ สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2552) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเที่ยงตรงของเนื้อหา เท่ากับ 0.67-1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (F-test)

## 5. ผลการวิจัย

5.1 สภาพการบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
 อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

**ตารางที่ 1** แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สภาพการบริหารงานกิจการนักเรียน  
 ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมและรายด้าน

การบริหารงานกิจการนักเรียน ตามหลักสังคหวัตถุ 4	ระดับการปฏิบัติ			
	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	แปลผล
1) ด้านการวางแผนงานกิจการนักเรียน	4.12	0.59	1	มาก
2) ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	3.65	0.72	6	มาก
3) ด้านการส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม	3.98	0.61	2	มาก
4) ด้านการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	3.91	0.64	3	มาก
5) ด้านการดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน	3.82	0.63	5	มาก
6) ด้านการประเมินผลการดำเนินงานกิจการนักเรียน	3.86	0.55	4	มาก
รวม	3.89	0.53	-	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพการบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในโรงเรียน  
 มัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28  
 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนงานกิจการ  
 นักเรียน ด้านการส่งเสริมพัฒนาให้ นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ด้านการดำเนินงานระบบดูแล  
 ช่วยเหลือนักเรียน ด้านการประเมินผลการดำเนินงานกิจการนักเรียน ด้านการดำเนินการส่งเสริม  
 ประชาธิปไตยในโรงเรียน และด้านการบริหารกิจการนักเรียน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏดังนี้

1. ด้านการวางแผนงานกิจการนักเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากข้อที่มี  
 ค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ มีการจัดทำแผนงานและโครงการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้  
 ส่วนเสีย(ทาน) โรงเรียนมีการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มบริหารงานต่างๆ ในการจัดทำคู่มือนักเรียน ครู และ  
 ผู้ปกครอง(อรรถจริยา) มีการเผยแพร่ระเบียบข้อบังคับของกิจการนักเรียน(ปิยวาจา)โรงเรียนมีการรับฟัง  
 ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดทำระเบียบข้อบังคับต่างๆ (ปิยวาจา) และ นักเรียนสามารถ  
 ปฏิบัติตนตามระเบียบข้อบังคับ ตามที่สถานศึกษากำหนด(สมานัตตตา)

2. ด้านการบริหารกิจการนักเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ มีการประสานส่งเสริมและแก้ไขปัญหา นักเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ (อัตถจริยา) มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลายและเป็นไปตามความต้องการของนักเรียน(ทาน) มีการกำหนดความรับผิดชอบและขอบข่ายการทำงานต่างๆ ในงานกิจการนักเรียน(สมานัตตดา) มีการประสานส่งเสริมและแก้ไขปัญหา นักเรียนกับหน่วยงานภายนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง(สมานัตตดา) และมีการส่งเสริมและจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน(อัตถจริยา)

3. ด้านการส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ของนักเรียน(ทาน) มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม(จิตอาสา)(อัตถจริยา) มีการยกย่องให้กำลังใจแก่นักเรียนผู้ประพฤติดี(ทาน) มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมที่สอดคล้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการ(ทาน) และ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน(ทาน)

4. ด้านการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ มีการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล(ปิยวาจา) มีการคัดกรองนักเรียน และแบ่งกลุ่มนักเรียน(อัตถจริยา) มีการออกเยี่ยมบ้านนักเรียนโดยคุณครูที่ปรึกษา(ทาน) มีการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพนักเรียน(อัตถจริยา) มีการส่งต่อนักเรียนภายในและภายนอกสถานศึกษาในกรณีที่นักเรียนต้องการความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง(สมานัตตดา) และมีการป้องกันและแก้ไขปัญหา นักเรียน(อัตถจริยา)

5. ด้านการดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ โรงเรียนเป็นแบบอย่างในการส่งเสริมประชาธิปไตยในสถานศึกษาให้กับโรงเรียนอื่นๆ (สมานัตตดา) มีการรับฟังความคิดเห็นของนักเรียนและให้นักเรียนแสดงออกทางการเมืองอย่างเหมาะสม(ปิยวาจา) มีการจำลองรูปแบบการเลือกตั้งให้กับนักเรียน(ทาน) และมีการจัดบรรยากาศของประชาธิปไตยในสถานศึกษา(ทาน)

6. ด้านการประเมินผลการดำเนินงานกิจการนักเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ มีการประเมินผลเชิงพัฒนาระหว่างดำเนินการเสมอ(สมานัตตดา) มีการนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานกิจการนักเรียน(สมานัตตดา) มีการพัฒนารูปแบบการประเมินผล ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา(สมานัตตดา) ความพึงพอใจภาพรวมในการบริหารงานกิจการนักเรียน (ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา สมานัตตดา) และมีการประเมินผลและรายงานโครงการต่างๆ ในงานกิจการนักเรียน(สมานัตตดา)

5.2 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นสภาพการบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามเพศและประสบการณ์การทำงานไม่แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามตำแหน่ง  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามระดับอายุ ด้านการบริหารกิจการ  
นักเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

5.3 ข้อเสนอแนะการบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ควรจัดทำข้อมูล  
และจัดทำแผนงานกิจการนักเรียนเป็นรายลักษณะอักษรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติตาม  
แผนดำเนินงานตามแผนประเมินผลการดำเนินงานมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบงานกิจการนักเรียน  
ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงเรียน เครือข่ายผู้ปกครอง หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ  
เยาวชนมีการประสานงานอย่างต่อเนื่องประเมินและติดตามผลการปฏิบัติควรจัดทำคู่มือนักเรียนเกี่ยวกับ  
กฎระเบียบของโรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาความประพฤติและระเบียบวินัยเป็นประจำและต่อเนื่อง  
ประเมินผลการดำเนินงานและรายงานผลการส่งเสริมพัฒนาความประพฤติและระเบียบวินัยควรแต่งตั้ง  
คณะกรรมการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร มอบหมายให้ครูดูแลรับผิดชอบดำเนินการศึกษานักเรียน  
เป็นรายบุคคลและครบทุกคน ประชุมชี้แจงครูเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการคัดกรองนักเรียน จัดทำข้อมูล  
เกี่ยวกับนักเรียนที่มีปัญหาที่เป็นกลุ่มเสี่ยงและกลุ่มมีปัญหา จัดทำข้อมูลนักเรียนที่ควรได้รับการส่งเสริม  
และพัฒนา จัดทำข้อมูลนักเรียนที่ควรได้รับการส่งต่อควรรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน และให้นักเรียน  
แสดงออกทางการเมือง ส่งเสริมประชาธิปไตยในสถานศึกษา ควรประเมินผลงานกิจการนักเรียนโดยมี  
หลักฐานให้ตรวจสอบได้ประเมินผลในระดับหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียนประเมินในรูปแบบของ  
คณะกรรมการวิเคราะห์ผลการประเมินผลงานกิจการนักเรียนนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการปรับปรุง  
พัฒนาการดำเนินงานกิจการนักเรียน

## 6. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจและนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

6.1 สภาพการบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวม  
อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารเป็นการดำเนินงานและการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคล  
โดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ร่วมกันในการดำเนินกิจการ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและบรรลุ  
ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การนำ  
การควบคุม และใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่เป็นปัจจัยอย่างประหยัดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด  
องค์การทุกองค์การจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการบริหารงานที่ดี แม้ในองค์การจะมีบุคคล งบประมาณ  
วัสดุที่ดี แต่หากบริหารจัดการไม่ดีก็อาจทำให้องค์กรล้มเหลวได้ ดังนั้น ทักษะทางการบริหาร

มีความสำคัญต่อผู้บริหารในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยผันแปรไปตามระดับชั้นขององค์กร ซึ่งงานกิจการนักเรียนเป็นการดำเนินงานกิจการและกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนและเป็นกิจกรรมที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนในห้องเรียนซึ่งจะส่งผลให้นักเรียนเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีความประพฤติที่ดีงาม มีระเบียบวินัยมีความคิดไตร่ตรองมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แสวงหาความรู้อยู่เสมอ รู้จักนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ มุ่งส่งเสริมเติมเต็มคุณภาพของผู้เรียนนอกเหนือจากการเรียนการสอนตามปกติและเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้นำความรู้ความสามารถที่ได้ไปใช้จริง เป็นการถ่ายโยงการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนาภา ชมภูธัญ (2559) การบริหารงานกิจการนักเรียนโรงเรียนบ้านแม่จะเราสองแควสังกัดสำนักงานการศึกษา ประถมศึกษาตาก เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานกิจการนักเรียน โรงเรียนบ้านแม่จะเราสองแคว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สำหรับด้านการวางแผนงานกิจการนักเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเป็นการร่วมมือของทุกๆ ฝ่ายในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอน โดยให้ชุมชน ภาศิเครือข่าย คณะกรรมการสถานศึกษา ตลอดจน นักเรียน คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงานกิจการนักเรียน พัฒนานักเรียนด้านทักษะชีวิต ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ความต้องการของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียน มีการจัดทำแผนงานและโครงการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโรงเรียนมีการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มบริหารงานต่าง ๆ ในการจัดทำคู่มือนักเรียน ครู และผู้ปกครอง มีการเผยแพร่ระเบียบข้อบังคับของกิจการนักเรียนโรงเรียนมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดทำระเบียบข้อบังคับต่างๆ นักเรียนสามารถปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ตามที่สถานศึกษากำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนาภา ชมภูธัญ (2559) การบริหารงานกิจการนักเรียนโรงเรียนบ้านแม่จะเราสองแควสังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานกิจการนักเรียน โรงเรียนบ้านแม่จะเราสองแคว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านรายด้านพบว่ามีการปฏิบัติมากทุกด้าน ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ งานส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมนักเรียน รองลงมาคือ งานเสริมสร้างวินัยนักเรียน ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ งานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

