

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาผู้วิจัยได้ศึกษาดำเนิน เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการบริหารงานสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารงานสถานศึกษา
  - 1.2 ความสำคัญของการบริหารงานสถานศึกษา
2. การนำหลักพรหมวิหาร 4 ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายและองค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4
  - 2.2 ความสำคัญของหลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงาน
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
  - 3.1 ความหมายของแรงจูงใจ
  - 3.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ
  - 3.3 ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจ
  - 3.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
4. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
5. สภาพปัญหาของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. แนวคิดการบริหารงานสถานศึกษา

##### 1.1 ความหมายของการบริหารงานสถานศึกษา

การบริหารงานสถานศึกษา ได้มีนักการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ให้ความหมายและให้แนวคิดไว้ในทัศนะที่แตกต่างกันในรายละเอียด ดังนี้

วีรชัย วรรณศรี (2545 : 9) ได้กล่าวว่า การบริหารงานสถานศึกษาเป็นกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้บรรลุตามจุดหมายที่กำหนดไว้

ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2546 : 12) กล่าวว่า การบริหารงานสถานศึกษาเป็นการอำนวยความสะดวกเพื่อจัดการเรียนการสอน ซึ่งควรพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน คำนึงถึงความสะดวกที่ให้แก่ครูในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือและบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมในการเรียนการสอน

เฉลิมชัย สมท่า (2547 : 6-7) กล่าวว่า การบริหารงานสถานศึกษาเป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่จะต้องทำอย่างเป็นกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากการศึกษาความหมายของการบริหารงานสถานศึกษา สรุปว่า การบริหารงานสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เป็นการอำนวยความสะดวกเพื่อจัดการเรียนการสอน หรือให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

## 1.2 ความสำคัญของการบริหารงานสถานศึกษา

การบริหารงานสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของสังคมและประเทศชาติ ทั้งนี้หากสถานศึกษามีความสามารถที่จะบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพได้ย่อมส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติด้วย ซึ่งมีผู้ให้ความสำคัญของการบริหารงานสถานศึกษาไว้ดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 8) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสม เพื่อจะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสม มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2545 : 54) ได้วิจัยและพบว่า ในการจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยขององค์กรปฏิบัติคือ สถานศึกษาซึ่งหมายถึง การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดีและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ทำการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญของการบริหารที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานสถานศึกษา หรือการบริหารองค์กร สิ่งที่ต้องตระหนักหรือให้ความสำคัญ คือ การบริหารงานบุคคล เพราะบุคคล เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในองค์กร ที่สามารถพัฒนาศักยภาพได้ไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งจะทำให้องค์กร สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ช่วยให้นักลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน เสริมสร้างความมั่นคง แก่สังคมและประเทศชาติ นั้นหมายถึงผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความรู้เรื่องการบริหารเป็นอย่างดี

## 2. การนำหลักพรหมวิหาร 4 ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสถานศึกษา

### 2.1 ความหมายและองค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4

โสว มาลาทอง (2542 : 139-148) ให้ความหมายว่า พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่ ของท่านผู้ใหญ่ ธรรมประจำใจอันประเสริฐมี 4 อย่าง คือ

1. เมตตา ได้แก่ ความรัก ความปรารถนาดี มีไมตรีจิต คิดช่วยเหลือให้ทุกคนในโลกนี้ ประสบประโยชน์และความสุขโดยทั่วกัน จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของเมตตานี้ อยู่ที่การฝึกอบรมจิตใจ ของเราเองเป็นสิ่งสำคัญ คือ ฝึกจิตใจให้มีความเยือกเย็น มีเมตตาอารีต่อสรรพสัตว์ทั่วหน้าไม่ว่าประเภทใด สัตว์ทุกประเภทมีความรักในชีวิตของตนเสมอเหมือนกันหมด สัตว์ทุกประเภทมีความรักสุขเกลียด ทุกข์เท่าเทียมกัน ไม่มียกเว้นการฝึกเพื่อให้เกิดเมตตา หรือวิธีปลูกฝังเมตตา มี 2 วิธี คือ

1.1 การปฏิบัติตนตามปกติ เป็นการแผ่เมตตาอยู่เป็นนิจ เพราะเมตตานี้ หมายถึง การกระจายความหวังดีของคนให้กว้างขวางออกไป เรียกว่า “อโณชิตสมรณา” หวังให้สรรพสัตว์ มีความสุขโดยไม่จำกัด และไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ ทั้งสิ้น และต้องปฏิบัติประจำเป็นนิจจนให้ กลายเป็นอุปนิสัยหรือมีจิตสำนึก ถ้าวันไหนไม่ได้ทำคล้าย ๆ กับขาดอะไรไปสักอย่าง ดังนั้น การแผ่เมตตาต้องฝึกทุกวันก่อนทำสมาธิก่อนนอน กล่าวคือ การตั้งใจไว้เสมอว่าขอให้มนุษย์และ สัตว์ทั้งปวงจงมีความสุข ขอให้เขาสุขโดยทั่วกัน คำแผ่เมตตาที่นิยมใช้กัน โดยทั่วไปนั้น คือ

สัตว์ทั้งหลาย ที่เป็นเพื่อนทุกข์ เกิดแก่เจ็บตายด้วยกันทั้งหมดทั้งสิ้น

จงเป็นสุข เป็นสุขเถิด อย่าได้มีเวรแก่กันและกันเลย

จงเป็นสุขเป็นสุขเถิด อย่าได้เบียดเบียนซึ่งกันและกันเลย

จงเป็นสุข เป็นสุขเถิด อย่าได้มีความทุกข์กายทุกข์ใจเลย

จงมีความสุขกายสุขใจ รักษาตนให้พ้นจากทุกข์ภัยทั้งสิ้นเทอญ

1.2 การปฏิบัติอย่างเป็นพิธีการ คือ แผ่เมตตาตามแบบที่ครูอาจารย์ท่านได้สอนไว้ เช่น ท่านวางระเบียบไว้ให้แผ่หลังจากไหว้พระสวดมนต์เราก็แผ่เมตตา สอนให้เราแผ่ก่อนนอนเราก็

แม่เมตตา ท่านแต่งบทสวดหรือบทแม่เมตตาไว้อย่างไร เราก็อำตาม อย่างนี้เรียกว่าทำเป็นพิธีการ นอกจากนั้น ท่านยังแนะนำวิธีแม่เมตตาโดยแม่ไปแบบเจาะจงแก่ผู้ใดคนหนึ่ง เรียกว่า โอธิสพริมา

อานิสงส์ของการแม่เมตตา คือ กระแสจิตอันระคนด้วยเมตตานี้ย่อมปรุงใจของผู้แม่เมตตานั่นเองให้สงบเยือกเย็น และใน โอกาสเดียวกันก็เข้าไปคลี่คลายมุ้งร้ายในจิตใจผู้คิดมุ้งร้ายต่อเราให้คลายความเหี้ยมโหดลดลงด้วย พระพุทธองค์ได้ทรงสรุปอานิสงส์ของเมตตาไว้มี 11 ประการ คือ

1. นอนหลับสบาย
2. ตื่นขึ้นก็สบาย
3. ไม่ฝันร้าย
4. คนรัก
5. อมบุญย์
6. เทวดารักษา
7. คู่กันอันตราย
8. จิตตั้งมั่น
9. ผิวพรรณผ่องใส
10. ไม่ตายอย่างหลงไหล
11. ถ้ายังไม่บรรลุนิพพาน ตายแล้วไปสู่พรหมโลก (เมตตานิสังสตุตร)

ความจริงแล้วเมตตา ความหมายในปัจจุบัน คือ ความรัก หรือความปรารถนาดีนั่นเอง เป็นความต้องการที่จะให้มนุษย์และสัตว์ทั้งปวง มีความสุข มีความก้าวหน้า มีความสำเร็จในการดำเนินชีวิต ด้วยความบริสุทธิ์ใจ เมตตา จึงเป็นความรักที่สูงส่งกว่าความรักทั่ว ๆ ไป โดยมีได้มุ่งหวัง สิ่งตอบแทนใด ๆ ทั้งสิ้น บุคคลผู้เป็นผู้ใหญ่ เช่น บิฑามารดา หรือผู้มีฐานะสูงส่งในสังคมย่อมจะต้องมีเมตตาหรือความรัก ต่อบุคคลผู้อยู่ได้บังคับบัญชาของตน เมื่อมีจิตใจประกอบด้วยเมตตา การแสดงออกที่เรียกว่า พฤติกรรม 3 คือ ทางกาย ทางวาจาและทางใจ จะมีลักษณะอนุเคราะห์ช่วยเหลือหรือทำประโยชน์ให้อย่างเต็มที่

2. กรุณา ได้แก่ ความสงสาร คือ คิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์เดือดร้อน ได้แก่ ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวงการปฏิบัติเกี่ยวกับกรุณานั้น เริ่มแรกด้วยการปลุกฝังความสงสาร ผู้ได้รับความลำบากเกิดขึ้นในใจ เมื่อมีคุณธรรม คือ กรุณาในใจแล้วการแสดงออกย่อมจะเกิดขึ้นตามแต่เหตุการณ์นั้น เช่น การช่วยเหลือคนเจ็บ ช่วยเหลือคนกำพร้าอนาถา ช่วยเหลือคนขาดแคลน

3. มุทิตา ได้แก่ ความชื่นบาน กล่าวคือ ความพลอยยินดี ด้วยในเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี ข้อมุทิตานี้เป็นหลักธรรมของผู้มีลักษณะใจกว้างขวาง ยินดีต่อความดีของผู้อื่น นับได้ว่าเป็นการกระทำบุญ

หรือความดีอย่างหนึ่ง ตัวอย่างเช่น นักกีฬาแข่งขันกีฬา เมื่อฝ่ายตรงข้ามชนะก็แสดงออกซึ่งความยินดี ที่ชนะไม่อิจฉาริษยาหรือกลั่นแกล้ง คุณธรรมข้อนี้ยังหมายถึงการให้การสนับสนุน แก่ผู้สร้างสรรค์ ประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ เพื่อประโยชน์แก่สังคมด้วย

4. อุเบกขา ได้แก่ การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริงกล่าวคือ ในการตัดสินใจ เรื่องใด ๆ จะต้องพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผลอย่างถูกต้อง ด้วยความเที่ยงธรรม สามารถ ใช้สติปัญญาพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้องประกอบด้วยเหตุผล แล้วปฏิบัติลงไปด้วย ความเยือกเย็นสุขุมรอบคอบ สามารถดำรงมั่นรักษาความถูกต้องด้วยเหตุผลหรือความยุติธรรมไว้ ได้

