

**แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร อำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2**

The Guidelines for Development of The Participative Leadership Based on  
Brahmavihara Dhamma of The School Administrators in Jaturamitr School  
group in Latyao District, Nakhonsawan Primary Educationary Service Area  
Office 2

กิตติยา สุขเกษม<sup>1</sup> วินัย ทองมัน<sup>2</sup> วรกฤต เกื่อนช้าง<sup>3</sup> และอนันท์ เมธีวรฉัตร<sup>4</sup>

Kittiya Sukkasem, Winai Tongmun Worrakrit Thuenchang and  
Anond Methevarachatra

Received: September 01, 2021

Revised: October 02, 2021

Accepted: October 21, 2021

### **บทคัดย่อ**

บทความวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ 2) เสนอ  
แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามหลักพรหมวิหารธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร ใช้รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่  
ใช้ในการวิจัย คือ ครูในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร จำนวน 108 คน จากประชากรทั้งสิ้น จำนวน 146  
คน โดยใช้ตาราง Krejcie & Morgan ด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย และสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูล  
สำคัญ จำนวน 11 รูป/คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น .95 และ  
แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วน  
เบี่ยงเบนมาตรฐาน และการสังเคราะห์คำสัมภาษณ์ ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพภาวะผู้นำแบบมี  
ส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านการมีส่วนร่วมในการ  
ดำเนินงานอยู่ในระดับสูงสุด และด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลอยู่ในระดับต่ำสุด 2) แนวทาง

<sup>1</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2; Nakhonsawan Primary Education Service Area Office 2

<sup>2-4</sup> มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย; Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Corresponding author, e-mail: Sukkasem.kit2528@gmail.com, Tel. 085-0525664

ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร ควรดำเนินการ ดังนี้ 2.1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ควรพัฒนาผู้นำให้มีมนุษยสัมพันธ์ ใจเป็นกลาง ให้กำลังใจ ชื่นชม ให้อภัย ให้ความรักและความจริงใจกับบุคลากรอย่างทั่วถึง 2.2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ควรพัฒนาผู้นำให้มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายงาน เอาใจใส่ ช่วยแก้ปัญหา สร้างขวัญกำลังใจ ไม่เกิดความอิจฉา พยายามดีกับความสำเร็จ 2.3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ควรพัฒนาผู้นำให้มีเจตคติที่ดีกับการทำงานกับผู้อื่น สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน แสดงความรัก ความหวังดี และความห่วงใยอย่างจริงใจ และ 2.4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ควรพัฒนาผู้นำให้มีทักษะหลายด้าน มีเมตตา นำเข้าหา ไม่ดูด้น และควบคุมอารมณ์ตนเองได้

**คำสำคัญ:** แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม, หลักพรหมวิหารธรรม, ผู้บริหารสถานศึกษา

### Abstract

The objectives of this research paper were 1) to study the state of participative leadership; and 2) to propose the guidelines for development of participative leadership according to Brahmavihara of school administrators in Jaturamitr School group. This study was a mixed methods research. The samples used in this research were 108 teachers in Jaturamitr School group from a total population of 146 using Krejcie & Morgan tables by using a simple random sampling and interviews with 11 key informants. The research instruments were a questionnaire with a confidence value of .95 and a semi-structured interview form. The statistics used in the data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation and interview synthesis. The results of the research were found that 1) in overall, state of participative leadership was at a high level. In the aspect of participation in decision making and in operation, it was at the highest level and participation in the assessment was at the lowest level; and 2) guidelines for developing participative leadership according to Brahmavihara of school administrators in the Jaturamitr School group should be taken: 2.1) on the participation in decision-making side, leaders should be developed to have human relations, neutrality, encouragement, appreciation, reward, love and sincerity to personnel thoroughly; 2.2) in terms of participation in operations, leaders should be developed to have a vision, distributing the work, taking care, helping to solve problems and building morale, no jealousy and congratulations on the success; 2.3) in the aspect of participation in receiving

benefits, leaders should develop a positive attitude towards working with others, build relationships with communities, express love, goodwill, and sincerely care; and 2.4) with respect to participation in assessments, leaders should be developed to be multi-skilled, compassionate, approachable, non-aggressive, and able to control their emotions.