6.2 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นสภาพการบริหารงานกิจการนักเรียนตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามเพศและประสบการณ์การทำงานไม่แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามตำแหน่งและจำแนกตามระดับอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรโรงเรียนมัศึกษานั้น ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ คณะกรรมการบริหาร และ

ครูผู้สอนโรงเรียน ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่มีวัยใกล้เคียงกันมากจึงทำให้มองว่าการบริหารงานกิจการนักเรียน เป็นงานที่สำคัญและจำเป็นที่ต้องปฏิบัติไปพร้อมๆ กันทุกฝ่ายและดำเนินงานร่วมกับการบริหารโรงเรียน หรือการบริหารสถานศึกษาที่หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดการ และการควบคุมงานทุกอย่าง ภายในโรงเรียน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ภารกิจ และวัตถุประสงค์ของหลักสูตร พัฒนาศักยภาพ นักเรียนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี ออกสู่สังคมอย่างมีคุณภาพ ที่สำคัญโรงเรียนจะต้องมีการวางแผนงานกิจการนักเรียน มีการบริหารกิจการนักเรียน มีการส่งเสริม พัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม มีการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน การประเมินผลการดำเนินงานกิจการนักเรียน สอดรับกับ งานวิจัยของ ธนาภา ชมภูธัญ (2559) การบริหารงานกิจการนักเรียนโรงเรียนบ้านแม่จะเราสองแควสังกัด สำนักงานการศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของ ผู้ปกครองเพศชายและเพศหญิงเกี่ยวกับงานบริหารงานกิจการนักเรียน โรงเรียนบ้านแม่จะเราสองแคว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 7. ข้อเสนอแนะ

### 7.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

7.1.1 ควรมีการประชุมบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารงานด้านกิจการนักเรียน ควรชี้แจงให้ทราบถึงนโยบาย ความเป็นเหตุและผลในทางปฏิบัติให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

7.1.2 ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และนักเรียนมีการแสดงความคิดเห็นในการพัฒนา งานด้านกิจการนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำผลความคิดเห็นในแต่ละด้านมาปรับปรุง พัฒนางานให้เกิด ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดในการบริหารงาน

### 7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

7.2.1 ควรศึกษารูปแบบการบริหารงานกิจการนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

7.2.2 ควรวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการให้คำปรึกษาและพิจารณาให้ข้อเสนอแนะการดำเนินงาน สำหรับคณะกรรมการบริหารงานกิจการนักเรียน

7.2.3 ควรวิจัยและพัฒนารูปแบบเกี่ยวกับการระดมทุนทางสังคมในการบริหารงานกิจการ นักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

## 8. บรรณานุกรม

- ธนาภา ชมภูธัญ. (2559). การบริหารงานกิจการนักเรียนโรงเรียนบ้านแม่จะเราสองแคว สังกัดสำนักงาน  
การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2. การประชุมวิชาการและเสนอผลงานวิจัยระดับชาติครั้งที่  
3 ก้าวสู่ทศวรรษที่ 2 : บูรณาการงานวิจัย ใช้องค์ความรู้สู่ความยั่งยืน. 17 มิถุนายน 2559  
ณ วิทยาลัยนครราชสีมา อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28. (2562). **คู่มือนักเรียน ครู และผู้ปกครองนักเรียน  
ปีการศึกษา 2562**. ศรีสะเกษ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28.
- \_\_\_\_\_. (2563). **รายงานการดำเนินงานประจำปี 2563**. ศรีสะเกษ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 28.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). แนวทางบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและ  
สถานศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- สำนักนโยบายและวิชาการสถิติ สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2552). **เทคนิคการสุ่มตัวอย่างและการ  
ประมาณค่า**. กลุ่มระเบียบวิธีสถิติ สำนักนโยบายและวิชาการสถิติ สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). **Determining sample size for research activities**.  
Educational and Psychological Measurement. 30(3). 607– 610.

## กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา Strategic Management Process of Educational Institution

พระมหาโกสินทร์ ทินนญาโณ<sup>1</sup>

Phramahakosin Tinnayano<sup>1</sup>

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด<sup>1</sup>

Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus<sup>1</sup>

Email : kosinchin359@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา  
ในขั้นตอนการบริหารและตัดสินใจเพื่อพัฒนาให้บรรลุภารกิจขององค์กร โดยสร้างความสามารถของ  
องค์กรให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา  
มีขั้นตอน ดังนี้คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์การดำเนินงานตามกลยุทธ์ และการประเมิน  
และควบคุมกลยุทธ์

**คำสำคัญ :** กระบวนการ; การบริหารเชิงกลยุทธ์; สถานศึกษา

### ABSTRACT

This article aims to present the strategic management process of the school It is  
a management and decision-making process in order to develop and achieve the mission  
of the organization by creating the capability of the organization to be suitable for both  
external and internal environment. The strategic management process of educational  
institutions has the following steps: Strategy making Strategy implementation and evaluating  
and controlling strategies.

**Keywords :** Process; Strategic Management; School



## 1. บทนำ

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ เป็นต้น

## 2. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการบริหารที่มีกระบวนการเป็นขั้นตอนต่างๆ ที่จะทำให้การบริหารบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอไว้ดังนี้

พลู เดเซอร์รินทร์ (2546) ได้เสนอว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนและมีแบบแผนขององค์การต่างๆ เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. เก็บข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร
2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรือข้อจำกัด หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis
3. การจัดทำวิสัยทัศน์ ปรัชญา ภารกิจ วัตถุประสงค์
4. การจัดทำกลยุทธ์ ประกอบด้วย
  - 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
  - 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
  - 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

ปกรณัม ปรียากร (2543) ได้เสนอว่าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรภาคธุรกิจประกอบด้วยขั้นตอนหลักสำคัญ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ของกิจการ (Current Situation Analysis) ซึ่งวิเคราะห์จาก
  - 1.1 พิจารณาผลประกอบการจากผลตอบแทนการลงทุน ส่วนแบ่งการตลาด แนวโน้มในการทำกำไร ผลตอบแทนต่อหุ้น เป็นต้น

1.2 พิจารณากลยุทธ์ในปัจจุบันของภารกิจ(Mission) วัตถุประสงค์(Objectives) กลยุทธ์ต่างๆ ที่ใช้รวมทั้งแนวทางหรือมาตรการต่างๆ

2. การพิจารณาและประเมินบทบาทของนักบริหารในระดับกลยุทธ์ (Examining and Evaluation Strategic Management) โดยมุ่งไปที่การวิเคราะห์เจาะลึกบทบาทของคณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) กับบรรดานักบริหารระดับสูง (Top Management) เป็นสำคัญ

3. การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก(A Scan of External Environment) การประเมินทั้งสภาพทั่วไป(General Environment) และสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน(Competitive Environment) เพื่อหาข้อสรุปที่ชี้ให้เห็นโอกาสต่างๆ (Opportunities) และข้อจำกัด หรืออุปสรรคต่างๆ (Threats) รวมทั้งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ(Key Success Factors)

4. การพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายในกิจการ(A Scan of Internal Corporate Environment) การประเมินปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง(Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) รวมทั้งข้อบ่งชี้ด้านสมรรถนะอันโดดเด่น(Core Competencies) ของกิจการ

5. การวิเคราะห์ปัจจัยหรือประเด็นเชิงกลยุทธ์ (Analysis of Strategic Factors) การประมวล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด เข้าด้วยกัน อันจะนำไปสู่

5.1 การระบุปัญหา(Problems) และช่องว่าง(Gaps) ที่จำเป็นต้องระมัดระวัง

5.2 ทบทวนและปรับภารกิจกับวัตถุประสงค์ของกิจการ ถ้าจำเป็น

6. การคิดค้น วิเคราะห์ และเลือกทางเลือกในเชิงกลยุทธ์(Generation, Evaluation, and Selection of the Best Alternative Strategy)

6.1 การกำหนดทางเลือกที่จะใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ

6.2 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกแต่ละทาง การเปรียบเทียบทางเลือก

6.3 การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

7. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้ผ่านการตัดสินใจแล้วไปดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่กำหนด

8. การควบคุมและการประเมินผล (Control and Evaluation) เป็นการจัดวางระบบการควบคุมและระบบสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อแสวงหาข้อมูลและข้อสรุปในการวัดผลงานกับมาตรฐานการปรับแก้ และการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานที่ต้องการ

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544) ได้กล่าวเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สถานศึกษาควรดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพของสถานศึกษา เป็นวิธีการของการดำเนินงานเพื่อ กำหนด จุดอ่อน จุดแข็ง หรือสิ่งที่เป็นมาตรฐานและสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดความมุ่งหวัง ทิศทางและความสำเร็จในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรการของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา เป็นการกำหนดงาน/ โครงการ/ กิจกรรมให้สอดคล้องกับภารกิจและสภาพปัญหา หรือสิ่งที่ต้องพัฒนา

สำนักบริหารการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2552) ได้กล่าวเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในทุกขั้นตอนของการวางแผน เพื่อจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะ 5 ปี และเป็นกรอบในการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและสถานศึกษาให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นเตรียมวางแผน
2. ขั้นวิเคราะห์สภาพปัญหา
3. ขั้นศึกษาและประเมินแนวโน้มในอนาคต
4. ขั้นกำหนดจุดหมายของแผน (Ends) และตรวจสอบประเด็นในวิสัยทัศน์
5. ขั้นกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร และวัตถุประสงค์กลยุทธ์
6. ขั้นการกำหนดรายละเอียดของแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนกลยุทธ์

นิติธร รุ่งเรือง (2553) กล่าวเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1)การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2)การกำหนดกลยุทธ์ 3)การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4)การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ 1)ขั้นเตรียมวางแผน 2)ขั้นวิเคราะห์สภาพปัญหา 3)ขั้นศึกษาและประเมินแนวโน้มในอนาคต 4)ขั้นกำหนดจุดหมายของแผนและตรวจสอบประเด็นในวิสัยทัศน์ 5)ขั้นกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรและวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และ 6)ขั้นการกำหนดรายละเอียดของแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนกลยุทธ์

### 3. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยสังเคราะห์มาเป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) ระบุว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อให้รู้สภาพของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานศึกษา มีขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา สรุปได้ ดังนี้

##### 1. วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

ผลผลิตหลัก (Output) คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่ทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตหลักของสถานศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือ การจัด บริการการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ให้กับเด็กในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือเด็กวัยเรียน(เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส ซึ่งกล่าวได้ว่าเด็กทั้ง 4 คน เป็นกลุ่มเป้าหมายของผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการศึกษาโดยมีกระบวนการวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก คือ ประชุมคณะกรรมการวางแผนเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจสถานศึกษา จากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษา และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น

ระดมความคิด กำหนดรายการและเรียงลำดับความสำคัญ ภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องปฏิบัติจัดหมวดหมู่ สิ่งที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอนการพัฒนาบุคลากร

เมื่อได้ ภารกิจสถานศึกษาแล้วคณะวางแผนจำเป็นต้องวิเคราะห์ เป้าหมายผลผลิตหลัก ของสถานศึกษาหรือนักเรียนว่า มีกลุ่มใดบ้าง ซึ่งสถานศึกษาในแต่ละแห่งมีกลุ่มเป้าหมายผลผลิตต่างกัน เช่น นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ เป็นต้น วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา

##### 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูล ในการประเมิน

สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา และการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้

### 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา แต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้นๆ ประกอบด้วยปัจจัยในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

2.1.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – Cultural Factors : S) ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ และปัญหาสังคม

2.1.2 ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การผลิตเครื่องจักรกลต่างๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิปัญญาชาวบ้าน

2.1.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่างๆ

2.1.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา หลักสตรณโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้นสังกัดกฎหมายระเบียบต่างๆ การแทรกแซงทางการเมือง

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

2.2.1 โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure : S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบาย ระบบงานของสถานศึกษา

2.2.2 ผลผลิตและการบริหาร (Products and Service : S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน

2.2.3 บุคลากร (Man : M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

2.2.4 ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) ได้แก่ ความพอเพียง ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา

2.2.5 วัสดุทรัพยากร (Material : M3) ได้แก่ ความพอเพียงและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

2.2.6 การบริหารจัดการ (Management : M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษาการประชาสัมพันธ์

## 2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

2.1 กำหนดทิศทางในอนาคต มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการกำหนดทิศทางในอนาคต ดังนี้

ประดิษฐ์ ภิญญาภาสกุล (2552) ได้กล่าวเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางในอนาคตไว้ว่า ทิศทางขององค์กร เป็นสิ่งที่กำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติการทุกด้านขององค์กรให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นขั้นตอนต่อ เนื่องจากการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของสถานศึกษา มากำหนดกรอบทิศทางในการดำเนินงานในอนาคตด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ(Mission) และเป้าประสงค์(Objective) ซึ่งถือเป็นรากฐานที่มั่นคง และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากการกำหนดทิศทางร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเข้าใจและยึดถือตรงกัน เพื่อทุ่มเทความพยายามไปสู่ จุดหมายเดียวกัน

1. วิสัยทัศน์ คือ การมองไปข้างหน้าว่าองค์กรจะเดินทางไปสู่จุดหมายใดในระยะยาว “Where we are going” เป็นความคาดหวังหรือเป้าหมายร่วมที่องค์กรปรารถนาจะบรรลุในอนาคต ซึ่งถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดพลังแห่งการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ โดยเป็นการระบุจุดหมายกว้าง ๆ แต่ไม่ได้ระบุวิธีการว่าจะต้องทำอะไรเปรียบเสมือนกับการปักธงไว้ที่จุดหมายร่วมกันข้างหน้าวิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้1. กระชับ2. มุ่งผลเลิศและเป็นไปได้3. มีความท้าทายพอสมควร4. สร้างแรงบันดาลใจร่วมกัน5. ระบุขอบเขตธุรกิจ และตลาดเป้าหมายไม่กว้างหรือไม่แคบจนเกินไปสำหรับความสามารถขององค์กร6. เป็นองค์กรที่ผู้บริหารกำลังพยายามสร้างให้เกิดขึ้น

2. พันธกิจ คือ การแสดงความประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร “Why we exist”ว่าจะทำธุรกิจใดในขอบเขตใด เป็นการแสดงพันธะหรือข้อผูกพันระยะยาวที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นค่านิยมขององค์กร และแนวทางในการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)ทั้งหมดขององค์กร ทั้งบุคลากร ลูกค้า คู่ค้า และผู้ถือหุ้น ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและเช่นเดียวกัน พันธกิจ จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจเป็นเครื่องมืออันทรงพลังที่จะทำให้บุคลากรทั้งองค์กรมีแรงบันดาลใจร่วมกันที่จะทุ่มเทสติปัญญา แรงกายแรงใจ และความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ในการกำหนดพันธกิจมี 9 องค์ประกอบหลักที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง คือ 1)ลูกค้า : ลูกค้าของเราคือใครบ้าง 2)สินค้าหรือบริการ : เราทำธุรกิจอะไรในปัจจุบันและในอนาคต 3)ตลาด : ส่วนตลาดเป้าหมายของเรา

มีขอบเขตอย่างไรในปัจจุบันและในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร 4)เทคโนโลยี : เทคโนโลยีที่ช่วยในการทำธุรกิจคืออะไรและมีแนวโน้มพัฒนาไปอย่างไร 5)ความอยู่รอด การเติบโตและผลกำไรของธุรกิจ : อนาคตธุรกิจของเราจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่มุ่งหวังคืออะไร 6)ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ : เรามีปรัชญาในการดำเนินธุรกิจอย่างไรบ้างที่มีความสำคัญต่ออนาคตของธุรกิจ เช่น ยึดมั่นในคุณภาพของสินค้าและบริการ ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ เป็นต้น 7)หลักการที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร : เอกลักษณ์ของธุรกิจคืออะไร เช่น เอกลักษณ์ของวอลโว่ คือ ความปลอดภัย เอกลักษณ์ของทรูคือบริการด้านการสื่อสารครบวงจร เป็นต้น 8)ภาพพจน์ขององค์กร : เราต้องให้ธุรกิจมีภาพพจน์อย่างไร เช่นธนาคารไทยพาณิชย์มีภาพพจน์ด้านการบริการที่ดี โรงพยาบาลศิริราชมีภาพพจน์ด้านความเชี่ยวชาญด้านบุคลากรทางการแพทย์ในฐานะโรงเรียนแพทย์ 9)ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ : ธุรกิจของเรามีความรับผิดชอบต่อบุคลากรลูกค้า คู่ค้า และผู้ถือหุ้น รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549) ได้กล่าวเกี่ยวกับการจัดวางทิศทางของสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษาร่วมกันตั้งปณิธาน ความมุ่งมั่น ตั้งมั่น ใฝ่ฝันที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยจะร่วมกันระดมปัญญา วิจารณ์ญาณและแรงบันดาลใจ ตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวางสร้างสรรค์สภาพที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา การจัดวางทิศทางของสถานศึกษาคือการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา

1. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป้าหมายที่เป็นลักษณะกว้างเป็นความต้องการในอนาคตโดยมีได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจเป็นความมุ่งหมายในสภาพที่เราจะไปเป็นหรือเราจะไปอยู่ ณ วันหนึ่งในอนาคตที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต

2. พันธกิจ (Mission) หมายถึง แนวทางที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ข้อความตามพันธกิจ(Mission Statement) ควรจะแสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่ต้องการบรรลุให้ถึงบ่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์กรและขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร

3. เป้าประสงค์ (Corporate Objective/Goals) หมายถึง ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งพื้นฐานสำหรับการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการดำเนินงาน

### 3. การดำเนินการตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) ระบุว่า ความสำเร็จทางด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนควรมีความสอดคล้องกันทั้งในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ดังนี้

1. หากโรงเรียนสามารถทั้งวางแผนกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้กลยุทธ์ของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ (Strategic Success)
2. หากโรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างดีแต่ขาดประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ก็จะเป็นการสูญเสียโอกาสครั้งสำคัญ (Missed Opportunity)
3. หากโรงเรียนวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่ไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ดี ก็จะทำให้เกิดความเสี่ยงได้ (At Risk) เนื่องจากนำกลยุทธ์ไม่ตีไปปฏิบัติหากโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพในการวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติก็แสดงถึงความล้มเหลวตั้งแต่ต้น (Doomed From the Start) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ได้ผล ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ

1. การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆ ภายในโรงเรียนกับแผนกลยุทธ์โดยปัจจัยสำคัญที่ต้องทำให้เชื่อมโยง คือ
  - 1.1 โครงการและงบประมาณ เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับการจัดสรรทรัพยากรและมีการดำเนินการตามโครงการแล้ว จะส่งผลต่อแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น
  - 1.2 โครงสร้างและกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าโรงเรียนมีการจัดและปรับโครงสร้างและกระบวนการในการทำงานเพื่อรองรับการมุ่งสู่มาตรฐานสากลและสนับสนุนแผนกลยุทธ์
  - 1.3 สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร เพื่อให้แผนกลยุทธ์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นผลสำเร็จจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่จะบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ
  - 1.4 วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และปฏิบัติตามความรับผิดชอบและงานตามแผนกลยุทธ์
  - 1.5 ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้มีแหล่งความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์และบริหารสถานศึกษา
  - 1.6 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับเป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 1.7 ระบบการจูงใจและผลตอบแทน เพื่อให้เป็นระบบที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มศักยภาพมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ระดับสูง
2. การทำให้โรงเรียนมีความสามารถในการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยความสามารถที่โรงเรียนควรมี ประกอบด้วย
  - 2.1 ทักษะความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน



2.2 ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัตินั้น ต้องอาศัยความต่อเนื่อง

2.3 การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการมองภาพรวม หรือความเชื่อมโยงทั้งหมดในการขับเคลื่อน

2.4 ความยืดหยุ่นและมุ่งมั่นนวัตกรรม คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน

2.5 การทำงานเป็นทีมในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์

2.6 การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อช่วยกันปฏิบัติการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์

#### 4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategy evaluation and control)

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ใช้หลักการสร้างการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน ควรมีการปรับกลยุทธ์ การใช้ขั้นตอนและกฎระเบียบ การจัดอุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงาน และการสร้างกลไกโดยอาศัยเครื่องมือทางธุรกิจเป็นมาตรการในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

ภานุ ลิมมานนท์(2550) กล่าวเกี่ยวกับการควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ ว่า คือ การตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ การควบคุมกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวัดผลการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้โดยไม่เกิดความเสียหาย ควบคุมการปฏิบัติงานในองค์กรช่วยลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจะช่วยให้องค์กรห่างจากวงจรของความถดถอยกระบวนการควบคุม มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1)การกำหนดมาตรฐาน 2)การวัดผลการปฏิบัติงาน 3)การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน และ 4)การประเมินและแก้ไข

พันธุทิพย์ ธรรมสโรช (2541) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุม กำกับ และประเมินผล ดังนี้

1. การควบคุมกำกับและการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นงานของผู้บริหารองค์กรที่จะใช้เป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จที่ตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใดซึ่งต้องอาศัยการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงกับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้ตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติขณะที่นำแผนไปปฏิบัติและหลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนแล้ว

2. การควบคุมกำกับกลยุทธ์ถือเป็นส่วนสุดท้ายใน 4 หน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน(Planning) การจัดองค์การ(Organizing) การสั่งการและชี้นำ(Leading) การประเมินผลและ

ควบคุม(Controlling) ในอดีตที่ผ่านมาผู้บริหารส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญต่อการวางแผนการปรับ  
องค์การและภาวะผู้นำมากกว่าแต่ปัจจุบันประแสนิยมในด้านการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ  
เริ่มรับความนิยมอย่างแพร่หลาย

3. การติดตามผลเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้ระบบการวางแผนและการบริหารงาน  
บรรลุผลที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากการติดตามผลเป็นการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการ  
ปฏิบัติงานตามระบบที่กำหนดไว้แล้ววิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงาน  
เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีประสิทธิภาพสูงสุด

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย  
4 ขั้นตอน ดังนี้ 1)การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2)การจัดทำกลยุทธ์ 3)การดำเนินตามกลยุทธ์ 4)การประเมิน  
และควบคุมกลยุทธ์มีรายละเอียด ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับได้

#### 4. สรุป

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนา  
กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์การผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจความสัมพันธ์และ  
แนวโน้มความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไปการกำหนดกลยุทธ์เป็น  
กิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการ  
เชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์การได้ตลอดจนสามารถรู้ถึง  
ทิศทางขององค์การในอนาคตการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความยากลำบากกว่าการ  
จัดทำกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ในระดับองค์การที่อยู่ในแผนกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ในระดับ  
ปฏิบัติ โดยการกำหนดเป็นโครงการแผนปฏิบัติการและงบประมาณรองรับการประเมินและควบคุมกล  
ยุทธ์ คือกระบวนการซึ่งผู้บริหารได้ติดตามกิจกรรมและผู้ปฏิบัติงานขององค์การอย่างสม่ำเสมอเพื่อ  
ประเมินว่ากิจกรรมนั้นๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการ  
แก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

#### 5. บรรณานุกรม

- นิติธร รุ่งเรือง. (2553). การศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัย  
นเรศวร.
- ปกรณัม ปรียากร (2543). การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

- ประดิษฐ์ ภิญญาภาสกุล. (2552). **แผนกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : เค็ดไทย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). **Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธุ์ทิพย์ ธรรมสโรช. (2541). **การควบคุมกำกับและประเมินผลเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2550). **กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ : ภาริณาส.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2549). **การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณในสถานศึกษา**. นนทบุรี : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). **รายงานวิจัยปฏิบัติการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2552). **เป้าหมายความสำเร็จและเกณฑ์คุณภาพการพัฒนาคูณาภาพการศึกษามัธยมศึกษาของกลุ่มจังหวัดและจังหวัด**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2544). **การบริหารโรงเรียนเป็นฐานเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บุคพอยท์.

## ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

### Ethical Leadership

พระครูประโชติสารนิวิฐ<sup>1</sup>

Phrakruprachotisaniwit<sup>1</sup>

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด<sup>1</sup>

Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus<sup>1</sup>

Email : sumat@gmail.com

### บทคัดย่อ

สังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผลความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้เกิดเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น สามารถส่งผลกระทบต่อแพร่กระจายไปยังส่วนอื่นได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะความเสื่อมโทรมด้านจริยธรรมของสังคมที่มาจากสาเหตุของการยึดวัตถุมากกว่าความดีและการแข่งขันเพื่อเอาชนะแทนการร่วมมือ สิ่งสำคัญที่สังคมพึงปรารถนา คือ ควรเน้นให้คนมีจริยธรรม มีจิตสำนึกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และมีระเบียบวินัย เอื้ออำนวยในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรับผิดชอบ สามารถดำรงชีวิตในสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงและสามารถช่วยสร้างสรรค์สังคมได้อย่างมีความสุข

**คำสำคัญ :** ผู้นำ; ภาวะผู้นำ; ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

### ABSTRACT

Society today has changed due to the advancement of communication technology. Make the event happen Can affect and spread quickly to other parts. In particular, the ethical degradation of society is caused by an object over virtue and competition to overcome instead of cooperation. Important things that society desires: Is to emphasize that people have ethics Have an awareness of social responsibility and discipline Facilitate the development of personnel to be responsible Able to live in a changing society and can help create a happy society.

**Keywords :** Leader; Leadership; Ethical Leadership

## 1. บทนำ

ปัญหาทางจริยธรรมเป็นปัญหาเกี่ยวกับการกระทำ กับความประพฤติที่มีความหมายดีชั่ว ถูก ผิด ควร ไม่ควร ความประพฤติที่ผิดจริยธรรมตั้งแต่เรื่องง่ายๆ ไปจนถึงเรื่องที่สลับซับซ้อน และปัญหาในเรื่องการวินิจฉัยตัดสินว่า อะไรคือความประพฤติที่ดีชั่ว ถูก ผิด ควร ไม่ควรถ้าสังคมมาตรฐานในการตัดสินทางจริยธรรม ซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกันยอมทำให้ปัญหาจริยธรรมในระดับปรากฏการณ์ทางสังคมแก้ไขได้ยาก(สรรเสริญ อินทร์ตัน และคณะ, 2552)

ปัจจุบันมีการพูดถึงเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานกันอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารที่มีความรอบรู้และมีความฉลาดทางสติปัญญา(Intelligence Quotient : IQ) สูงแต่ขาดจริยธรรมหรือธรรมจริยา(Moral Quotient : MQ) และขาดซึ่งความฉลาดทางด้านอารมณ์(Emotional Quotient : EQ) อาจไม่เป็นที่ยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้เพราะบุคคลส่วนมากต้องการความซื่อสัตย์และความจริงใจ เสมอต้นเสมอปลายจากผู้บริหารในองค์กรนั้น ผู้บริหารที่มีลัทธิคัมภีร์หรือไม่โปร่งใสในการทำงาน อาจไม่สามารถยืนหยัดในโลกของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกร้องความเป็นหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) นั้นได้ (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2549) ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านจริยธรรมแก่สังคมเพราะผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นหัวหน้า (Figurehead) คือเป็นทั้งหัวและหน้าตาของสถานศึกษาที่สังคมเฝ้ามองอยู่เสมอ ในฐานะเป็นสถาบันหลักในสังคมผู้บริหารสถานศึกษา จึงควรเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในและนอกสถานศึกษา โดยในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ กระตุ้นให้ครูสอนให้ดีที่สุด เพื่อให้ให้นักเรียนบรรลุตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาให้ได้ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ และมีจริยธรรมสูง ครูย่อมรักและศรัทธา พุ่มเทก่าลังกาย และกำลังใจในการทำงานให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถ เป็นเด็กดี มีความสุข มีคุณธรรมจริยธรรมและสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่วนนอกสถานศึกษาผู้บริหารคือ สัญลักษณ์ของสถานศึกษา ชุมชนและผู้ปกครอง หากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมแล้ว ย่อมได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากชุมชน เมื่อชุมชนและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อผู้บริหาร การทำงานก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว เกิดการทำงานเป็นทีมแต่ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแล้ว ความเชื่อถือ ความศรัทธาก็จะเสื่อมลงไป เมื่อชุมชนและผู้ใต้บังคับบัญชาหมดความศรัทธาแล้วก็ไม่เกิดความร่วมมือในการทำงานขาดการทำงานเป็นทีม วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตั้งไว้ก็อาจจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ไปได้ ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารย่อมส่งผลต่อคุณภาพครูและคุณภาพผู้เรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