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน) (2543 : 195–203) ทรงเรียบเรียง หนังสือชุดธรรมธรรมะ ตอนที่ 4 ว่าด้วยพรหมวิหาร 4 ให้ความหมายว่า พรหมวิหาร 4 เป็นคุณธรรม สำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดี และความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัติเข้าไปใช้ดังนี้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคล ทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่า เขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณา ซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้น ครั้นได้เห็นเขามีความสุขไม่มีทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตา ซึ่งมีอาการพลอยยินดี และเมื่อ ไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไป ก็อุเบกขา คือ อยู่นิ่งเฉย ๆ

คณฺย ไชโยธา (2544 : 146-147) ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร 4 ว่า หมายถึง ธรรม อันเป็นเครื่องอยู่ของพรหม หลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครอง หลักธรรมนี้เป็นธรรมสำหรับ ทุกคน เช่น บิดา มารดา ครูอาจารย์ หัวหน้าหน่วยงานและนักบริหาร ซึ่งพรหมวิหารธรรมมี ดังนี้

1. เมตตา ความรักใคร่เอ็นดู หมายถึง ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นให้มีความสุขความสำเร็จ และความเจริญรุ่งเรืองตามสมควรแก่สภาพ

2. กรุณา ความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง ความปรารถนาจะช่วยผู้อื่นให้ พ้นทุกข์ยาก เห็นอก เห็นใจช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

3. มุทิตา ความมีจิตพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง การแสดงความคิดเห็นเมื่อผู้อื่น ประสบความสำเร็จ เช่น การเลื่อนฐานะ ตำแหน่ง ยศ เป็นต้น มุทิตา เป็นคุณธรรมที่สามารถกำจัด ความอิจฉาริษยาได้ เพราะการอิจฉาริษยาผู้อื่นย่อมมีแต่ความทุกข์จิตใจจะหาความสุขสงบไม่ได้ แต่ บุคคลที่มีมุทิตาจะมีความสุขใจ หน้าตาสดชื่น แจ่มใส และเป็นที่ยรักของคนทั่วไป

4. อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ ซึ่งหมายถึง ความวางใจ เป็นกลาง

ประยุทธ์ หลงสมบูรณ์ (2546 : 523) ให้ความหมายว่า “พรหมวิหาร” เป็นคำภาษาบาลี แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ มี 4 ข้อ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

แก้ว ชิตตะขบ (2547 : 93-94) ให้ความหมายว่า พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามธรรมเนียมของคลองธรรม จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ประกอบด้วย 4 อย่าง คือ

1. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข คำว่า “เมตตา” หมายถึง ความสนิทสนม คือ ความรักใคร่ที่เว้นจากราคะ ความกำหนัด ได้แก่ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญแก่ผู้อื่น ความปรารถนาคืออยากมีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า

2. กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา” หมายถึง ความห่วงใย เมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ปรารถนาเพื่อจะปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขา หรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

3. มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มุทิตา” หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ความพลอยยินดีในเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี หรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

4. อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า “อุเบกขา” หมายถึง ความวางเฉยได้แก่วางตนเป็นกลาง ในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยโจรเป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมคาที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจ มองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตน

พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาคร อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน. 2548 : 120-121) อธิบายความหมายของพรหมวิหาร 4 ว่า เป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมายหลายนัยคือ 1) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เครื่องอยู่ของพรหม และทำให้เป็นพรหมเสมอด้วยพรหม โดยมุ่งประเด็นที่ว่า เมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิ เจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้ว

ย่อมส่งผลให้บรรลุตามได้ตามลำดับ 2) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐ เมื่อมีธรรม 4 ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ ปราศณา ช่วยสรรพสัตว์ที่ประสบทุกข์ ไม่ริษยาในความได้ดีมีสุขของสรรพสัตว์และวางใจเป็นกลางได้เมื่อช่วยสรรพสัตว์นั้น ๆ ไม่สำเร็จ 3) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่คือ ผู้นำหรือผู้ปกครองโดยมุ่งให้ผู้นำหรือผู้ปกครองมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาเมื่อเขาประสบความทุกข์ ยินดีด้วยเมื่อเขาได้รับความสำเร็จ และวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ พรหมวิหาร 4 เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า อัปมัชฌา 4 เพราะมุ่งประเด็นที่ว่า ฝ่าไปไม่จำกัดในมนุษย์ และสัตว์ทั้งหลาย เป็นพรหมวิหารของพระอรหันต์

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2548 : 142 – 143) ให้ความหมายว่า พรหมวิหาร 4 หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐ บริสุทธิธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจกำกับความประพฤติ จึงจะเชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ มีดังนี้

1. เมตตา หมายถึง ความรักใคร่ ปรารถนาดี อยากให้เขามีความสุข มีจิตแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั้งหลาย

2. กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจอันปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

3. มุทิตา หมายถึง ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตพองในบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลาย ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงดงามยิ่งขึ้นไป

4. อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมจตุราชัง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองในเมื่อไม่มีกิจควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนเอง ได้ดีแล้วเขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับที่ตนรับผิดชอบของตน ดังนั้นผู้ดำรงตนในพรหมวิหาร ย่อมช่วยเหลือมนุษย์ทั้งหลายด้วยเมตตา กรุณา และย่อมรักษาธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้น แม้จะมีกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์ แต่ก็ต้องมีอุเบกขาด้วยที่จะมิให้เสียธรรมพรหมวิหารนี้ บางทีแปลว่า ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมเครื่องอยู่อย่างพรหม ธรรมประจำใจทำให้เป็นพรหมหรือให้เสมอด้วยพรหม หรือธรรมเครื่องอยู่ของท่านผู้มีคุณอันยิ่งใหญ่

จากความหมายของหลักพรหมวิหาร 4 สรุปได้ว่าพรหมวิหาร 4 หมายถึง หลักธรรมสำหรับมนุษย์ทุกคนพึงมีที่จะต้องมอบความรักให้ตนเอง บิดามารดา ญาติพี่น้อง มิตรสหาย ศัตรู และ

สรรพสัตว์ทั้งหลายในโลกนี้โดยทั่วกันเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีและในการดำเนินกิจการทุกอย่างให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) เมตตา หมายถึง ความรักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดี ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข ผู้บริหารควรมีความรัก ความปรารถนาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรือ อบรมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสม และดีงาม การช่วยเหลือและตอบแทนสังคม รวมถึงการใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม กับวัย งาน และความถนัด 2) กรุณา หมายถึง ความสงสาร ความปรานี ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ผู้บริหารควรมีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือ สงเคราะห์ทั้งทางด้าน วัตถุ กำลังกายและกำลังใจ ช่วยแก้ปัญหา รวมถึง การจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์ที่แตกต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) มุทิตา หมายถึง ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้น ไม่มีใจอิจฉาริษยา ผู้บริหารควรสนับสนุนและแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงครอบครัว มีความสุข หรือ มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว ทำงานด้วยอารมณ์แจ่มใส รวมถึงการเชิดชูด้วยรางวัลและแบ่งปัน ด้วยน้ำใจ 4) อุเบกขา หมายถึง ความวางเฉย การวางใจเป็นกลาง ผู้บริหารควรมีความปรารถนาดี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการช่วยเหลือให้พ้นทุกข์ มีความสุขในลักษณะที่ถูกต้องตาม ทำนองคลองธรรม ด้วยความยุติธรรม ใช้เหตุผลในการพิจารณาสอบสวนปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความเป็นธรรมเที่ยงตรงไม่ลำเอียงหรือ อคติต่อผู้ใดผู้หนึ่ง เพราะ รัก ไม่ชอบเกลียด เกลาและกลัว

## 2.2 ความสำคัญของหลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงาน

หลักพรหมวิหาร 4 มีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการนำไปใช้บริหารงาน โดยผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

วราญา ทองอุ่น (2548 : 210 - 212) ได้กล่าวว่า ผู้ใดมีคุณธรรมตามพรหมวิหาร 4 ประการนี้ ผู้นั้นได้ชื่อว่าเป็นผู้มีพระคุณยิ่งใหญ่ เพราะผู้ที่มีคุณธรรมตามพรหมวิหาร คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมการปฏิบัติเกื้อกูลต่อผู้อื่น โดยมีหลักสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. เมตตา (Loving kindness) มีความรักใคร่ปรารถนาให้เป็นสุข หมายถึง พฤติกรรมมีความหวังดีเพื่อให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจแผ่ไมตรีจิต สนับสนุนกับผู้น้อย หวังความดีงามแก่เขา อยากให้เขามีความสุข ไม่อยากให้มีอันตรายจากความอาฆาตบาดหมางใจกัน ปรารถนาให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เมตตาธรรมเป็นเครื่องบำรุงอหยาตัย ร้อยใจให้จิตคิดเอื้อเพื่อเอื้อแก่กัน ชำระล้างเสียซึ่งมลทิน คือ ความพยาบาท ความเห็นแก่ได้ ความเห็นแก่ตัว ความเห็นแก่ประโยชน์ ถ้าดวงจิตมีเมตตาแล้วจะป้องกันความคิดวิปริตในทางทำลาย ให้ร้ายป้ายสีในทางเสียหายไม่เป็นความจริงได้ สังคมก็จะอยู่เป็นสุข องค์การก็จะสามัคคี มีน้ำใจต่อกัน สมกับสุภามิตของพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส (2537 : 52) กล่าวไว้ว่า “โลโก ปัตถัมภิกา เมตตา” เมตตาเป็นเครื่องค้ำจุนโลก



2. กรุณา (Compassion) มีความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึง พุทธกรรมหวังดี เมื่อมีผู้อื่นได้รับความทุกข์ร้อน ตกทุกข์ได้ยาก ก็รู้สึกสงสาร ห่วงใจไปตามเมื่อเห็นเขามีความทุกข์ กรุณาธรรมเป็นเครื่องปราบปรามจิตไม่ให้คิดเบียดเบียนคนอื่นให้ได้รับความลำบากในการกระทำ การงาน กิจกรรมต่าง ๆ ย่อมมีความลำบากทั้งกายและใจ จึงมีความเห็นใจ พยายามหาวิธีไม่ให้เกิด ความลำบากแก่ผู้ทำงาน ด้วยการอำนวยความสะดวก สนับสนุน อุปกรณ์ เครื่องมือ ให้เต็มกำลัง ในการทำงาน