**Keywords:** Leadership Development Guidelines, Participative Leadership, Brahmavihara, School Administrators

## บทนำ

การบริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในท่ามกลางกระแสแห่งการแข่งขันที่รุนแรง องค์การที่เข้มแข็งและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สามารถก้าวเข้าสู่องค์กรชั้นนำและสามารถสร้างผลผลิตหรือให้บริการขององค์กรแก่สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับได้อย่างแท้จริง แม้กระทั่งองค์การทางการศึกษาที่มีจุดหมายเน้นการให้บริการศึกษาที่มีคุณภาพแก่ผู้รับบริการ หากสามารถให้บริการการศึกษาเป็นที่ยอมรับและมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคมแล้ว ย่อมยืนอยู่ในฐานะขององค์การทางการศึกษาที่มีคุณภาพ การที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามแนวดังกล่าว ในหน่วยงานทางการศึกษาบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง ก็คือ ผู้นำ ดังนั้นการที่ผู้นำมีความรู้ความเข้าใจและทักษะของความเป็นผู้นำนั้นจึงมีความจำเป็นหรือเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จ (กัลยานี บัณดิชาติ, 2557)

ภาวะผู้นำ นับเป็นเรื่องสำคัญของทุกองค์การ โดยทั่วไปมักมีความเชื่อและคาดหวังว่าผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้้องค์การมีประสิทธิผล ไม่ว่าจะเป็ระบบสังคมในรูปแบบใดก็ตาม ต่างต้องการผู้ที่มีภาวะผู้นำเพื่อทำให้องค์การนั้นก้าวหน้าตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การ ปัจจุบันมีความเชื่อว่า ผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด แต่การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ โดยมาจากการที่ผู้นั้นใช้ความพยายามและการทำงานหนัก การเป็นผู้นำจึงเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบได้ด้วยหลายองค์ประกอบ ไม่ว่าจะเป็นการให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในภาวะผู้นำเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ความน่าเชื่อถือได้มากที่สุดในความพอใจของพนักงานในองค์การ (ชาลิกา ฮีมินกุล, 2562) ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้มีการทำงานอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารใช้การจูงใจให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ เพื่อพัฒนางานที่ปฏิบัติให้มีคุณภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้มีส่วน

เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ตลอดจนการประเมินผลให้ทุกฝ่ายได้สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ในแต่ละปีงบประมาณมีนโยบายให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน การพัฒนาทั้งในการแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหาโดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมวางแผน ตัดสินใจและปฏิบัติตามแผน ร่วมตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ ร่วมติดตามประเมินผลและรับผิดชอบต่อเรื่องต่าง ๆ และได้มีการสะท้อนความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยสอบถามความพึงพอใจในการให้บริการ พบว่า ความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ข้อเสนอแนะควรมีการปรับปรุงข้อมูลบุคลากร ควรมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2, 2562) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม แต่ยังไม่ครอบคลุม ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา ในส่วนของกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร พบว่า บางสถานศึกษาประสบกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ที่ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม จึงส่งผลกระทบต่อการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายของสถานศึกษา คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ ไม่ประสบผลสำเร็จ เช่น นักเรียนอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้เพิ่มขึ้น ส่งผลทำให้ภาพรวมของกลุ่มการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (NT) ปีการศึกษา 2561-2562 ด้านภาษาไทยลดลง และผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินำขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2561-2562 ลดลง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2, 2562) ไม่เป็นไปตามแผนที่สถานศึกษาวางไว้ 2) ด้านการบริหารงานบุคคล ตัวบุคคลไม่ได้ทำงานด้วยใจ แต่ทำเพราะต้องปฏิบัติไปตามหน้าที่ เนื่องจากผู้บริหารขาดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว จนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองไม่มีบทบาทหรือได้แสดงความคิดเห็นในงานต่าง ๆ จนอาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ 3) ด้านการบริหารงบประมาณ จะทำให้ขาดความโปร่งใสในการบริหารงานด้านการเงิน และ 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป ในการขาดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ทำให้ขาดการมอบหมายงานที่ชัดเจน หรือการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเคยชินในการรอคำสั่งจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียว ไม่ได้มีส่วนร่วมในการคิด การลงมือปฏิบัติ และการตัดสินใจ จนบางครั้งทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า