## 2. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นความน่าเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชน เกิดจากอิทธิพลของพฤติกรรมทางจริยธรรมที่แสดงถึงความมีศักดิ์ศรีความเปิดเผยความจงรักภักดี ความสามารถ และความสม่ำเสมอในการบริการเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมส่วนตัวและเป็นกลยุทธ์ขององค์กรในการสร้างองค์กรที่มีจริยธรรมส่งผลต่อบรรยากาศด้านของจริยธรรมองค์กรภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต้องเริ่มจากตัวผู้นำที่มีคุณธรรมและมีประสิทธิผล ซึ่งจะต้องมีความรอบรู้ด้านคุณธรรม นอกเหนือจากการสอนผู้อื่นด้วยคำพูดโดยการประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนทั่วไป (Hosmer, 1995)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเปรียบเสมือนการเปลี่ยนสภาพทั้งผู้นำ และผู้ตามตามกระบวนการของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง จะนำมาซึ่งจริยธรรมในการยกระดับความประพฤติของภาวะผู้นำ ผู้นำและผู้ตามจะบรรลุถึงผลความสำเร็จสูงสุดต้องเกิดการยอมรับ ชื่นชม และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้นำเชื่อถือในตนเองใส่ใจในสิทธิและศักยภาพของคนสร้างระบบกลุ่ม โดยใช้การนำแบบประสานความร่วมมือด้วยการนำ ผู้อื่นไปสู่การยอมรับในความรับผิดชอบของผู้นำจะต้องช่วยผู้ตามประเมินค่านิยมและความต้องการเพื่อที่จะยกระดับการกระทำให้สูงขึ้นจนถึงระดับค่านิยมด้านอิสราภาพ ความยุติธรรมและความเท่าเทียมกัน (Moriarty, 1992)

มุมมองทางจริยธรรมของเซอร์เมอฮอร์น ให้มุมมองทางจริยธรรมแบบถือประโยชน์เป็นสำคัญ เป็นพฤติกรรมทางจริยธรรมที่คำนึงถึงการนำสิ่งที่ดีมาให้กับบุคคล เป็นแบบปัจเจกบุคคลจะขึ้นอยู่กับความเชื่อส่วนตัวซึ่งต้องคำนึงถึงความก้าวหน้าในระยะยาวของผลประโยชน์ส่วนตนและพยายามทำทุกวิถีทางให้ได้ผลประโยชน์นั้นมา มีสิทธิทางศีลธรรมด้านพฤติกรรมที่จะเคารพและปกป้องสิทธิพื้นฐานของบุคคล มีความยุติธรรมซึ่งเป็นพฤติกรรมการตัดสินใจที่มีจริยธรรมปฏิบัติต่อบุคคลอย่างเท่าเทียมกันและยุติธรรมตามกฎระเบียบและมาตรฐาน เซอร์มาร์ฮอม (Schermerhom, 2005)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าเปรียบเสมือนการเปลี่ยนสภาพ (Transformation) ทั้งผู้นำและผู้ตามตามกระบวนการของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ในท้ายที่สุดจะนำมาซึ่งจริยธรรมในการยกระดับความประพฤติและการคล้อยตามทางจริยธรรมของผู้นำ นอกจากนี้พลวัตของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามบรรลุถึงผลสำเร็จสูงสุดและเกิดการยอมรับชื่นชม และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันผู้นำควรเชื่อถือในตนเองใส่ใจในสิทธิและศักยภาพของคน สร้างระบบกลุ่มโดยใช้การนำแบบประสานความร่วมมือ นำผู้อื่นไปสู่การยอมรับในความรับผิดชอบและเริ่มต้นการฝึกปฏิบัติด้วยตนเองก่อนการนำเป้าหมายเชิงจริยธรรม

### 3. หลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

หลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย ความเคารพ(Respect) การบริการ(Service) ความยุติธรรม(Justice) ความซื่อสัตย์(Honesty) และสร้างชุมชน(Community) (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ดังนี้

1. ผู้นำที่มีจริยธรรมจะเคารพผู้อื่น การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ หมายถึงการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนว่าเขาเป็นจุดหมาย ไม่ใช่เป็นเครื่องมือรวมถึงต้องปฏิบัติต่อการตัดสินใจและค่านิยมของผู้อื่นด้วยความเคารพ ผู้นำจะปล่อยให้ผู้อื่นเป็นตัวของตัวเองและเคารพว่าผู้อื่นมีความแตกต่างและมีคุณค่าอย่างไม่มีเงื่อนไขผู้นำจะเคารพความคิดของผู้อื่นยอมรับผู้อื่นในฐานะเป็นบุคคล ผู้นำต้องรับฟังผู้อื่นอย่างใกล้ชิด มีความเห็นใจอดทน และใจกว้างต่อความคิดเห็นที่ขัดแย้งหรือตรงกันข้ามกันเมื่อผู้นำแสดงถึงความเคารพต่อผู้ตามจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสามารถในการทำงาน

2. ผู้นำที่มีจริยธรรมจะให้บริการผู้อื่น การให้บริการเป็นตัวอย่างของแนวคิดจริยธรรมที่เห็นแก่ผลประโยชน์ของผู้อื่น ผู้นำจะเอาประโยชน์ของผู้อื่นเป็นหลักเป็นอันดับแรก เช่น การให้คำปรึกษา พฤติกรรมการเพิ่มพลังอำนาจ(Empowerment Behaviors) การสร้างทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร(Organization Citizenship Behavior) ผู้นำจะมีความรับผิดชอบในการบริการผู้อื่นโดยการเอาใจใส่ดูแลผู้อื่น ให้บริการและตัดสินใจในทางที่ก่อให้เกิดผลดีและไม่เป็นผลเสียต่อผู้อื่น กล่าวได้ว่าการบริการ คือ การทำให้เกิดผลประโยชน์แก่คนหมู่มากผู้นำเชิงจริยธรรมต้องเต็มใจที่จะเอาผู้ตามเป็นศูนย์กลางถือเอาผลประโยชน์ของผู้อื่นเป็นสิ่งแรกในการทำงานและต้องปฏิบัติตนเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

3. ผู้นำที่มีจริยธรรมเป็นคนยุติธรรม ผู้นำเชิงจริยธรรมมีความเกี่ยวข้องกับประเด็นเรื่องความเที่ยงธรรมและความยุติธรรม ผู้นำจะให้ความสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยความยุติธรรม หลักของความยุติธรรม คือ ผู้นำต้องยึดหลักความเที่ยงธรรม และยุติธรรมในการตัดสินใจและจะไม่มีใครได้รับการปฏิบัติเป็นพิเศษ ยกเว้นในกรณีที่มีเหตุจำเป็นเท่านั้นในกรณีที่จำเป็นจะต้องมีแนวทางเป็นการปฏิบัติที่ชัดเจน สมเหตุสมผลและมีค่านิยมทางศีลธรรมที่ชัดเจน ผู้นำที่มีจริยธรรมจะต้องเป็นคนยุติธรรม ไม่มีผู้ใดบังคับบัญชาเป็นคนโปรดหรือเป็นคนพิเศษที่มักจะได้รับ ความเอ็นดูความใส่ใจ หรือผลประโยชน์เป็นพิเศษ ทั้งนี้บางคนจะได้รับมอบหมายหรือเสนองานเป็นพิเศษให้ด้วย (Beauchamp and Bowie, 1984)

4. ผู้นำที่มีจริยธรรมต้องซื่อสัตย์ เพื่อจะสามารถเข้าใจความสำคัญของความซื่อสัตย์ได้อย่างชัดเจนให้ลองพิจารณาถึงสิ่งที่ตรงข้าม นั่นคือความไม่ซื่อสัตย์ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการโกหกหรือทำให้ความจริงคลาดเคลื่อนไป ความไม่ซื่อสัตย์ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่น่ารังเกียจโดยเฉพาะอย่างยิ่งความไม่น่าเชื่อถือไว้วางใจเมื่อผู้นำไม่ซื่อสัตย์ต่อคนอื่นจะถูกมองว่าพึ่งพาไม่ได้และไม่น่าเชื่อถือ ส่งผลให้หมดศรัทธาในสิ่งที่พูดและสิ่งที่ยื่นหยัดทำให้อิทธิพลของผู้นำลดน้อยลงเพราะความไม่เชื่อถือไว้วางใจและ