3. มุทิตา (Sympathetic joy) มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี หมายถึง ความชื่นบานในเวลา ที่ผู้อื่นได้รับความดี เมื่อเขามีความเจริญด้วยความรู้และความสามารถ เจริญด้วยลาภ ยศ และชื่อเสียง พลอยชื่นชมยินดีตามด้วยคุณธรรม มุทิตาธรรมเมื่ออยู่ในดวงจิตผู้ใด ผู้นั้นย่อมปราบปรามซึ่งความริษยา อิจฉาริษยาในคุณงามความดีของผู้อื่น เมื่อผู้อื่นได้รับความดี อุดรจนทนไม่ได้ เร่าร้อน ขุ่นเคือง หงุดหงิด งุ่นง่าน ความอิจฉาริษยาเป็นโทษทำลายความสามัคคี ความเจริญของหมู่คณะ เมื่อเกิดขึ้นย่อมชักนำ จิตให้วิปริตไปต่าง ๆ นานา มีแต่มุทิตาธรรมที่ปราบปรามความอิจฉาริษยาของคนในสังคม ในองค์กรได้ เมื่อมีมุทิตาธรรมย่อมรับความนิยม นับถือ จึงเป็นคุณธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีในใจของบุคลากร ในหน่วยงานขององค์กร

4. อุเบกขา (Equanimity) มีการวางตนเป็นกลาง มีความวางเฉย ไม่เสียใจ ไม่ดีใจเมื่อ สถานการณ์ไม่เอื้อที่จะแสดงพฤติกรรมตามคุณธรรมความมีเมตตา กรุณา และมุทิตาจิตได้ อุเบกขา ธรรมเป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ หัวหน้างาน ที่ปกครองพนักงาน เจ้าหน้าที่ หมู่คณะ ที่ต้องประพฤติ อย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีผู้ประพฤติดีก็ต้องชม ยกย่อง สรรเสริญคุณงามความดีของเขา แต่เมื่อมีผู้ประพฤติ ไม่ดีก็ต้องถูกตำหนิ ลงโทษตามกรณีของความผิด ไม่ตัดสินเอนเอียงเพราะอำนาจ อคติผิด ๆ นี้คือ พฤติกรรมการมีอุเบกขาธรรม

อุทาน มีสุขสว่าง (2549 : 17) ได้กล่าวว่า พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่สำคัญ ในการครองคน เพราะการที่เราสามารถครองใจคนได้ย่อมจะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่าง มีประสิทธิภาพ เนื่องจากจะทำให้เกิดการรวมพลังในการทำงานอย่างมหาศาล โดยหลักธรรม พรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา ความรักใคร่ ปราบปรามสันติสุขแก่ชีวิต ประสานโลกให้ร่มเย็น กรุณา ความสงสาร ใฝ่ใจอันที่จะรับรู้ความเดือดร้อนแทนผู้อื่นเหมือนทุกข์ของตน มุทิตา ความยินดี พลอยชื่น ชมยินดีต่อความสำเร็จ ของผู้อื่น โดยบริสุทธิ์ใจ และอุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง วางเฉย เห็นเป็น ธรรมดาของโลก

พระปลัดคำภา สิมบิศา (2552 : 4) ได้กล่าวว่า ในฐานะครูที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนา การจัดการศึกษาของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในกลุ่มเชื่อว่า การดำเนินการบริหาร การจัดการศึกษาของโรงเรียนบางภาระงานยังไม่ประสบความสำเร็จหรือบรรลุตามเป้าหมายอย่างมี

ประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งอาจมาจากการไม่ใช่หลักธรรมทางพุทธศาสนาในการบริหารจัดการก็ได้ โดยเฉพาะหลักธรรมในการครองคน หรือหลักธรรมที่ช่วยให้บุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติภาระหน้าที่ที่เรียกว่าพรหมวิหาร 4

พุทธ ภูวนาลปริชา (2552 : 25) ได้กล่าวว่า คุณธรรม จริยธรรมที่เลือกใช้ในการบริหาร การศึกษาคือ พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมของผู้เป็นใหญ่ หรือธรรมของนักบริหาร ประกอบด้วยธรรม 4 ประการที่ท่านเปรียบเป็นบุคลาธิษฐานไว้ว่าเหมือนกับพระพักตร์ของพระพรหมที่มี 4 หน้า คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา คุณธรรมทั้ง 4 ประการนี้จำเป็นต้องมีอยู่ในจิตใจของนักบริหาร ตลอดเวลา จึงจะสามารถเป็นนักบริหารที่จะช่วยสร้างความสุข ความปลอดภัยเป็นที่รัก ที่พึงพิง และเป็นบุคคลที่อยู่ในดวงใจของบุคคลที่ร่วมงานด้วย หากขาดคุณธรรมข้อนี้เสียแล้วจะเป็นอันตรายต่อทั้งผู้บริหารและบุคลากรที่ร่วมงานด้วยเช่นเดียวกัน

เมตตา คือ ความรักใคร่ ความเอื้อเฟื้อ ประารถนาให้เขาเป็นสุข มีความเป็นไปโดยอาการ คือ มีลักษณะประพุดติเกื้อกูล มีหน้าที่ในการน้อมประ โยชน์เข้ามาให้แก่คนทั่วไป จำกัดความอาฆาต สงบ ความพยาบาท และความเสแสร้งที่มีชอบ ประารถนาให้สัตว์โลกทั้งปวงมีความสุข ทำให้คนไม่เบียดเบียนกัน ไม่กลั่นแกล้งทำลายกัน มีแต่ความปรารถนาดีที่ต้องการให้ผู้อื่นพ้นจากทุกข์ทั้งปวง ทำให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สังคมและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จะมีแต่ความสงบร่มเย็น เพราะการมีเมตตาเป็นจิตที่มีแต่ความรักที่บริสุทธิ์ เป็นความรักที่ปรารถนาจะให้ ไม่ใช่คิดจะเอาสิ่งตอบแทนเป็นความรักที่ไม่ปรารถนาจะครอบครอง ศัตรูของเมตตา มี 2 ประการคือ ราคะ หมายถึง ความกำหนด ยินดีด้วยอำนาจกิเลสกำ ซึ่งเป็นการรักใคร่ที่เจือด้วยความเห็นแก่ตัว แทนที่จะทำให้จิตใจผ่องใส สงบเยือกเย็น แต่กลับทำให้จิตใจเศร้าหมองและเร้าร้อนกระวนกระวาย ผู้ที่เป็นนักบริหารจะต้องสังวรระวังมิให้ความรักในเมตตา กลับกลายเป็นความรักในราคะไปได้ อีกประการหนึ่งคือ พยาบาท หมายถึง ความอาฆาตปองร้ายซึ่งอยู่ตรงข้ามกับความเมตตา เพราะหากความโกรธ ความพยาบาทเกิดขึ้นแล้วความเมตตาจะหายไป จึงถือได้ว่าความพยาบาทเป็นศัตรูของเมตตาที่สำคัญมาก หากผู้ที่เป็นนักบริหารขาดเมตตาธรรม ขาดการเจริญเมตตาในจิตใจ จะกลายเป็นคนดุ โหดร้าย ทารุณ ไม่มีเหตุผล โกรธง่าย ทำร้ายและลงโทษเกินเหตุ กราดเกรี้ยว ใช้อำนาจข่มขู่ ส่อเสียด หยามหยัน ขณะเดียวกันจิตใจของผู้ขาดเมตตาก็จะเร้าร้อนเศร้าหมองไม่เป็นสุข ความรักในเมตตาจะอยู่ตรงข้ามกับความโกรธหรือโทสะ อารมณ์ทั้งสองนี้จะไม่เกิดในดวงจิตในขณะเดียวกัน เพราะเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน อารมณ์โกรธโทสะกล้านั้นเหมือนกับระเบิดที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วก็ทำลายทุกสรรพสิ่งที่ขวางหน้า หงุดหงิดรำคาญ ขุ่นข้องใจ กลายเป็นความเกลียดในที่สุด ขณะที่โกรธจึงแสดงว่าเราขาดเมตตา ความโกรธที่เกิดขึ้นจึงทำลายตัวผู้บริหารเอง คือ นอกจากดวงจิตไม่เป็นสุขแล้ว อารมณ์โกรธย่อมมีผลต่อร่างกายกระตุ้นให้หัวใจเต้นเร็ว ใจสั่น ตัวสั่น ความดันขึ้นสูง อวัยวะต่าง ๆ

เกร็ง ร่างกายทรุดโทรม แก่เร็ว เกิดโรคต่าง ๆ ได้ง่าย เช่น โรคเครียด โรคแผลในกระเพาะอาหาร โรคความดันโลหิตสูง โรคจิตประสาท และมีผลต่อผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาคือ ผู้ที่ผูกโกรธนาน ๆ ทำให้ติดต่อการงานยาก ขาดมนุษยสัมพันธ์ มีผู้ช่วยเหลือการงานน้อย งานไม่สำเร็จเท่าที่ควร เป็นต้น แนวทาง แก้ไข ไม่ให้โกรธหรือโกรธน้อยลงและเสริมสร้างจิตใจให้มีเมตตา คือ การตั้งใจแผ่เมตตาออกไป ไม่มีประมาณ พิจารณาให้เห็นจริงด้วยปัญญาว่าตัวเรารักสุขเกลียดทุกข์นั้นใด บุคคลทั้งหลายก็รักสุข เกลียดทุกข์เช่นเดียวกันฉนั้น คิดถึงอกเขากเรา ผู้ที่เป็นนักบริหารที่มีภาวะผู้นำ ต้องพิจารณาว่าบุคคลทั้งหลายมีพื้นฐาน ฐานะ ปัญญา ความสามารถต่างกัน ไม่ควรซ้ำเติมด้วยอารมณ์ โกรธส่วนตัว ต้องแผ่เมตตาโดยเสมอหน้าและเท่าเทียมกัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง โดยเริ่มจากการแผ่เมตตาให้ตนเองก่อนเพื่อให้เกิดการสร้างความรัก ความปรารถนาดีแก่ตนเองให้เกิดจิตใจที่หนักแน่น แล้วแผ่เมตตาให้กับคนที่เรารัก เช่น บุตร ธิดา สามิ ภรรยา ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ต่อจากนั้นแผ่เมตตาให้กับคนที่เราไม่รัก ไม่ชังหรือคนรู้จักที่เราไม่ค่อยสนใจ แล้วแผ่เมตตาไปยังบุคคลที่เป็นศัตรู ผู้ที่เราผูกโกรธ อาฆาต หรือผูกพยาบาทอันเป็นผลให้จิตใจเราร้อน เสร้าหมอง โดยพิจารณาว่าทั้งเราและเขาเมื่อถึงที่สุดของชีวิตแม้ไม่ฆ่าก็ต้องตายอยู่แล้ว ไม่ควรใช้เวลาที่เหลือน้อยนั้นทำหั่นทำลายกัน เป็นการยกระดับจิตใจเราให้สูงขึ้นปลดเปลื้องความทุกข์ในจิตใจ สุดท้ายใจก็จะสงบร่มเย็นและเกิดเป็นกุศลจิตขึ้นได้ สุดท้ายก็คือการแผ่เมตตาออกไปโดยไม่เฉพาะเจาะจง ไม่มีขอบเขต ไม่มีประมาณ ความเมตตาเป็นคุณธรรมชั้นสูงและละเอียดอ่อนก่อให้เกิดความเห็นอกเห็นใจกันขึ้น เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องมีให้แก่กันดังเช่น หากผู้ใหญ่ไม่เมตตาผู้น้อย ผู้น้อยก็เดือดร้อน หากผู้น้อยไม่เมตตาผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่ก็ทำงาน การทั้งหลายไม่สำเร็จ ดังนั้นทุกคนจึงต้องเจริญเมตตา มิตรจิตมิตรใจต่อกัน กระแสแห่งความรักความเมตตานี้จะช่วยให้เกิดการปกครองที่สงบสุขร่มเย็น