ผู้บริหารควรมีแนวปฏิบัติตามหลักคุณธรรม เพราะคุณธรรมเป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งจิตใจบุคคลให้ประพฤติในทางที่ถูกที่ควร และเป็นเครื่องมือช่วยเสริมให้บุคคลนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ รู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (นิตยา นิยมวงศ์, 2555) หลักธรรมที่ผู้บริหารควรยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงาน นั่นก็คือ หลักพรหมวิหารธรรม ผู้นำควรรู้จักใช้ความรัก ความสงสาร ความยินดี และการวางเฉยกับผู้อื่น โดยใช้สติและปัญญาเพื่อให้รู้จักสถานการณ์ของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พรหมวิหารธรรมประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา จากการวิจัยของพระเลอวุฒิ

ภุริปญโญ (เนตรตะวงษ์, 2555) ได้ทำการวิจัย เรื่องภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารในทุกระดับต้องยึดหลักเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นที่ตั้งเสมอ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำ ควรนำหลักพรหมวิหารธรรมมายึดถือและนำมาปฏิบัติในการทำงาน ซึ่งต้องใช้ทั้งความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อลูกศิษย์ ต่อผู้เกี่ยวข้อง และทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน การใช้ชีวิตร่วมกันให้เกิดประโยชน์ และเกิดผลดีต่อการทำงาน ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

ด้วยเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจ ที่จะดำเนินการวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามหลักพรหมวิหารธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร อำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต 2 เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามหลักพรหมวิหารธรรม ไปพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร อำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2
2. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร อำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น .95 จากกลุ่มตัวอย่าง คือ ครู จำนวน 108 คน จากประชากรทั้งสิ้น จำนวน 146 คน โดยใช้ตารางการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) สุ่มตัวอย่างอย่างง่ายตามสัดส่วนของประชากรแต่ละโรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยสภาพภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โดยนำข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมน้อยที่สุดของแต่ละด้าน จำนวนด้านละ 2 ข้อ เรียงตามลำดับ นำข้อมูลด้านดังกล่าวมาสร้างแบบสัมภาษณ์โดยประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรม เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 เสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามหลักพรหมวิหารธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร เก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 11 รูป/คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และนำผลการให้สัมภาษณ์มาวิเคราะห์/สังเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามหลักพรหมวิหารธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามหลักพรหมวิหารธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร อำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ผู้วิจัยสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

1. สภาพภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = .60) เมื่อพิจารณารายด้านสรุปผลโดยเรียงลำดับจากระดับมากไปถึงระดับน้อย ได้ดังนี้

1.1 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = .60)

1.2 ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = .60)

1.3 ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = .62)

1.4 ด้านการมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์ ระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = .61)

2. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามหลักพรหมวิหารธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร พบว่า

2.1 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมการตัดสินใจ ผู้นำควรพัฒนาการมีมนุษยสัมพันธ์ มีมิตรภาพต่อผู้อื่น เน้นหลักการทำงานเป็นทีม ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นและความสามารถได้อย่างเต็มที่ ทำดีประสบความสำเร็จก็คอยชื่นชม ยินดี ผลิตภาพพบเจอปัญหา ผู้นำควรให้กำลังใจ เห็นอกเห็นใจ ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น คอยส่งเสริมและพัฒนาบุคคลในทีมให้มีความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เน้นการมีส่วนร่วม ไม่ลำเอียง ความเป็นธรรม มีใจเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แสดงออกถึงความรัก ความหวังดีต่อทุกคน