ไม่เชื่อมั่นอีกต่อไป สำหรับคนอื่นทั่วไปความไม่ซื่อสัตย์ส่งผลในทางลบ คือ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตึงเครียดและเกิดความไม่ไว้วางใจจะทำให้เกิดผลกระทบในระยะยาว คือ ทำให้ความสัมพันธ์อ่อนแอลงความไม่ซื่อสัตย์แม้จะกระทำด้วยเจตนาดีก็ตามทำให้ความสัมพันธ์แตกสลายลงได้ความซื่อสัตย์ไม่ได้หมายถึงการพูดความจริงอย่างเดียวแต่รวมไปถึงการเปิดใจต่อผู้อื่นนำเสนอข้อเท็จจริงอย่างเต็มที่และครบถ้วนเท่าที่จะเป็นไปได้ความท้าทายสำหรับผู้นำคือ ต้องหาจุดสมดุลของการเปิดเผยแสดงความจริงใจและคอยตรวจสอบว่าสิ่งใดเหมาะสมที่จะเปิดเผยในสถานการณ์นั้นๆ ผู้นำต้องมีความรู้สึกไวต่อทัศนคติและความรู้สึกของผู้อื่นการไม่สัญญาในสิ่งที่ไม่สามารถทำได้ไม่บิดเบือนความจริง ไม่อำพรางหน้าที่ไม่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และไม่ยอมรับแรงกดดันของการอยู่รอดของผู้ที่แข็งแกร่งที่สุด

5. ผู้นำที่มีจริยธรรมสร้างชุมชน ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการส่งอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยการแสดงถึงมิติทางจริยธรรมที่ชัดเจนมีการอ้างอิงถึงเป้าหมายร่วมกันซึ่งหมายความว่า ผู้นำ และผู้ตามต้องเห็นด้วยกับแนวทางปฏิบัติของกลุ่มผู้นำต้องคำนึงถึงเป้าหมายของตนเองและของผู้ตามให้บรรลุถึงเป้าหมายร่วมกันผู้นำต้องค้นหาเป้าหมายที่เข้ากันได้กับทุกคนแนวคิดที่เป็นหัวใจสำคัญ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่จะพยายามขับเคลื่อนกลุ่มไปในทิศทางที่ตั้งใจเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันทั้งฝ่ายผู้นำและผู้ตาม ซึ่งในกระบวนการนั้นผู้นำและผู้ตามก็จะมีเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้นำแบบนี้จะแสดงจริยธรรมของการดูแลเอาใจใส่ผู้อื่นและไม่บีบบังคับผู้อื่น นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมจะต้องมีพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ(Civic Virtue) คือ ทั้งผู้นำและผู้ตามต้องใส่ใจนอกเหนือจากเป้าหมายร่วมกันของพวกเขาแล้วจะต้องใส่ใจต่อเป้าหมายและความต้องการของชุมชนด้วย

#### 4. รูปแบบภาวะผู้นำ

โรนัลด์ ลิปพิท(Ronald Lippitt) และราล์ฟ ไวท์(Ralph White) ได้อธิบายถึงรูปแบบภาวะผู้นำไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีหรือเสรีนิยม(Laissez-Faire Leadership) ภาวะการเป็นผู้นำชนิดนี้ ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยผู้นำเป็นเพียงผู้ดูอยู่ห่างๆ ไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมากนัก จึงมีคำเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบบุรุษไปรษณีย์” เพราะผู้นำมีหน้าที่เพียงส่งผ่านข่าวสารเท่านั้น จุดเน้นอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ จะเห็นว่าผู้นำแบบนี้ไม่ได้เป็นผู้นำเลย ดังนั้นจึงอาจเรียกว่า เป็นผู้นำจอมปลอม แต่ส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจภาวะผู้นำแบบนี้สำหรับผลการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเอง

2. ภาวะผู้นำแบบอัตนนิยม หรือแบบเผด็จการ(Autocratic Leadership) ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ ผู้นำจะยึดตนเองเป็นสำคัญ ตั้งแต่การเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายวิธีการทำงาน การสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดด้วยตนเอง(Close Supervision)ไม่ปล่อยให้มืออิสระ



ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเขาจะไม่มีควมไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไม่พอใจในผู้นำแบบนี้และจะแสดงความก้าวร้าวตอบโต้ผู้นำ หรือไม่ก็เฉยเมย เสยเสยหรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

3. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย(Democratic Leadership) ผู้นำแบบนี้จะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างจากแบบอัติโนมย เขาจะมีความไว้นื้อเชื่อใจในผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ ดังนั้น เขาจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participation) ในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย รวมถึงตลอดถึงวิธีการปฏิบัติงาน โดยตัวผู้นำเองก็มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่เช่นกัน ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้จึงอยู่ที่ทั้งตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายหรือรวมเรียกว่ากลุ่มนั่นเอง ภายใต้ภาวะการณเป็นผู้นำแบบนี้สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูงจึงกล่าวได้ว่าผู้นำที่ดีต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามและสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำตามหลักวิชาการทั่วไปจะพบว่า คำว่าผู้นำนั้นตามความหมายจริงๆ แล้วหมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งจากผู้คนในสังคมหรือหมู่คณะในองค์กร ชุมชน สังคมที่ใดที่หนึ่งเพื่อเป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการนำพาผู้คนในสังคมหรือชุมชนในสังคมนั้นๆ ดำเนินกิจกรรมภายในสังคมหรือชุมชนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ซึ่งความเป็นผู้นำที่ได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งภายใต้มติของสังคมดังกล่าวนี้จะมีอำนาจและหน้าที่ในการนำหรือเป็นผู้ใช้อำนาจเพื่อการกระทำบางอย่างให้สำเร็จ

ส่วนคำว่าภาวะผู้นำนั้น หมายถึง ศักยภาพ ทั้งส่วนที่เป็นศาสตร์และศิลป์ในการเป็นผู้นำหรือเป็นลักษณะพิเศษของผู้นำทั้งที่อยู่ภายนอกและอยู่ภายในที่ผู้นำสามารถนำเอาศาสตร์และศิลป์หรือเทคนิคและวิธีการในนำมาใช้ซึ่งภาวะผู้นำนี้ยังหมายถึงคุณธรรมที่อยู่ภายในจิตใจของผู้นำคนนั้นด้วยและเมื่อนำคำว่าผู้นำมาวิเคราะห์กับคำว่าภาวะผู้นำก็จะพบว่า ผู้นำนั้นใครๆ ก็เป็นได้ซึ่งอาจจะมาจากการเลือกหรือแต่งตั้งได้ส่วนคำว่าผู้นำเป็นคุณลักษณะภายในของผู้ที่เป็นผู้นำทั้งเทคนิควิธีการและคุณธรรมจริยธรรมสติปัญญา เป็นต้น ซึ่งจะพบว่าผู้นำนั้นใครๆ ก็เป็นได้แต่จะได้รับการยอมรับจากคนในสังคมหรือไม่นั้นก็อยู่ที่ศาสตร์ของความเป็นผู้นำที่เราเรียกกันว่า ภาวะผู้นำเท่านั้นหากผู้นำไม่มีภาวะผู้นำก็อาจจะถูกสังคมต่อต้านได้แต่ถ้าผู้นำที่มีภาวะผู้นำก็จะเป็นที่ยอมรับของชุมชน และสามารถนำพาองค์กรหรือชุมชนไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จได้

## 5. จริยธรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีลักษณะโดดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นที่มักเน้นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นการยกระดับคุณธรรม และจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น จึงเป็นภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) ดังต่อไปนี้

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leaders) มุ่งเปลี่ยนแปลงผู้ตามในประเด็น

1. สร้างความตระหนักถึงการต้องมีมาตรฐานด้านคุณธรรม (Moral Standards) แก่ผู้ตาม
2. ชี้ประเด็นที่ต้องมุ่งเน้นทางจริยธรรมตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง
3. พยายามยกระดับความต้องการของผู้ตาม (Follower Needs) ให้สูงขึ้นถึงระดับต้องการมุ่งผลสำเร็จ (Need for Achievement)
4. ส่งเสริมให้ระดับวุฒิภาวะด้านคุณธรรม (Moral Maturity) ของผู้ตามสูงขึ้น
5. เสริมสร้างบรรยากาศของที่ทำงานหรือองค์กรให้มีบรรยากาศของคุณธรรม(Ethical Climate) เช่น การยึดค่านิยมและการมีมาตรฐานด้านคุณธรรมร่วมกันเป็นต้น
6. ปลุกเร้าและส่งเสริมให้ผู้ตามเห็นว่า การทำงานที่ยึดหลักผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตนนั้น เป็นสิ่งดีงามที่ควรยึดถือร่วมกัน
7. ส่งเสริมให้ผู้ตามยึดหลักของความร่วมมือ(Cooperation) มากกว่าการแข่งขันกัน (Competitiveness) และยึดหลักสามัคคีธรรม(Harmony)

## 6. สรุป

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นตัวแบบความประพฤติปฏิบัติที่ดีทางจริยธรรมเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความยุติธรรมและความเอาใจใส่ ผนวกเข้ากับแนวคิดหลักการทางวิชาการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การงบประมาณ และการบริหารทั่วไป เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปรับปรุงองค์กรโดยการใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมซึ่งสามารถจำแนกแหล่งที่มาของผู้นำเชิงจริยธรรมได้นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร ต้องเอาใจใส่และนำไปสู่การกระตุ้นความต้องการของแต่ละบุคคล กระตุ้นให้เกิดปัญญาและค้นหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงการทำงานและความสามารถในการตัดสินใจ

## 7. บรรณานุกรม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม. *วารสารนักบริหาร*. 26(3). 20-25.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สรสรเสริญ อินทร์ตัน และคณะ . (2557). ผลการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการคุณธรรมจริยธรรมตามแนวคิดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในรายวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศสมทบวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. **วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม**. 13(3). 113-119.