กรุณา คือ ความสงสารคิดปรารถนาที่จะช่วยให้ผู้อื่นพ้นจากทุกข์ มีความเป็นไปโดยอาการ มีลักษณะปลดเปลื้องทุกข์ มีความอดกลั้นไม่ได้ต่อทุกข์ของผู้อื่น มีการไม่เบียดเบียนและเข้าไปสงบความเบียดเบียน ความกรุณาเป็นคุณธรรมประจำใจของนักบริหารอีกประการหนึ่งที่จะช่วยยังประโยชน์แก่มหาชน การมีและสร้าง ความกรุณาให้เกิดเป็นคุณธรรมประจำใจทำให้เรายอมรับชะตาชีวิตของเราอย่างทรนง โดยชี้ให้เห็นว่าทุกชีวิตล้วนแบกความทุกข์กายไม่สบายใจไว้ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เพียงแต่ต่างรูปแบบกันไปเท่านั้น ผู้ที่มีชีวิตโดยปราศจากความกรุณาสักวันหนึ่งจะต้องร้องขอความกรุณาจากผู้อื่น เพราะการที่เราขาดความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นก็จะต้องประสบกับการขาดความเห็นอกเห็นใจด้วยเช่นกัน ศัตรูของความกรุณา มี 2 อย่างคือ โทมนัส หมายถึง ความไม่สบายใจ ความเสียใจ ความเศร้าโศก เมื่อเห็นผู้อื่นประสบความทุกข์ร้อนแล้วไม่สามารถช่วยเหลือได้ก็เกิด ความโทมนัสเสียใจ ซึ่งจัดว่าเป็นศัตรูใกล้ความกรุณา อีกประการหนึ่งคือ วิหิงสา หมายถึง ความเบียดเบียน โดยการทำร้ายเบียดเบียนคนอื่นให้เกิดความทุกข์ยากลำบาก วิหิงสาถือว่าเป็นศัตรู

ไกลของกรุณาและเป็นศัตรูโดยตรง เพราะหากมีการเบียดเบียนขึ้นในจิตใจแล้ว ความกรุณาก็หายไป วิหิงสาเป็นอกุศลจิต เบียดเบียนทำลายทำความเดือนร้อนให้ผู้อื่น เป็นผลให้ผู้อื่นขาดความกรุณา จิตใจเศร้าหมองไร้ความปราณี สภาพจิตตกต่ำ ผู้บริหารการศึกษาที่มีภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีคุณธรรมในข้อความกรุณาสูง เพราะต้องเป็นที่พึ่งของบุคคลอื่น ๆ จำนวนมากและเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่โดยตรงหากละเลยเสีย ปล่อยให้เป็นที่พึ่งตามยถากรรมบุคคลเหล่านั้นก็จะขาดที่พึ่งพิงและประสบความยากลำบากในการทำงาน การดำรงชีวิต

มุทิตา คือ พลอยยินดี ชื่นชม โสมนัสเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุข จัดเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษาที่มีภาวะผู้นำและมีจิตใจสูง และจัดเป็นบุญประการหนึ่งในบรรดาบุญกิริยาวัตถุ 10 ประการคือ ปัตตานุโมทนา มัย การพลอยยินดีต่อส่วนบุคคลที่คนอื่น ได้กระทำ มุทิตามีลักษณะบันเทิง มีการไม่ริษยา มีการจำกัดความไม่ยินดี ผู้บริหารการศึกษาเปรียบเสมือนหางเสือเรือที่จะคอยกำหนดทิศทางขององค์กรควรมีมุทิตาจิตสูงด้วย เพราะเป็นผู้ควบคุมงานของครู คือ การสร้างคนให้เป็นคนโดยสมบูรณ์ งานนั้นจะเป็นไปอย่างเจริญก้าวหน้า ถูกตรวจสอบตรวจสอบกรรมก็ด้วยการเอาใจใส่ดูแลของผู้บริหารด้วยความจริงจังและจริงใจ มิได้เลือกปฏิบัติ เป็นผู้ประคองนาวาของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปสู่จุดหมายโดยสวัสดิเมื่อบุคคลเหล่านั้นประสบความสำเร็จมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน ก็เป็นความยินดี ความภูมิใจ ของผู้บริหารที่บังคับบัญชาด้วย สิ่งที่เป็นศัตรูของมุทิตามี 2 อย่างคือ โสมนัสที่เจือด้วยกามคุณ เป็นศัตรูใกล้ของมุทิตา เพราะใกล้เคียงกับมุทิตามาก มุทิตาโดยแท้นั้นเป็นความยินดีที่บริสุทธิ์ไม่อิงอาศัยกามคุณซึ่งเป็นอกุศล ทำให้ใจของตนเศร้าหมอง เราร้อนไม่สงบ เพราะมีรากฐานมาจากราคะ คือความกำหนัดยินดี และอีกประการหนึ่งที่เป็นศัตรูของมุทิตาคือความริษยา หรือความไม่ยินดี ถ้าความริษยานี้เกิดขึ้นในจิตใจแล้วมุทิตาก็หายไป แต่ถ้ามุทิตาจิตเกิดขึ้นแล้วความริษยาความไม่ยินดีก็จะถูกกำจัดไปด้วย ความริษยาเป็นพิษต่อจิตใจและยังล้างผลาญทำลายคนที่ตนริษยาด้วย ดังพุทธภาษิตที่กล่าวว่า “ความริษยาบังโลกให้ฉิบหาย” ส่งผลให้ผู้อื่นเดือดร้อนไปทั่วกัน ผู้ที่ริษยาจะเกิดความรู้สึกไม่อยากเห็นใครได้ดี จะหาทางทำลายด้วยใจที่เราร้อนกระวนกระวาย เป็นผลให้ชีวิตไม่มีความสุข สังคมของการบริหารการศึกษานั้นแม้ทุกคนจะเป็นบัณฑิตทางโลกคือจบการศึกษาในระดับปริญญา แต่มีพื้นฐานทางจิตใจที่แตกต่างกันย่อมมีความขัดแย้งริษยากัน สร้างความเดือดร้อนวุ่นวาย ผู้ที่เป็นนักบริหารการศึกษาต้องใช้ภาวะผู้นำในการกำจัดเสียซึ่งความริษยา ด้วยการเจริญมุทิตาจิต สังคมในวงการศึกษาก็จะสงบร่มเย็น

อุเบกขา คือ จิตใจที่มีความสมดุลสมบูรณ์ที่สุด ไม่อาจสันคลอนได้แม้จะมีเหตุการณ์ใด ๆ เพราะแน่วลงในจิตใจด้วยความวางเฉย มีความตั้งมั่นแห่งจิต ไม่ไหวหวั่นในทุกข์สุขของตนเอง และผู้อื่นที่เราไม่สามารถช่วยได้ อุเบกขามีความเป็นไปโดยอาการคือลักษณะมีตนเป็นกลางในสัตว์ทั้งหลาย มีความเห็นเป็นผู้เสมอกันเป็นหน้าที่ มีการเข้าไปสงบความยินดีและความยินดี มี