2.2 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ผู้นำควรพัฒนาวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล เป็นแบบอย่างที่ดี เกิดความศรัทธา สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์ แสดงออกถึงความรักและความหวังดี เสียสละ แสดงน้ำใจกับเพื่อนร่วมงาน และลูกน้องในโอกาสอันสมควร อดกลั้นและอดทน ยึดหลักการมีส่วนร่วม โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระจายงาน ควรให้เกียรติ และมีความไว้วางใจ เชื่อมั่นในการทำงานของคนอื่น โดยไม่เกิดความอิจฉาหรือกลัวว่าบุคคลอื่นจะเก่งกว่าตน พลอยยินดีกับความก้าวหน้าและความสำเร็จ ชื่นชมให้รางวัลในโอกาสที่เหมาะสม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

2.3 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ผู้นำควรพัฒนาการมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ มีส่งเสริมและสนับสนุน ความก้าวหน้าของครู นักเรียน ทุกคนได้ทำงานและแสดงความสามารถเต็มที่ และพลอยยินดีในความก้าวหน้า เปิดใจรับฟังผู้อื่น มีความอดทน อดกลั้น ไข้ปัญหาในการแก้ไขปัญหา สาานความสัมพันธ์ของทุกฝ่าย มีความเป็นธรรม เสมอภาค มีใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง และชื่นชมยินดี ทำดีหรือประสบความสำเร็จ ให้รางวัล เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน แสดงความรัก ความห่วงใยอย่างใจจริง จะทำให้เกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ดี ที่จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการประเมินผล ผู้นำควรพัฒนาตนเองให้มีทักษะหลายด้าน เช่น ทักษะในการตัดสินใจ ต้องมีการจัดการที่ดี มีทีมงานที่แข็งแกร่ง มีข้อมูลที่ถูกต้องมากพอและทันสมัย ทักษะในการแก้ไขปัญหา ทักษะในการสร้างทีมงาน ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ประเมินโครงการหรือกิจกรรม และควรดำเนินการประเมินเป็นขั้นตอน มีการบริหารงานที่โปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ จิตใจกว้างพร้อมที่จะรับฟังทั้งคำติและคำชม สร้างความเมตตาจากบุคลิกภายนอกแล้วทำให้รู้สึกถึงความรัก ความหวังดี ไม่ดุดัน เปิดใจกว้าง ลดอารมณ์ฉุนเฉียว ควบคุมอารมณ์ ไข้ปัญหาในการพิจารณา

## อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. สภาพภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร  
ดังนี้

1.1 สภาพภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมประชุมหารือ และร่วมตัดสินใจในการแบ่งหน้าทำการปฏิบัติโครงการหรือกิจกรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการร่วมประชุมและร่วมกันตัดสินใจในการทำโครงการ/กิจกรรมของสถานศึกษา ต้องการให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นในการดำเนินโครงการ เพื่อร่วมกันตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งมีการกระจายงานในการแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อให้งานออกมามี

ประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของตรีทิพย์ จุฑาสันติกุล (2561) พบว่า ผู้นำที่สร้างความไว้วางใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลทำให้ผู้บริหารระดับกลางอยากเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดทำงานประมาณเพิ่มมากขึ้น

1.2 สภาพภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็น แสดงความรู้ และความสามารถได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายทุกคน เพื่อที่จะให้ทุกคนได้แสดงความรู้ ความสามารถออกมาเพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งผู้บริหารสามารถเป็นได้ทั้งผู้นำ และผู้ตามในสถานการณ์ที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Beatrice H. Mickey (2000) พบว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมกันทำงานเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำ ที่มีความสำเร็จสูงในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างผู้บริหารจะสนับสนุนการสร้างทีมงานและการร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ผู้บริหารจะช่วยให้มีการพัฒนาศักยภาพซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จ และในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนี้เป็นการปฏิบัติซึ่งต้องใช้เวลามากจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนและการจัดการที่ดี อาศัยความร่วมมือของครู ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความสามารถ ผู้อำนวยการความสะอาด และคอยกระตุ้น รวมทั้งจะต้องเต็มใจสละอำนาจและยอมรับบทบาทใหม่จากผู้ร่วมงานหรือครู