Hosmer, L.T. (1995). Trust The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. **Academy of Management Review**. 20(1). 379-403.

**Journal 3**. New York : McGraw-Hill.

Schermerhorn, John R. (2005). **Management**. New York : John Wiley & Sons.

Tom L. Beauchamp. (1984). **Manipulation Advertising Business and Professional Ethics**

**คำแนะนำสำหรับผู้เขียน**  
**หลักเกณฑ์และวิธีการส่งต้นฉบับเพื่อพิมพ์เผยแพร่**  
**วารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด**

**1. ลักษณะของวารสาร**

วารสารการบริหารการศึกษา มมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด เป็นวารสารเผยแพร่บทความวิชาการ บทความวิจัย บทความปริทัศน์ และบทความรายงานการวิจัยทางด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัยและบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกโดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

บทความที่ตีพิมพ์ในวารสารนี้ต้องไม่เคยเผยแพร่ในวารสารรายงาน หรือสิ่งพิมพ์อื่นใดมาก่อน เนื้อหาบทความหรือข้อคิดเห็นที่พิมพ์ในวารสารเป็นความคิดเห็นของผู้เขียนเท่านั้น กองบรรณาธิการ ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยต้นฉบับจะได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิก่อนการตีพิมพ์

**2. การเตรียมต้นฉบับ**

ต้นฉบับจะเขียนเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษก็ได้ ชื่อเรื่อง ชื่อผู้เขียน ต้องมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และต้องมีบทคัดย่อภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

ต้นฉบับต้องพิมพ์บนกระดาษขาวขนาด A4 พิมพ์หน้าเดียวใส่เลขกำกับหน้าทุกหน้าพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรม Microsoft Word ใช้แบบอักษร (Font) TH Sarabun ขนาด 16

ถ้ามีภาพประกอบควรเป็นภาพถ่ายขาว – ดำ ที่ชัดเจน

ถ้าเป็นภาพวาดลายเส้นให้วาดบนกระดาษขาวโดยใช้หมึกดำให้สะอาดและลายเส้นคมชัด ความยาวของเนื้อเรื่องภาพประกอบ ตาราง และบทคัดย่อภาษาไทย และภาษาอังกฤษรวมเอกสารอ้างอิงไม่ควรเกิน 12-15 หน้า

ส่งต้นฉบับมายังกองบรรณาธิการวารสารวารสารการบริหารการศึกษา มมร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด มาที่ Email : JournalMBU101@gmail.com หรือส่งเข้าระบบออนไลน์ <http://ojs.mbu.ac.th/index.php/RJGE>

**3. รายละเอียดขนาดตัวอักษรและรูปแบบการพิมพ์**

ส่วนประกอบของบทความ	รูปแบบการพิมพ์	ขนาดตัวอักษร	ลักษณะตัวอักษร
ชื่อบทความ	กลาง หน้ากระดาษ	18	ตัวหนา
ชื่อผู้แต่ง	ชิดขวา	16	ตัวธรรมดา

บทคัดย่อ -ภาษาไทย -ภาษาอังกฤษ	กลาง หน้ากระดาษ	18	หัวข้อตัวหนา เนื้อหาตัวปกติ
หัวข้อแบ่งตอน	ขีดซ้าย	18	ตัวหนา
หัวข้อย่อย	ใช้หมายเลข	16	ตัวปกติ
เนื้อหาบทความ	-	16	ตัวปกติ
การเน้นความในบทความ	-	16	ตัวปกติ
ข้อความในตาราง	-	16	ตัวปกติ
บรรณานุกรม	ขีดซ้าย	16	ตัวหนา
ภาพประกอบ / คำอธิบายใต้ภาพ	กลาง หน้ากระดาษ	16	ปกติ

ตัวอักษร TH Sarabun ขนาด 16 เว้นขอบด้านบน /ขอบด้านซ้าย 1.5 นิ้ว เว้นขอบด้านล่าง /ขอบด้านขวา 1 นิ้ว

#### 4. ชื่อผู้เขียน

ระบุชื่อ – นามสกุลจริง (ทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ) โดยวางไว้ทางขวามือใต้ชื่อของบทความ  
ระบุ สาขาวิชา/ภาควิชา คณะ สถาบัน และ e-mail ตามลำดับ (ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)

#### 5. บทคัดย่อ

บทความภาษาไทยต้องมีบทคัดย่อทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษโดยใช้บทคัดย่อภาษาอังกฤษก่อนบทคัดย่อภาษาไทย และจำนวนคำ 300-500 คำ

บทความภาษาอังกฤษต้องมีบทคัดย่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยใช้บทคัดย่อภาษาไทยก่อนบทคัดย่อภาษาอังกฤษ และจำนวนคำไม่เกิน 300-500 คำ

ทำยบทคัดย่อให้ผู้เขียนกำหนดคำสำคัญ (Keywords) สำหรับคำดัชนีเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ 3-5 คำ

#### 6. เกณฑ์การพิจารณาบทความ

1. กองบรรณาธิการวารสารพิจารณาคัดเลือกคุณภาพบทความ และ/หรือปรับแก้ตามความเหมาะสมก่อนส่งผู้ทรงคุณวุฒิ
2. ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 คนเป็นผู้พิจารณาเนื้อหาสาระ ตรวจสอบความถูกต้อง และคุณภาพทางวิชาการของบทความและเห็นชอบให้ตีพิมพ์ทั้ง 2 คน กรณีผู้ทรงคุณวุฒิเห็นชอบ 1 ใน 2 คน ทางกองบรรณาธิการวารสารฯ จะแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มเติมอีก จำนวน 1 คน (และในส่วนของ

ผู้ทรงคุณวุฒิที่แต่งตั้งเพิ่มขึ้นผู้เขียนบทความต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าตอบแทนผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1,000 บาท) และบทความที่จะได้รับการตีพิมพ์จะต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ใน 3 คน กรณีเมื่อเสนอบทความต่อผู้ทรงคุณวุฒิแล้วไม่ว่าผลจะเป็นอย่างไร ผู้เขียนบทความประสงค์จะไม่ตีพิมพ์ในวารสาร ผู้เขียนบทความจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าตอบแทนของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านละ 1,000 บาท

3. กองบรรณาธิการวารสารจะไม่คืนต้นฉบับให้กับเจ้าของบทความในทุกรณี

## 7. ประเภทของบทความที่รับพิจารณา

บทความวิชาการ บทความวิชาการวิจัย บทความปริทัศน์ และหรือบทวิจารณ์หนังสือ

## 8. หลักการอ้างอิง

ให้ใช้ “ระบบฝังโน” และตัวเลขให้ใช้ “ตัวเลขอารบิก” ที่เป็นสากล

## 9. เขียนตามแบบที่กำหนดไว้

### 9.1 บทความวิชาการ

แบบการเขียน “บทความวิชาการ” เพื่อลงพิมพ์ในวารสาร

วารสารการบริหารการศึกษา มมร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด

\*\*\*\*\*

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย).....

ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ).....

ชื่อ – สกุล ผู้แต่ง (ภาษาไทย) ..... 1

ชื่อ – สกุล ผู้แต่ง (ภาษาอังกฤษ) ..... 1

ต้นสังกัด/หน่วยงาน<sup>1</sup>

ภาษาอังกฤษ (ต้นสังกัด/หน่วยงาน)<sup>1</sup>

Email : .....

### บทคัดย่อ

.....  
 .....(บอกวิธีวิจัย).....ผลการวิจัยพบว่า.....  
 .....

คำสำคัญ : .....; .....; .....; ..... (3 – 5 คำ)

## ABSTRACT

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

**Keywords :** ....., ....., ....., .....(3 – 5 คำ)

### 1. บทนำ

(พิมพ์รายละเอียด).....  
 .....  
 .....

**2. เนื้อหา :** ในส่วนนี้ การอ้างอิงในเนื้อเรื่องให้ใช้แบบนาม-ปี (Name-Year) ระบุชื่อ-นามสกุล ผู้แต่งปีที่พิมพ์เอกสารและหน้าไว้ข้างหน้าหรือข้างหลังข้อความนั้นก็ได้ เช่น กุลธิดา ท้วมสุข (2548 : 16) กุลธิดา ท้วมสุข (2548) หรือ (กุลธิดา ท้วมสุข, 2548) (กุลธิดา ท้วมสุข, 2548 : 16))

2.1. ....

2.2. ....

2.3. ....

2.4. ....

ฯลฯ .....

### 3. สรุป

(พิมพ์รายละเอียด).....  
 .....  
 .....

### 4. บรรณานุกรม

.....  
 .....(เฉพาะที่มีอ้างอิงในบทความวิชาการเท่านั้น)

## 9.2 บทความวิจัย

แบบการเขียน “บทความวิจัย” เพื่อลงพิมพ์ในวารสาร  
วารสารการบริหารการศึกษา มมร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด

\*\*\*\*\*

เรื่อง (ภาษาไทย).....  
ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ).....

ชื่อ – สกุล ผู้แต่ง (ภาษาไทย) ..... 1  
ชื่อ – สกุล ผู้แต่ง (ภาษาอังกฤษ) ..... 1  
ต้นสังกัด/หน่วยงาน<sup>1</sup>  
ภาษาอังกฤษ (ต้นสังกัด/หน่วยงาน)<sup>1</sup>  
Email : .....