การเห็นความที่สัตว์ทั้งหลายมีกรรมเป็นของตนเอง จักเป็นผู้รับสุขหรือพ้นทุกข์เพราะอำนาจของกรรม มีการวางเฉยและเข้าไปสงบโมหะเป็นสำคัญ สิ่งที่เป็นศัตรูของอุเบกขามี 2 ประการคือ โมหะ ซึ่งถือเป็นศัตรูใกล้กับราคะ (ความยินดี) และปฏิฆะ (ความยินร้าย) ซึ่งถือเป็นศัตรูไกล ทั้งนี้เพราะอุเบกขาต้องประกอบไปด้วยปัญญารู้เท่าทันความจริงของสัตว์ทั้งหลายว่าตกอยู่ภายใต้กฎแห่งกรรมสิ่งทั้งหลายที่เกิดขึ้นล้วนมีปัจจัย จึงไม่ยินดียินร้ายวางเฉยได้ ในเมื่อสัตว์ทั้งหลายถึงคราววิบัติแต่หากมีอุเบกขาที่ไม่ประกอบด้วยปัญญาคือโมหะหรือความไม่รู้ความหลงนั่นเองจึงไม่อาจใช้ปัญญาพิจารณาตัดสินว่าเป็นบาปหรือเป็นบุญ เป็นคุณหรือเป็นโทษเกิดความวางเฉยในสิ่งที่พบเห็น ไม่ใช่การเฉยเพราะรู้จึงทำให้จิตขุ่นมัว เศร้าหมอง มีคตคือ แทนที่จะทำให้ใจผ่องใส ส่วนศัตรูไกลของอุเบกขาคือ ราคะ หมายถึง ความยินดีพอใจ เช่น เมื่อทราบว่าคนที่เราไม่ชอบเกิดการวิบัติเดือดร้อนก็ยินดี พอใจ เกิดความรู้สึกสะใจหรือสมใจ และปฏิฆะคือความยินร้าย เกิดความรู้สึกขัดเคือง ไม่พอใจหรือรู้สึกไม่สบายอารมณ์เมื่อเหตุที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ไม่ต้องการ เมื่อราคะหรือปฏิฆะเกิดขึ้นอุเบกขาก็หายไป แต่ถ้าอุเบกขาเกิดขึ้นแล้วราคะและปฏิฆะก็ถูกกำจัดไปด้วย ความยินดียินร้ายจึงทำให้จิตใจเอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่งวางตัวไม่เป็นกลาง จิตใจวุ่นวาย เศร้าหมอง ไม่สงบ จึงควรกำจัดเสียด้วยการเจริญอุเบกขา ผู้บริหารการศึกษาที่มีภาวะผู้นำต้องตระหนักรู้เสมอว่าทุกชีวิตที่เกิดมาย่อมมีการแปรปรวนเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา เช่น ความสำเร็จและความล้มเหลว เราต้องพบกับคำสรรเสริญและคำนิพนทา มีสุขก็ต้องมีทุกข์เป็นของคู่กันเช่นนี้ตลอดไป ความแปรปรวนเหล่านี้เองสามารถยกเราหรือผู้อื่นให้ลอยลี้วขึ้นไปแล้วก็เหวี่ยงเราให้หล่นลงมาโดยที่เราไม่ทันตั้งตัว และทุกๆ คนย่อมประสบกับชะตาชีวิตที่ขึ้น ๆ ลง ๆ คนละหลายครั้ง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องหมั่นฝึกจิตใจของเราให้รับรู้อารมณ์ต่าง ๆ ได้อย่างสมดุล เพราะใจที่ขึ้นลงตลอดเวลาย่อมนำความทุกข์มาสู่จิตใจของผู้บริหารได้ จึงต้องเจริญอุเบกขาที่ประกอบไปด้วยปัญญา เมื่อพิจารณาเห็นว่าสิ่งใดพันวิสัยไม่ใช่หน้าที่หรือไม่มีกำลังที่จะช่วยเหลือสงเคราะห์ได้แล้วก็ต้องปล่อยวางเฉย โดยพิจารณาด้วยปัญญาว่าเป็นกรรมที่เขาทำมาของเขาย่างนี้ไม่ใช่หน้าที่ที่เราจะเข้าไปแก้ไข ใครทำอะไรไว้ก็ย่อมได้รับผลอย่างนั้น ข้อสำคัญคือต้องพิจารณาตนเองว่าได้ทำหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถโดยสมบูรณ์แล้วหรือไม่ หากทอดทิ้งละทิ้งงานในหน้าที่ของผู้บริหารในฐานะของผู้นำแล้วย่อมไม่เป็นการถูกต้อง อุเบกขาในพรหมวิหารจะเอื้ออำนวยและจำเป็นต่อการบำเพ็ญพรหมวิหารในอีกสามข้อเบื้องต้นด้วยคือเมตตา กรุณา และมุทิตา กล่าวคือ การมีจิตเมตตา ช่วยกำจัดพยาบาท แต่ไม่อาจกำจัดราคะที่เกิดแทรกซ้อนเมตตาขึ้นได้ เมื่อมีอุเบกขาเกิดขึ้นด้วย ราคะ คือความกำหนัดยินดีจะเกิดขึ้นไม่ได้ การมีจิตกรุณา สามารถกำจัดวิหิงสา คือ ความเบียดเบียนกันได้โดยตรง แต่ไม่อาจกำจัดความโทมนัสคือความเศร้าโศกที่เกิดจากความกรุณาอันเป็นความเสียใจที่ไม่อาจช่วยเขาให้พ้นทุกข์ได้ แต่เมื่อมีอุเบกขาแล้วความเศร้าโศกเสียใจจะไม่เกิดขึ้น การมีจิตมุทิตาสามารถช่วยกำจัดความริษยาหรือความไม่พลอยยินดีได้แต่ไม่อาจกำจัดความโทมนัสที่อิงกามคุณซึ่งมักจะเกิดตามมุทิตาขึ้นมาได้ แต่จิตที่มีอุเบกขาเกิดขึ้นแล้วโทมนัส ที่อิงกามคุณจะเกิดขึ้นไม่ได้

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณธรรมในข้อพรหมวิหารครบทั้ง 4 ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา อีกทั้งยังต้องหมั่นพัฒนาจิต ยกระดับจิตใจของตนเองให้สูงขึ้น ให้ประเสริฐขึ้นสมกับคุณค่าแห่งการเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ จนได้ชื่อว่าเป็นปุชนิยบุคคลอย่างสมเกียรติ และศักดิ์ศรีแห่งการเป็นนักบริหารมืออาชีพ

จากความสำคัญของหลักพรหมวิหาร 4 ที่กล่าวมานั้น พอสรุปได้ว่า ผู้มีเมตตาควรเจริญในเวลาปกติย่อมทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างไม่มีเวร ไม่มีภัย มีความรักใคร่ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้มีกรุณาขอมนำมาซึ่งความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน เมื่อเกิดความทุกข์ยากก็ไม่หนีหาย มีความผูกพันกันอย่างแนบแน่น ผู้มีมุทิตาควรเจริญในเวลาผู้อื่นได้รับความชอบที่เขาทำความดี ผู้มีมุทิตานำมาซึ่งความโสมนัส สามัคคี และความสุใจ ผู้มีอุเบกขาควรเจริญในเวลาเพื่อนพ้อง ผู้อื่นถึงความวิบัติที่ไม่อาจช่วยเหลือได้ ควรตั้งสติทำความเข้าใจว่าถ้าทำกรรมดีก็จะได้รับผลตอบแทน ถ้าทำกรรมชั่วก็จะได้รับผลชั่วตอบแทน เป็นต้น ดังนั้นการบริหารงานโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีนั้น จะส่งผลให้เกิดความประทับใจต่อผู้ร่วมงาน เกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างดียิ่ง อันจะนำไปสู่การทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และดำเนินไปด้วยดี ซึ่งการที่จะสามารถครองใจคนในการปฏิบัติงานใด ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีทั้งความเมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขาอย่างครบถ้วน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### 3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

สถานศึกษาขอมประกอบไปด้วยแต่ละบุคคลและแต่ละบุคคลรวมกันเป็นกลุ่ม ในแต่ละบุคคลมีการแสดงออกทางพฤติกรรมแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ของสถาบัน ความเป็นแต่ละบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะความสำเร็จของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลคำถามที่พบ ทำไมแต่ละคนจึงต้องทำงาน ทำไมบางคนจึงทุ่มเทการทำงาน บางคนทำงานล่วงเวลา หรือบางคนหลีกเลี่ยงการทำงาน คำถามต่าง ๆ เหล่านี้ เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ (Deci. 1975 : 3-5) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำความเข้าใจกับปัญหาโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เพื่อให้ครูทำงานให้ได้ตามเป้าหมายองค์ประกอบหลาย ๆ อย่างของครู เช่น ความรู้ ความสามารถ (Ability) อยู่แล้ว จะทำอย่างไรให้ครูแสดงออกมาให้ได้ ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้แรงจูงใจ (Motivation) อย่างเข้าใจและชาญฉลาดของผู้นำทางการศึกษาเป็นสำคัญ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ ความหมายของแรงจูงใจ ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจ ทฤษฎีแรงจูงใจ กลุ่มทฤษฎีการจูงใจ และการประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจ

#### 3.1 ความหมายของแรงจูงใจ

ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายแนวทางพอสรุปได้ ดังนี้

เทพพร อินทร์อ่อน (2553 : 85) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมในตัวบุคคล ซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าให้แสดงพฤติกรรม ความสามารถหรือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายใน จะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของเขาเองไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอก จะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัลหรือผลตอบแทน

เวเทน (Weiten. 1995 : 379) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นความต้องการ (Needs) ความอยาก (Wants) ความสนใจ (Interests) และความปรารถนา (Desire) ที่ชักจูงบุคคลในทิศทางที่แน่นอนหรือการกล่าวสั้น ๆ ว่า การจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งสู่จุดมุ่งหมาย

แบทแมน และสเนลล์ (Bateman and Snell. 1999 : G-4) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า เป็นปัจจัยที่เป็นการจูงใจในการทำงานมากขึ้น เช่น ทำให้เกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น มีโอกาสสำหรับการเจริญเติบโตและการยอมรับของบุคคล ตลอดจนความรู้สึกต้องการความสำเร็จ

ชมเมอร์ฮอน, ฮันท์ และออสบอร์น (Schmerhon, Hunt and Osborn. 2000 : 231) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ดอสทอล (Dostal. 2007 : 189) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังขับเคลื่อนในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยแรงใจในการทำงาน และแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันความพึงพอใจในการทำงาน โดยอัตโนมัติ

จากทัศนะของผู้ที่ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ไว้ดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมในตัวบุคคล ความปรารถนาหรือความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ แรงจูงใจอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เช่น ทำให้เกิดความรับผิดชอบในการทำงาน การต้องการความสำเร็จ การต้องการของรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการแสดงพฤติกรรมจูงใจได้

### 3.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

ภารดี อนันต์นาวี (2552 : 113) กล่าวว่า แรงจูงใจมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ

1. ส่งเสริมให้ทำงานจนสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมนั้น ๆ อาจเกิดจากภายในหรือภายนอกก็ได้ ให้พลังอินทรีย์แสดงพฤติกรรม
2. การกำหนดแนวทางพฤติกรรมซึ่งควรเป็นไปในรูปแบบใด นำพฤติกรรมให้ตรงทิศทางเพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ คือ สำเร็จความต้องการ

สุโท เจริญสุข (ม.ป.ป. : 37) กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ 2 ประการ

1. เป็นตัวการให้เกิดพลังงานในการแสดงพฤติกรรม
2. เป็นสิ่งเร้าสิ่งกระตุ้นให้อิทธิพลไม่อยู่นิ่ง
3. เป็นสิ่งที่ต้องได้รับการเสริมแรง เช่น เมื่อคนเกิดแรงจูงใจคนต้องได้รับการตอบสนอง

อาจเป็นรางวัลหรือสิ่งของเป็นการเสริมแรงเสมอ

ลินด์เกรน (Lindgren. 1976 : 31-34) กล่าวว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จสูง จะต้องมีความทะเยอทะยาน มีการมุ่งแข่งขัน และมีความพยายามที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น

จากการที่มีผู้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจได้ดังกล่าว พอสรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้งานนั้นสำเร็จตามความต้องการ มีความพยายามที่จะพัฒนาปรับปรุงตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูโดยการเสริมแรงอาจเป็นรางวัลหรือสิ่งของ หรือการให้กำลังใจ ซึ่งส่งผลดีต่อองค์การ ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