1.3 สภาพภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์ ระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แก้ไขปัญหาตัดสินใจ เพื่อให้เกิดประโยชน์ด้านการเรียนรู้และการได้รับการบริการที่ดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมุ่งมั่นในการพัฒนางานให้มีคุณภาพ มีการเปลี่ยนแปลงตามลักษณะที่พึงประสงค์ ทำงานเจริญก้าวหน้า มีอุดมการณ์แน่วแน่ มีเหตุผล คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น แก้ไขปัญหาและร่วมตัดสินใจในการพัฒนางาน เพื่อประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประธาน ยศรุ่งเรือง (2559) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้อย่างสร้างสรรค์ จัดบรรยากาศการทำงานที่ดี ให้บุคลากรมีโอกาสพบปะสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ให้ความยุติธรรมกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำวิจัยในชั้นเรียน และมีการพัฒนามาตรฐานการทำงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยจัดให้มีการอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน

1.4 สภาพภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลระดับสูงสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมให้ข้อมูลพื้นฐานเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน ด้านการพัฒนาโครงการหรือกิจกรรม ที่ส่งผลต่อตัวนักเรียนโดยตรง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ/กิจกรรม พร้อมทั้งตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางในการวางแผนและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญา เพ็ชรนอก (2558) พบว่า ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร ดังนี้

2.1 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมการตัดสินใจ ผู้นำควรพัฒนาการมีมนุษยสัมพันธ์ เน้นการทำงานเป็นทีม คอยชื่นชม ยินดี ทำผิดพลาดพบเจอปัญหาให้กำลังใจ เห็นอกเห็นใจ ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ไม่แสดงออกซึ่งความอคติ ลำเอียง และต้องมีความเป็นธรรม มีใจเป็นกลาง ไม่เลือกที่รัก มักที่ชัง แสดงออกถึงความรัก ความหวังดีต่อทุกคน พัฒนาให้ตนเองมีความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการโครงการ และกล้าตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระประกอบ ธีรจิตโต (2558) พบว่า การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารควรมีความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา การให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน การพูดจาทักทายให้ความเคารพ ความรัก และปรารถนาดีต่อกัน ยินดีเมื่อเห็นคนอื่นได้ดี และผู้บริหารต้องแสดงความยินดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จพร้อมกับปลื้มปิติกับผู้ที่ประสบความสำเร็จ และผู้บริหารควรวางตนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เหมาะสมกับฐานะ วางตนเสมอต้น เสมอปลายไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ตัดสินปัญหาด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม

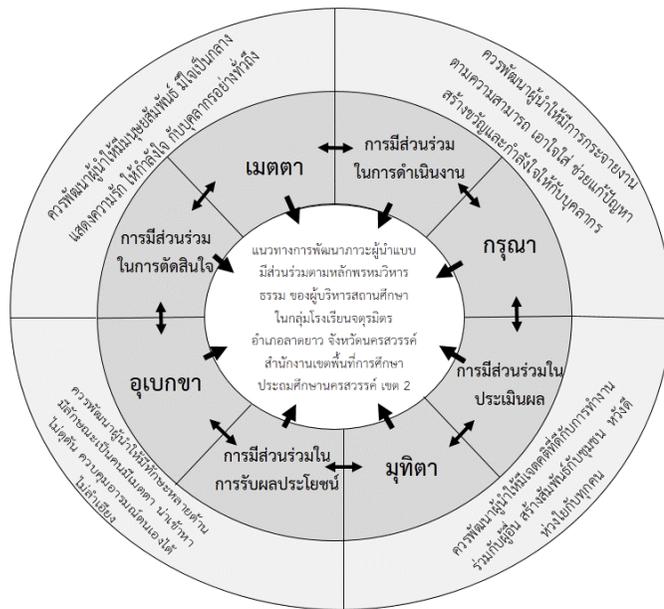
2.2 แนวทางในการพัฒนาผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ผู้นำควรพัฒนาวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล ทำให้เกิดความศรัทธา สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์ แสดงออกถึงความรักและความหวังดี มีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้อง อดกลั้นและอดทนทั้งทางอารมณ์และจิตใจ รู้จักให้อภัย ไม่นิ่งดูดายเมื่อบุคคลอื่นเตือนร้อน มีการกระจายอำนาจมอบหมายให้บุคคลอื่น ๆ ไม่เกิดความอิจฉาหรือกลัวว่าบุคคลอื่นจะเก่งกว่าตน พลอยยินดีกับความก้าวหน้าและความสำเร็จ ชื่นชม ให้รางวัลในโอกาสที่เหมาะสม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิตยา มั่นชานาญ (2557) พบว่า ผู้นำต้องเป็นผู้มีความรู้ดี มีปฏิภาณไหวพริบ มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่ม และรู้จักปรับปรุงแก้ไข มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจ มีความเข้าใจบุคคลทั่วไปและเข้าสังคมได้ดี มีความกระตือรือร้น มีจิตวิญญาณในการตัดสินใจ สิ่งการที่ดี มีความอดทนและรับผิดชอบสูง มีมนุษยสัมพันธ์ ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความยุติธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของพระครูวิวัฒน์ธรรมานุกุล (ฮอด ธมมปาโล) และคณะ (2563) พบว่า การพัฒนาคุณลักษณะด้านมีความรู้ความสามารถตามหลักพรหมวิหารธรรม 1) เมตตา ความรัก ปรารถนาดีอยากให้ผู้อื่นมีความสุข มีการรับมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ มีการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ วิธีการทำงานที่ถูกต้อง และเปิดโอกาสให้เสนอความรู้ใหม่ ๆ 2) กรุณา ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ มีการให้คำปรึกษาและส่งเสริมให้แก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่ถูกต้อง และเหมาะสม มอบหมายงานให้ทำตามความถนัดของแต่ละคน 3) มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีความสุขให้โอกาสได้แสดงผลงานและความสามารถ และมีการสนับสนุนส่งเสริมให้มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับความสามารถ 4) อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง มีการประเมินผลงานตามความรู้ความสามารถอย่างเป็นธรรมให้แก่ทุกคน