### บทคัดย่อ

.....  
.....(บอกวิธีวิจัย).....ผลการวิจัยพบว่า.....  
.....

คำสำคัญ : .....; .....; ..... (3 – 5 คำ)

### ABSTRACT

.....  
.....

Keywords : .....; .....; ..... (3 – 5 คำ)



## 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

.....  
 .....  
 .....(ความยาวประมาณ 2/3หน้ากระดาษ A4)

## 2. โจทย์วิจัย(ถ้ามี)

2.1 .....  
 2.2 .....

## 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 เพื่อ .....  
 3.2 เพื่อ.....

## 4. สมมุติฐานการวิจัย (ถ้ามี)

4.1 .....  
 4.2 .....

## 5. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

5.1 .....  
 5.2 .....

## 6. วิธีดำเนินการวิจัย

.....  
 .....(ความยาวประมาณ 1/2  
 หน้ากระดาษ A4)

## 7. ผลการวิจัย

.....  
 มีตาราง/รูปภาพ/แผนภูมิประกอบ ถ้าวิจัยเชิงคุณภาพให้ใส่รูปภาพ 1-2 รูป (ความยาวประมาณ 2-3  
 หน้ากระดาษ A4)

## 8. อภิปรายผลการวิจัย

.....  
 .....(ความยาวประมาณ 1/3 หน้ากระดาษ A4)

## 9. ข้อเสนอแนะ

.....  
 .....

## 10. บรรณานุกรม

.....  
 .....(เฉพาะที่มีอ้างอิงในบทความวิจัยเท่านั้น)

### การอ้างอิงและการเขียนเอกสารอ้างอิงส่วนท้ายเล่ม

การระบุแหล่งที่มาของข้อมูล 1) ในเนื้อเรื่องให้ใช้วิธีการอ้างอิงในส่วนเนื้อเรื่องแบบนามปี (author-date in text citation) โดยระบุ ชื่อผู้แต่งและปีพิมพ์ของเอกสารไว้ข้างหน้าหรือข้างหลังข้อความที่ต้องการอ้างอิง เพื่อบอกแหล่งที่มาของข้อความนั้น และระบุเลขหน้าเอกสารอ้างอิงในกรณียกข้อความมาทั้งหมด 2) การอ้างอิงส่วนท้ายเล่ม โดยรวบรวมรายการเอกสารทั้งหมดที่ผู้เขียนได้ใช้อ้างอิงในการเขียนผลงานนั้นๆ จัดเรียงรายการตามลำดับอักษรชื่อผู้แต่ง ภายใต้หัวข้อ “บรรณานุกรม” สำหรับผลงานวิชาการภาษาไทย หรือ “Reference” สำหรับผลงานวิชาการภาษาอังกฤษ โดยใช้รูปแบบการอ้างอิงแบบ APA (American Psychological Association) ดังปรากฏในตัวอย่างต่อไปนี้

### 1. ภาษาไทย

#### (1) หนังสือ:

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อหนังสือ. (ครั้งที่พิมพ์-ถ้ามี). สถานที่พิมพ์ : สำนักพิมพ์.

#### (2) วารสาร:

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อบทความ. ชื่อวารสาร, ระบุเลขของปีที่หรือเล่มที่(ระบุเลขของฉบับที่), ระบุเลขหน้าแรก-หน้าสุดท้ายของบทความ.

ชื่อผู้แต่ง. (ปี, เดือนวันที่ตีพิมพ์). ชื่อบทความ/คอลัมน์/หัวข้อข่าว. ชื่อหนังสือพิมพ์, หน้าระบุเลขหน้าที่นำมาอ้างอิง.

#### (3) วิทยานิพนธ์/รายงานวิจัย:

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อวิทยานิพนธ์. (ระดับปริญญาของวิทยานิพนธ์). ชื่อสถาบันการศึกษา. สถานที่พิมพ์ ตัวอย่างเช่น

รัศมี สีหะนัน. (2551). การประเมินสมรรถนะความเป็นครูของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผล. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

(4) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่:

ชื่อผู้จัดประชุม. (ปีที่พิมพ์). ชื่อรายงานการประชุม. เมืองที่พิมพ์-ถ้ามี : สำนักพิมพ์-ถ้ามี.

(5) สื่ออิเล็กทรอนิกส์/เว็บไซต์ :

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่เผยแพร่). ชื่อเรื่องที่ปรากฏในเว็บ. สืบค้นเมื่อระบุวันที่เดือนปี. จากชื่อเจ้าของเว็บไซต์ :

<http://xxxxxx>

**จริยธรรมการตีพิมพ์บทความ**  
**วารสารการบริหารการศึกษา มจร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด**  
**(E-ISSN : XXXX-XXXX)**

วารสารการบริหารการศึกษา มจร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ให้ความสำคัญกับการรักษามาตรฐานด้านจริยธรรมในการตีพิมพ์เผยแพร่บทความ ดังนั้น จึงกำหนดให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติตามหลักการและมาตรฐานด้านจริยธรรมในการตีพิมพ์อย่างเคร่งครัด ดังนี้

**1. บทบาทหน้าที่ของบรรณาธิการและกองบรรณาธิการในวารสารการบริหารการศึกษา มจร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด**

1.1 บรรณาธิการและกองบรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาและตรวจสอบบทความที่ส่งมาเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารทุกบทความ โดยพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาบทความกับเป้าหมายและขอบเขตของวารสาร รวมถึงตรวจสอบคุณภาพของบทความตามกระบวนการประเมินคุณภาพบทความก่อนการตีพิมพ์

1.2 บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องใช้หลักการในพิจารณาบทความโดยอ้างอิงเหตุผลทางวิชาการเป็นหลัก และต้องไม่มีอคติต่อผู้นิพนธ์บทความและเนื้อหาบทความที่พิจารณาไม่ว่าจะด้วยกรณีใดๆ ทั้งสิ้น

1.3 บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้นิพนธ์บทความหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจประเมินบทความ ไม่ว่าจะเป็นประโยชน์ในเชิงธุรกิจหรือในการนำไปเป็นผลงานทางวิชาการของตนเอง

1.4 บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องไม่ปิดกั้น เปลี่ยนแปลง หรือแทรกแซงข้อมูลที่ใช้แลกเปลี่ยนระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจประเมินบทความและผู้นิพนธ์บทความ

1.5 บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ของวารสารอย่างเคร่งครัด

**2. บทบาทหน้าที่ของผู้นิพนธ์บทความในวารสารการบริหารการศึกษา มจร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด**

2.1 บทความที่ผู้นิพนธ์ส่งมาเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารต้องเป็นบทความที่ไม่เคยตีพิมพ์หรือเผยแพร่ที่ไหนมาก่อน

2.2 ผู้นิพนธ์บทความต้องทำการอ้างอิงให้ถูกต้องทุกครั้งเมื่อนำผลงานของผู้อื่นมานำเสนอหรืออ้างอิงประกอบในเนื้อหาบทความของตนเอง และต้องไม่คัดลอกผลงานของผู้อื่น

2.3 หากผลงานทางวิชาการของผู้นิพนธ์เกี่ยวข้องกับการใช้สัตว์ ผู้เข้าร่วม หรืออาสาสมัคร หรือผลการวิจัยมีประเด็นที่เปราะบางต่อผู้ให้ข้อมูล ผู้นิพนธ์ควรดำเนินการตามหลักจริยธรรม ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึงต้องได้รับความยินยอมก่อนการดำเนินการ เก็บรวบรวมข้อมูลหรือแสดงเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรม การวิจัยในมนุษย์ หรือในสัตว์ ทดลองประกอบด้วยทุกครั้ง

2.4 ผู้นิพนธ์บทความต้องยินยอมโอนลิขสิทธิ์ให้แก่วารสารการบริหารการศึกษามมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ดก่อนการตีพิมพ์ และไม่นำผลงานไปเผยแพร่หรือตีพิมพ์กับแหล่งอื่นๆ หลังจากที่ได้รับ การตีพิมพ์กับวารสารการบริหารการศึกษามมร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด แล้ว

2.5 ชื่อผู้นิพนธ์ที่ปรากฏในบทความต้องเป็นผู้ที่มีส่วนในบทความนั้นๆ จริง

### 3. บทบาทหน้าที่ของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความ

3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้นิพนธ์บทความ การพิจารณาคุณภาพของบทความต้องคำนึงถึงคุณภาพของบทความเป็นหลัก และพิจารณาบทหลักการ และเหตุผลทางวิชาการโดยปราศจากอคติหรือความขัดแย้งส่วนตัว

3.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องตระหนักว่าตนเองเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาของบทความที่รับประเมินอย่างแท้จริง

3.3 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องไม่แสวงหาประโยชน์จากบทความที่ตนเองได้ทำการ ประเมิน

3.4 หากผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความได้ตรวจสอบแล้วพบว่าบทความที่รับประเมิน เป็น บทความที่คัดลอกผลงานชิ้นอื่นๆ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความต้องแจ้งให้บรรณาธิการทราบทันที พร้อมแสดงหลักฐานประกอบที่ชัดเจน

3.5 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องรักษาระยะเวลาประเมินตามกรอบเวลาประเมินที่ วารสารการบริหารการศึกษามมร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด กำหนด รวมถึงไม่เปิดเผยข้อมูลของบทความ ให้ผู้อื่นได้รับ