### 3.3 ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ชร สุนทรายุทธ (2551 : 296) กล่าวว่า ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจ มีหลายองค์ประกอบด้วยกันดังต่อไปนี้ คือ

#### 3.3.1 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาปัจจุบันได้ศึกษาและสรุปว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจมี 3 ด้าน คือ

1. องค์ประกอบทางด้านกายภาพ (Physical factor) ในองค์ประกอบด้านนี้ จะพิจารณาถึงความต้องการทางกายภาพของมนุษย์ เช่น ความต้องการปัจจัย 4 เพื่อดำรงชีวิตอยู่ได้ ซึ่งแต่ละคนจะมีความต้องการเหมือนกันหมด เพราะถ้าขาดมนุษย์จะดำรงชีวิตอยู่ไม่ได้

2. องค์ประกอบทางการเรียนรู้ (Learned factor) องค์ประกอบทางด้านนี้ เป็นผลสืบเนื่องต่อจากองค์ประกอบข้อ 1 ทั้งนี้เพราะมนุษย์ทุกคนไม่สามารถได้รับการตอบสนองความต้องการในปริมาณ ชนิดและคุณภาพตามที่ตนเองต้องการ และในหลาย ๆ ครั้ง สิ่งแวดล้อมเป็นตัววางเงื่อนไขในการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์ ดังนั้น องค์ประกอบทางด้านนี้ จึงมีความสำคัญต่อเรื่องแรงจูงใจของมนุษย์ที่จำเป็นต้องศึกษา เพื่อความเข้าใจเรื่องแรงจูงใจอย่างถูกต้อง

3. องค์ประกอบทางด้านความคิด (Cognitive factor) องค์ประกอบในด้านนี้ มีสิ่งสำคัญในการเกิดแรงจูงใจของมนุษย์ทั้งนี้เพราะความคิดทำให้เกิดความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยม อันส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมโดยตรง



### 3.3.2 ประเภทของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งลักษณะของแรงจูงใจออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ ดังนี้

#### กลุ่มที่ 1

แรงจูงใจลับพลัน (Aroused motive) คือ แรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมออกมาทันทีทันใด

แรงจูงใจสะสม (Motivational disposition) หรือ (Latent motive) คือ แรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่แสดงออกมาทันที จะค่อย ๆ เก็บสะสมไว้ รอการแสดงออกในเวลาใดเวลาหนึ่งต่อไป

#### กลุ่มที่ 2

แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motive) คือ แรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายในตัวของบุคคลนั้น

แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motive) คือ แรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายนอกหรือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่นอกตัวบุคคล

#### กลุ่มที่ 3

แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary motive) คือ แรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการที่เป็นพื้นฐานทางร่างกาย เช่น ความหิวกระหาย

แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary motive) คือ แรงจูงใจที่มีผลต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ

### 3.3.3 กระบวนการจูงใจ (Motivation process)

กระบวนการจูงใจมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการ (Needs) คือ ภาวะการณ์ขาดบางสิ่งบางอย่างของอินทรีย์ อาจจะเป็นการขาดทางด้านร่างกาย หรือการขาดทางด้านจิตใจก็ได้

2. แรงขับ (Drive) เมื่อมนุษย์มีความขาดบางอย่างตามข้อ 1 ที่กล่าวมาแล้วจะเกิดภาวะตึงเครียดขึ้นภายในร่างกาย ภาวะตึงเครียดนี้จะกลายเป็นแรงขับ หรือตัวกำหนดทิศทาง (Action oriented) เพื่อไปสู่เป้าหมาย อันจะเป็นการลดภาวะความตึงเครียดนั้น

3. แรงกระตุ้น (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) จะเป็นตัวกระตุ้นหรือตัวล่อให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม ตามที่คาดหวังหรือที่ต้องการ ซึ่งอาจจะมิได้หลายระดับ ตั้งแต่สิ่งล่อใจในเรื่องพื้นฐาน คือ ปัจจัย 4 ไปจนถึงความต้องการทางใจในด้านต่าง ๆ

### 3.3.4 รูปแบบของแรงจูงใจ

บุคคลแต่ละคนมีแรงจูงใจแตกต่างกันซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบที่สำคัญ มีดังนี้

1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motive) 2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation motive) 3) แรงจูงใจ

ใฝ่อำนาจ (Power motive) 4) แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression motive) 5) แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency motive) แรงจูงใจทั้ง 5 แบบ มีลักษณะสำคัญที่แตกต่างกัน ดังนี้

#### 3.3.4.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of failure)
2. มีความทะเยอทะยานสูง
3. ตั้งเป้าหมายสูง
4. มีความรับผิดชอบในการทำงานดี
5. มีความอดทนในการทำงาน
6. รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง
7. เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน
8. เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1985 : 319) ได้กล่าวว่า ประเทศที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมส่วนมาก คนในประเทศจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าประเทศที่ด้อยพัฒนา

ผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พอสรุปได้ว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ ผู้ที่มีความต้องการทำอะไรให้ประสบความสำเร็จ เครื่องล่อใจ (Incentive) ของผู้ที่กำลังหิวก็คือ อาหาร ส่วนเครื่องล่อใจของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ “การทำอะไรให้ดียิ่งขึ้น” (Doing something better) การทำอะไรให้ดียิ่งขึ้น บางทีก็มีเหตุผลหลายอย่าง เช่น เพื่อให้อาจารย์พอใจ เพื่อหลีกเลี่ยงคำตำหนิ เพื่อให้ได้รับความรักหรือรางวัล เป็นต้น แต่สำหรับพวกที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง การทำอะไรให้ดียิ่งขึ้นก็เพื่อความสุขของตนเอง (Intrinsic satisfaction) ให้พึ่งพาตนเองได้ตั้งแต่เยาว์วัย จะทำให้เด็กคนนั้นมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงขึ้นส่วนการอบรมเลี้ยงดูแบบใฝ่อำนาจเผด็จการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากบิดา จะทำให้เด็กมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

#### 3.3.4.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ

แรงจูงใจใฝ่สัมพันธมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เมื่อทำสิ่งใดเป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่มไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก
2. ตั้งเป้าหมายต่ำ
3. หลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น จากการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ มักจะเป็นผู้ที่มีความโอ้อ้อมอารีเป็นที่รักของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธมักจะเป็น

ครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจากการแข่งขันพ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีดี

### 3.3.4.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ

ผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะการก้าวร้าว
2. มักจะต่อต้านสังคม
3. แสวงหาชื่อเสียง
4. ชอบเสียง ทั้งในด้านของการทำงาน ร่างกาย และอุปสรรคต่าง ๆ
5. ชอบเป็นผู้นำ

สำหรับผู้ที่ใฝ่อำนาจนั้น จากการศึกษาวิจัยของนักจิตวิทยา พบว่าผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกว่าตนเอง “ขาด” ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะ เป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ ทำให้มีความรู้สึกเป็น “ปมด้อย” เมื่อมีปมด้อยจึงพยายามสร้าง “ปมเด่น” ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด

### 3.3.4.4 แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว

ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าวจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเองเป็นใหญ่
2. ชอบทำร้ายผู้อื่น ทั้งการทำร้ายด้วยกายหรือวาจา ผู้มีลักษณะจูงใจแบบนี้ มักจะเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้น เด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่นหรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบบุคคลหรือจากสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

### 3.3.4.5 แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา

ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพาจะมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. ไม่มั่นใจในตนเอง
2. ไม่กล้าตัดสินใจเรื่องต่างๆด้วยตนเองมักจะลังเล
3. ไม่กล้าเสี่ยง
4. ต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น

สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไปไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ไม่ฝึกหัดให้เด็กได้ตัดสินใจเลือกสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้

### 3.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ คือ เครื่องมือที่ผู้บริหารจะใช้เพื่อทำการวิเคราะห์แรงจูงใจของผู้ได้ บังคับบัญชา และวิเคราะห์ว่าระบบการจูงใจขององค์กรที่เป็นอยู่นั้น เหมาะสมกับความต้องการ และแรงจูงใจของคนเหล่านั้นหรือไม่เพียงใด และเนื่องจากคนมีความซับซ้อนในภาวะอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความคิดเห็น ความคาดหวังต่าง ๆ และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง จึงไม่สามารถ มีทฤษฎีใดเพียงทฤษฎีเดียวที่จะใช้อธิบายแรงจูงใจได้อย่างครบถ้วน ทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ มีดังนี้

#### 3.4.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

ทฤษฎีนี้ นับเป็นทฤษฎีดั้งเดิมเกี่ยวกับการจูงใจที่ Maslow (1970) ได้เสนอไว้ อาจกล่าวได้ว่าสาระสำคัญของทฤษฎีนี้ คือการเน้นย้ำในเรื่องของความต้องการของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนนั้นมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่สิ้นสุด และเป็นความต้องการที่เป็นกลุ่มเป็นชุดที่มีการจัดลำดับไว้เป็นระดับขั้น ความต้องการระดับขั้นที่ต่ำที่สุดก็คือ ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ (Basic Physiological and Biological Needs) และระดับสูงที่สุดก็คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จหรือความต้องการประจักษ์ตน (Self-Fulfillment หรือ Self-Actualization Needs) ความต้องการต่าง ๆ จัดตามลำดับขั้นจากต่ำไปสูงได้ ดังนี้

แต่ละความต้องการนั้น จะมีบทบาทหรือมีอิทธิพลก็ต่อเมื่อมีสภาพ 2 ประการ คือ

1. เมื่อความต้องการนั้นได้เกิดขึ้นเพียงพอถึงระดับของความอยาก (Wanting)
2. เมื่อความต้องการในระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว และคงมีอยู่ระดับหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับได้ และทำให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งนี้ยกเว้นความต้องการพื้นฐานเริ่มแรก คือ ความต้องการทางกายภาพและชีวภาพ

#### 3.4.2 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

หลังจากที่ Maslow และ Herzberg ได้สร้างทฤษฎีของตน แอลเดอเฟอร์ และ กุสโซ (Alderfer and Guzzo. 1979 : 347-361) ก็ได้เสนอทฤษฎีซึ่งมีลักษณะขยายทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg โดยยึดการศึกษาในเชิงประจักษ์ เกี่ยวกับการจัดกลุ่มต่าง ๆ ของความต้องการซึ่งมีความแตกต่างกันเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำไปจนถึงระดับสูง ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะชีวิตอยู่รอด ดังนั้น จึงเป็นความต้องการในการเป็นอยู่ที่ดีทางกายภาพ
2. ความต้องการในสัมพันธภาพ (Relatedness needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสัมพันธภาพอื่น ๆ ในทางสังคม