2.3 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ผู้นำควรพัฒนาการมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าของครู นักเรียน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ และพลอยยินดีในความก้าวหน้า เปิดใจรับฟังผู้อื่น มีความอดทน อดกลั้น ใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหา สาธิตความสัมพันธ์ของทุกฝ่าย มีความเป็นธรรม เสมอภาค มีใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง และชื่นชมยินดี สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน แสดงความรัก ความห่วงใยอย่างใจจริง สร้างขวัญและกำลังใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประธาน ยศรุ่งเรือง (2559) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัล หรือผลตอบแทน แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จด้วยความยุติธรรมตามโอกาสอย่างเหมาะสม ควรยอมรับศักยภาพและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้ดีต่ำกว่ามาตรฐานได้พัฒนาตนเอง โดยให้คำแนะนำ แทนการตำหนิ ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างกฎข้อบังคับบนพื้นฐานของระเบียบราชการ รวมถึงคาดโทษผู้ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเท่าเทียม พร้อมทั้งปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของชุตติมา มุสิกานนท์ (2558) พบว่า การใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านเมตตา ควรมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ด้านกรุณา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมแก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องในการทำงานร่วมกัน ด้านมุทิตา ควรยกย่องชมเชยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ และด้านอุเบกขา ควรแบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน เหมาะสมตามความรู้ ความสามารถ

2.4 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการประเมินผล ผู้นำควรพัฒนาตนเองให้มีทักษะหลายด้าน สร้างความเมตตาจากบุคลิกภายนอกแล้วทำให้รู้สึกถึงความรัก ความหวังดี ไม่ดุดัน ยอมรับความเป็นจริง เปิดใจกว้าง ลดอารมณ์ฉุนเฉียว ควบคุมอารมณ์ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระครูวิวัฒน์ธรรมานุกุล (อ๊อด ธมฺมปาโล) และคณะ (2563) พบว่า การพัฒนาคุณลักษณะด้านมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้างตามหลักพรหมวิหารธรรม 1) เมตตา ความรักปรารถนาดีอยากให้ผู้อื่นมีความสุข รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง มีกิริยา มารยาท สุภาพ เรียบร้อย และมีน้ำใจไม่นิ่งดูดาย 2) กรุณา ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ มีการให้คำปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน 3) มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข 4) อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ บทลงโทษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นคนใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และมีการปกครองผู้ร่วมงานอย่างเป็นธรรมปราศจากอคติ

### องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามหลักพรหมวิหารธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร อำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากภาพ สามารถอธิบายเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามหลักพรหมวิหารธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร อำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ได้ดังนี้

วงกลมชั้นในสุด คือ สิ่งที่ผู้วิจัยได้ตั้งเป้าประสงค์ไว้เป็นข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย

วงกลมชั้นที่ 2 คือ หลักพุทธธรรมที่นำมาบูรณาการ คือ หลักพรหมวิหารธรรม ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา กับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล และด้านการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์

วงกลมชั้นที่ 3 คือ ข้อค้นพบเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามหลักพรหมวิหารธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนจตุรมิตร อำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สถานศึกษาควรมีนโยบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินโครงการอย่างเป็นทางการและไม่เป็น

ทางการ เช่น การร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการตอบแบบสอบถามความพึงพอใจ เป็นต้น

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ควรมีการพัฒนาผู้บริหารในทุกกระดับ ในเรื่องของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยนำหลักพรหมวิหารธรรมเข้าไปปรับใช้ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน

3. ผู้บริหารในทุกกระดับ สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปศึกษา และปรับใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพภายในองค์กร

### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผู้นำควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมินผล ในการประเมินผลการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมของโรงเรียน

2. ผู้นำควรปรับปรุง และพัฒนาภาวะเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม ตามหลักพรหมวิหารธรรม ได้แก่ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา ด้วยการฝึกฝนตนเอง และปฏิบัติตนต่อผู้อื่นอยู่เสมอ

3. ผู้นำควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการกำหนดวิธีการดำเนินงาน บริหารทรัพยากรทางการศึกษา คิตรีเริ่มโครงการ และจัดลำดับความสำคัญของโครงการ โดยใช้หลักพรหมวิหารธรรม

4. ผู้นำควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ในการประชาสัมพันธ์และประสานงานขอความร่วมมือ ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ในการสนับสนุนหรือจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ โดยใช้หลักพรหมวิหารธรรม

5. ผู้นำควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ในการรับประโยชน์จากผลการดำเนินงาน การบริหารด้านทรัพยากรทางการศึกษา และเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการดำเนินโครงการ/กิจกรรม โดยใช้หลักพรหมวิหารธรรม

### เอกสารอ้างอิง

- กัญญา เพ็ชรนอก. (2558). การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. *วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 10(1), 30-44.
- กัลยานี บัณฑิตชาติ. (2557). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาสมิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาลิกา ฮีมินกุล. (2562). *ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ชุตินา มุสิกานนท์. (2558). การใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายที่ 1 โนนแดงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.
- ตรีทิพย์ จุฑาสันติกุล. (2561). ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน งบประมาณแบบมีส่วนร่วม และผลดำเนินงานของผู้บริหาร: การศึกษาในการประปาส่วนภูมิภาค. (วิทยานิพนธ์การบัญชีมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- นิตยา นิยมวงศ์. (2555). การศึกษาคุณธรรมตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- นิตยา มั่นขำนาญ. (2557). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเขาสมิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดรสด. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประธาน ยศรุ่งเรือง. (2559). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- พระครูวิวัฒน์ธรรมานุกูล (ออด ธรรมปาโล) และคณะ. (2563). การพัฒนาคุณลักษณะพรหมวิหารธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*, 7(1), 27-38.
- พระประกอบ ธีรจิตโต. (2558). การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม. (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- พระเลอวุฒิ ภูริปัญญา (เนตรตะวงษ์ชา). (2555). ภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร 4 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม. (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์วิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2. (2562). *ข้อมูลสารสนเทศ*. เข้าถึงได้จาก <https://www.nsw2.go.th/web/index.php/plan-blog/information-group>.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2. (2562). *รายงานผลการเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม*. เข้าถึงได้จาก <https://www.nsw2.go.th/web/index.php/nsw2-report>.

Mickey, B. H. (2000). *Instructional leadership: A vehicle for one urban principal to effective pedagogical restructuring in a Middle school*. (Dissertation dissertation). Temple University.