3. ความต้องการที่จะเจริญเติบโต (Growth needs) ซึ่งเป็นความต้องการภายในของบุคคล อันทำให้เขามีการพัฒนาตนเอง

#### 3.4.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ของ McGregor

ทฤษฎี X ทฤษฎี Y นี้จะนำไปเปรียบเทียบกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และทฤษฎี ERG ของ Alderfer ในลักษณะที่ว่าทฤษฎี X นั้น มีสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ที่ต้องการตอบสนองความต้องการในระดับต่ำในทัศนะของ Maslow หรือการดำรงชีพในทัศนะของ Alderfer ซึ่งอาจใช้ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ในการจูงใจตามทัศนะของ Alderfer ซึ่งอาจใช้ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ในการจูงใจตามทัศนะของ Herzberg ตรงข้ามกับทฤษฎี Y ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ที่ต้องการตอบสนองความต้องการในระดับสูง ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการทำงาน พัฒนาควบคุมและสั่งการด้วยตนเองได้ ซึ่งก็ตรงกับการใช้ปัจจัยในการจูงใจในทัศนะของ Herzberg หรือความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ต้องการที่จะประสบความสำเร็จในทัศนะของ Maslow หรือความต้องการที่จะเจริญเติบโต มีการพัฒนาตนเองในทัศนะของ Alderfer

อาจกล่าวได้ว่านักทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของ การจูงใจที่กล่าวมาข้างต้นต่างมองปัญหาเดียวกัน ในทัศนะที่ไม่แตกต่างกัน

#### 3.4.4 ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็ของ McClelland

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1985 : 189) ผู้สร้างทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motivation) โดยศึกษาระดับความต้องการในความสำเร็ของมนุษย์ โดยมีที่มาจากความต้องการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for affiliation-n Aff) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
2. ความต้องการมีอำนาจ (Need for power-n Pow) หรือแรงจูงใจใฝ่อำนาจ
3. ความต้องการความสำเร็ (Need for achievement-n Ach) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1985 : 199) ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก ในความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้ที่จะประสบความสำเร็จสูง (High achiever) ว่าจะมีลักษณะของการกล้าเสี่ยงอยู่พอสมควร แต่ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเสี่ยงมากเกินไป และก็ไม่ใช่เป็นคนไม่กล้าเสี่ยงเอาเสียเลย บุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบสูง และจะฉลาดในการวางเป้าหมายในระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงได้อย่างเหมาะสม และเขาผู้นั้นจะต้องมีความสามารถในการบริหารองค์การด้วย และเป็นที่น่าอนว่าเขาผู้นั้น จะต้องมีความมุ่งมั่นในความสำเร็ของงาน และเมื่องานสำเร็ก็เกิดความพึงพอใจในความสำเร็นั้น ซึ่งเป็นความพึงพอใจในเนื้องานเอง (ดังที่กล่าวในเรื่องทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg) ว่าเขาจะไม่มุ่ง

ผลตอบแทนในลักษณะที่จับต้องได้เป็นสิ่งสำคัญ แต่หากเขาบรรลุความสำเร็จของงานตามปรารถนา เขาจะได้รับรางวัลเป็นผลพลอยได้ตามไปด้วย แต่รางวัล เช่นเงินนั้นไม่ใช่สิ่งที่เขาต้องการเป็นพื้นฐาน เงินอาจเป็นเพียงเครื่องวัดผลงาน และเป็นเครื่องประเมินผลความก้าวหน้าเท่านั้น ผู้ที่มุ่งความสำเร็จของงาน จึงมีใจจดจ่ออยู่กับงาน และใช้ความพยายามอย่างสูงสุด เพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี บุคคลพวกนี้ จะพยายามแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อจะประเมินค่าสิ่งที่คุณทำ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขในขณะเดียวกันความเร็วของข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจะมีความหมายยิ่ง ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบถึงระดับความสำเร็จหรือความล้มเหลวและเพื่อที่จะได้คิดหาวิธีการแก้ไขปัญหา หรือข้อผิดพลาดในงานได้ทันทั่วทั้ง

ทฤษฎีทั้งสี่ที่กล่าวมานั้น นับเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่ช่วยทำให้บุคคลได้เห็นสาเหตุหรือที่มาของพฤติกรรมในการจูงใจ ซึ่งรวมเป็นกลุ่มทฤษฎีที่เน้นหาของการจูงใจดังกล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่าทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ยังไม่ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของเรื่องการจูงใจได้อย่างแจ่มแจ้งเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมที่มีความสลับซับซ้อนของมนุษย์นั้น มิได้เกิดจากความต้องการ ซึ่งอยู่ภายในตัวมนุษย์เท่านั้น แต่พฤติกรรมของมนุษย์จะอยู่ภายใต้อิทธิพลของปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย ดังนั้น จึงเกิดกลุ่มทฤษฎีอื่น ๆ ขึ้นตามมาภายหลัง

#### 3.4.5 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Locke

ลอคค และคาร์ลเลดจ์ (Locke & Cartledge. 1970 : 135-139) เป็นผู้นำทฤษฎีการตั้งเป้าหมายในการจูงใจซึ่งกล่าวว่าตัวกำหนดสมมติฐานนั้นคือคุณค่า (Values) และความตั้งใจ (Intentions) หรือเป้าหมายซึ่งเกี่ยวข้องกับความปรารถนา หรือความประสงค์นั่นเอง บุคคลอาจแสดงออกซึ่งคุณค่าหรือเก็บรักษาคุณค่าไว้ในใจ คุณค่านี้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ (Emotion) แต่เมื่อใดที่บุคคลแสดงออกซึ่งคุณค่า คุณค่านี้จะเป็นตัวนำไปสู่การเกิดพฤติกรรม เป้าหมายนั้นก็จะกระทบต่อพฤติกรรม โดยพื้นฐานแล้วเป้าหมายจะดึงดูดทำให้เกิดความตั้งใจ และเกิดการกระทำ มากไปกว่านั้น หากเป้าหมายนั้นยาก หรือมีลักษณะท้าทาย เป้าหมายนั้นจะสร้างพลังให้เกิดขึ้นได้ และนำไปสู่ความพยายามที่มากยิ่งขึ้นพร้อม ๆ กับการยืนหยัดที่มีเพิ่มขึ้น นั่นก็คือ ความพยายามจะมีอยู่ในระยะเวลาที่ยาวนาน นอกจากนั้น เป้าหมายยังจูงใจบุคคลให้คิดสร้างหรือพัฒนากลยุทธ์ที่จะช่วยทำให้เขาสามารถบรรลุเป้าหมายในระดับที่ต้องการ กลไกที่กล่าวมานี้ อาจยังผลเสียต่อการปฏิบัติงานในแง่อื่น ๆ ได้ ยกตัวอย่างเช่น เมื่อมีเป้าหมายในแง่ปริมาณก็อาจจะต้องสละเป้าหมายในแง่คุณภาพ Locke ได้ทำการทดลองในห้องปฏิบัติการ เพื่อที่จะทดสอบถึงผลของเป้าหมายที่มีต่อการปฏิบัติงาน เขาพบว่ายิ่งระดับความตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จมีสูงเพียงใด ก็ยิ่งจะทำให้ระดับการปฏิบัติงานมีสูงขึ้นเพียงนั้น เมื่อบุคคลพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายที่สูง ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของเขาจะดีกว่าบุคคลที่ตั้งเป้าหมายแต่เพียงง่าย ๆ

อันที่จริงหากพิจารณาในแง่เป้าหมาย ทฤษฎีของ Locke มีส่วนคล้ายกับทฤษฎีที่เกี่ยวกับเนื้อหาในการจงใจอื่น ๆ แต่สำหรับ Locke แล้วเขาเชื่อว่าการตั้งเป้าหมาย มีแค่แนวความคิดในการจงใจที่สำคัญที่สุดแต่เพียงประการเดียว แนวความคิดเกี่ยวกับความต้องการและคุณค่าเป็นแนวความคิดพื้นฐานของการจงใจในการทำงาน ผสมผสานไปกับการกำหนดเป้าหมาย กล่าวอีกนัยหนึ่ง Locke สนับสนุนทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบปฏิบัติการ (Operant Conditioning Theory) ของพฤติกรรม ซึ่งสามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์กร

### 3.4.6 ทฤษฎีความคาดหวังของ Victor Vroom

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) หรือทฤษฎีวี (VIE) ของวรูม (Vroom, 1964) เป็นทฤษฎีที่มีแนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้และตระหนัก (Cognition) ซึ่งเป็นความคิดของนักจิตวิทยา Kurt Levin และ Edward Tolman ได้เสนอไว้ และมีความคิดพื้นฐานที่ว่ามนุษย์นั้นยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจ

ทฤษฎีที่ Vroom เสนอทฤษฎีนี้ จะมีแนวความคิดสำคัญ 3 ประการ คือ จำนวนที่ประกอบกันขึ้นเป็นความชอบ (Valence) ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) และความคาดหวัง (Expectancy) ได้มีการนำเอาพหุคูณแรกของศัพท์ภาษาอังกฤษมาเรียงต่อกัน รวมเรียกว่าทฤษฎีวี (VIE) สมมติฐานพื้นฐานที่มีในทฤษฎีนี้คือ การเลือกของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในท่ามกลางบรรดาทางเลือกต่าง ๆ จะสัมพันธ์อย่างมีกฎเกณฑ์กับสภาพทางจิตวิทยา ซึ่งจะเกิดขึ้นในระยะเวลาเดียวกันกับพฤติกรรม

จำนวนที่ประกอบกันขึ้นเป็นความชอบ (Valence) หมายถึง ระดับความชอบของเอกบุคคลในผลลัพธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใดอย่างหนึ่ง นั่นคือระดับความมากน้อยของความชอบหรือการเห็นในคุณค่าของผลลัพธ์ หรือรางวัลที่จะได้จากการกระทำนั่นเอง ดังนั้น ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ Valence นี้ก็คือ ค่านิยม สิ่งจูงใจ ทักษะคติ และอรรถประโยชน์ที่คาดหวัง Valence จะมีค่าเป็นศูนย์เมื่อบุคคลไม่รู้สึกสนใจใยดีต่อผลลัพธ์ที่จะได้ และจะมีค่าติดลบเมื่อบุคคลนั้นไม่ยอมรับผลนั้นเลย

ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึง ความเป็นไปได้หรือโอกาสของผลการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ในระดับแรก จะทำให้ได้ผลตอบแทนผลลัพธ์ในระดับต่อไปนี้ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ เช่น สมมติว่าบุคคล ๆ หนึ่งปรารถนาที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และเขาเห็นว่าการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้เป้าหมายของเขาเป็นผลได้ ดังนั้น ผลลัพธ์ในระดับแรกของเขาจึงเป็นการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดี และผลลัพธ์ระดับแรกจะมี Valence ในทางบวก เพราะผลลัพธ์ระดับแรกนี้จะมีสัมพันธ์ภาพกับผลลัพธ์ในระดับที่ 2 ที่คาดหวังนั่นก็คือ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อาจกล่าวได้ว่าผลลัพธ์ระดับแรก จะเป็นเครื่องมือเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ในระดับที่ 2 นั่นเอง

ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่การกระทำหรือความพยายาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งโดยหนึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ ระดับ1 โดยเฉพาะความคาดหวังนี้ต่างจากความเป็นเครื่องมือ โดยที่ความคาดหวังจะเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ในระดับที่ 1 ในขณะที่ความเป็นเครื่องมือ นั้น จะเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพของผลลัพธ์ ในระดับที่ 1 และ 2

ในทัศนะของ Vroom ระดับการจูงใจของบุคคลจึงขึ้นอยู่กับผลคูณของ Valence กับ ความเป็นเครื่องมือ และความคาดหวังและหากบุคคลกระทำการหลายอย่างก็เอาระดับการจูงใจที่หาได้มารวมกัน ก็จะได้พลังในการจูงใจ

### 3.4.7 รูปแบบการจูงใจของ Porter และ Lawler

พอร์เตอร์ และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler : 1968) ได้เสนอรูปแบบการจูงใจที่เกี่ยวกับความสัมพันธระหว่างการปฏิบัติงาน (Performance) กับความพึงพอใจ (Satisfaction) แต่เดิมในอดีตกลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา เชื่อว่าความพึงพอใจจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีขึ้น เช่น ทฤษฎีเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งเน้นเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) แต่กระนั้นก็ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ และการปฏิบัติงาน

รูปแบบของ Porter และ Lawler มีฐานคติที่ว่า การจูงใจ ได้แก่ ความพยายามหรือพลังมิใช่ความพึงพอใจในงาน และการจูงใจเองก็มีใช่การปฏิบัติงาน ตรงกันข้ามการจูงใจความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน ต่างก็เป็นอิสระจากกันแต่สัมพันธ์กันในบางลักษณะ และชี้ว่าความพยายามหรือการจูงใจนั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถ ลักษณะส่วนตัว และการรับรู้ของบุคคลด้วย ซึ่งผสมผสานออกมาเป็นการปฏิบัติงาน จากนั้นรางวัลที่ได้ไม่ว่าจะเป็นรางวัลภายในหรือรางวัลภายนอก และการรับรู้ในคุณค่าของรางวัลจะเป็นตัวช่วยกำหนดความพึงพอใจนั้นคือรูปแบบของ Porter และ Lawler

### 3.4.8 ทฤษฎีความเสมอภาคของ Adam

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equality Theory) เสนอโดย Adams โดยมีฐานมาจากทฤษฎีความไม่สอดคล้องกับการรับรู้และการตระหนัก (Cognitive Dissonance Theory) และทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ทฤษฎีความเสมอภาคมีใจความว่า การทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจนั้นเป็นเรื่องของความเสมอภาค หรืออาจจะความไม่เสมอภาค ซึ่งบุคคลรับรู้ในสถานการณ์ของการทำงานหนึ่ง ๆ ความเสมอภาคจะมีอยู่ ก็ต่อเมื่อบุคคลรับรู้สัดส่วนของผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การ กับสิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์การ เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับสัดส่วนของผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ สิ่งที่ผู้อื่นทุ่มเทให้กับองค์การนั้นเท่ากัน

$$\frac{\text{ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}} = \frac{\text{ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}}$$



และในทางตรงกันข้าม ความไม่เสมอภาคอาจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าสัดส่วนของผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การ กับสัดส่วนของผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ กับสิ่งที่ผู้อื่นทุ่มเทให้กับองค์การนั้นไม่เท่ากัน

$$\frac{\text{ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}} < \frac{\text{ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}}$$

หรือ

$$\frac{\text{ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}} > \frac{\text{ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}}$$

#### 3.4.9 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (Herzberg's Motivation-Hygiene Theory)

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1967 : 72-74) ได้ศึกษาบุคลากรของหน่วยงานโดยมุ่งเน้นศึกษาในประเด็นต่าง ๆ 3 ประเด็น คือ 1) เราจะสามารถอธิบายทัศนคติของแต่ละบุคคลที่มีต่องานของเขา นั้นได้อย่างไร (How can you specify the attitude of individual toward his/her job?) 2) อะไรก่อให้เกิดทัศนคตินั้น ๆ (What leads to these attitudes?) 3) ผลลัพธ์ของทัศนคติเหล่านั้นคืออะไร (What are the consequences of these attitudes?)

นอกจากนี้ เฮิร์ซเบิร์ก ยังได้ศึกษาเพิ่มเติมจากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยเน้นถึงความเข้าใจปัจจัยที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่เป็นสาเหตุทำให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางหนึ่งๆ โดยเฮิร์ซเบิร์กและคณะได้ทำการศึกษาว่าเกี่ยวกับทัศนคติในการทำงาน ซึ่งได้ทำการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี จำนวน 203 คน ในเมืองพิทซ์เบิร์ก (Pittsburg) มลรัฐเพิลลาเดเฟีย (Philadelphia) ว่า คนเราต้องการอะไรจากงานและคำตอบที่ค้นพบ คือ ความต้องการความสุขจากการทำงานนั่นคือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน เฮิร์ซเบิร์กได้อธิบายว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจในงานนั้นแยกออกจากกันและไม่เหมือนกัน เป็นปัจจัยสองกลุ่ม ซึ่งเฮิร์ซเบิร์กได้พบปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ 1) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors or maintenance) 2) ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors or satisfiers)

สองความคิดนี้เป็นที่มาของชื่อทฤษฎีนั้นคือ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) หรือ ทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน (Motivator factors/Hygiene factors) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**ปัจจัยค้ำจุน** (Maintenance/Hygiene factors) เป็นปัจจัยภายนอก (Extrinsic) เช่น นโยบายการบริหารจัดการ รายได้ สภาพการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ป้องกันไม่ให้นักบุคลากรเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน (Dissatisfaction) ซึ่งบุคลากรใช้ปัจจัยเหล่านี้

ที่เป็นข้ออ้างเมื่อเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการทำงาน หรือเมื่อบุคลากรไม่ได้รับปัจจัยเหล่านี้แล้ว จะเกิดความไม่พอใจ ไม่มีความสุขในการทำงาน ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company policy and administration) หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่มีความชัดเจน การมีส่วนร่วมในนโยบายการมอบหมายงานและหน้าที่ การติดต่อสื่อสารที่เอื้อต่อการประสานงานและการปฏิบัติงาน ตลอดจนการแนะนำ ช่วยเหลือ ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน

2. การสอนควบคุมดูแล (Supervision) หมายถึง การให้คำแนะนำสามารถวิเคราะห์ ความสามารถของผู้ทำงานได้ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ใด รวมถึงความสามารถของฝ่ายบริหารในการจัดการและดำเนินกิจการต่าง ๆ ภายในหน่วยงานอย่างยุติธรรม

3. ความสัมพันธ์กับหัวหน้า (Relationship with supervisor) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกัน

4. สภาพการทำงาน (Work condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น สถานที่ทำงานเป็นสัดส่วน สภาพเหมาะสม ทั้งแสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงานและจำนวนงาน สภาพที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ

5. เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน

6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers) หมายถึง การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน ที่แสดงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกัน

7. มีชีวิตส่วนตัว (Personal life) ความรู้สึกต่องานและความรู้สึกของบุคคลนอกเวลาทำงาน

8. ความสัมพันธ์กับลูกน้อง (Relationship with subordinates) หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่แสดงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้เข้าใจกัน

9. ตำแหน่งหน้าที่ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม

10. ความมั่นคง (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน ความยั่งยืนในอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

**ปัจจัยจูงใจ** (Motivator factors หรือ Satisfiers) เป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล (Intrinsic) เช่น ความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) ซึ่งส่งผลทำให้พนักงานหรือ

สมาชิกองค์การมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ จัดว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานโดยตรง การขาดปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน แต่การมีปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะช่วยจูงใจให้พวกเขาทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ ซึ่งเห็นได้ว่าปัจจัยต่างๆ ในกลุ่มปัจจัยจูงใจนี้เกี่ยวข้องกับงานนั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงาน (Doing a job) การชอบทำงาน (Liking the job) ความสำเร็จในการทำงาน (Success in doing a job) การเป็นที่ยอมรับจากการทำงาน (Recognition for doing a job) และการก้าวไปสู่พัฒนาการและความก้าวหน้าทางอาชีพ (Moving upward / Professional growth) (Herzberg, Mausner and Snyderman. 1959 : 63) ซึ่งปัจจัยนี้มี 5 ปัจจัย ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่า เขาทำงานสำเร็จหรือมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่เป็นนั้นก็คืองานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ

2. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงานการยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่บอกถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) คือ งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายให้ลงมือปฏิบัติ งานที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้ โดยลำพัง เป็นงานที่ทำแล้วมองเห็นความสุขในการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จ

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับ มอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิดเมื่อพบปัญหาพร้อมที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

5. ความก้าวหน้า (Advancement) คือ การได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม งานที่ปฏิบัติส่งผลให้ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

นอกจากนี้เฮิร์ซเบอร์กยังให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนมากจะให้ความสำคัญกับปัจจัยจำจูงใจ (Hygiene factors) คือ ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์การ ไม่ได้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารควรเน้นปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และปรากฏว่ามักนำไปสู่ผลที่ดีกว่ากับทั้งผู้ปฏิบัติงาน องค์การและสังคมโดยรวม

จากผลการวิจัยของเฮิร์ชเบอร์เกอร์ทำให้ผู้วิจัยเลือกใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ชเบอร์เกอร์เป็นแนวคิดโดยเลือกด้านปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพหรือต้องการที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งได้รับแนวกระตุ้นจากปัจจัยจูงใจภายในที่ตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย และจิตใจ ได้แก่ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4) ความรับผิดชอบ และ 5) ความก้าวหน้า ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเสริมสร้างให้มีปัจจัยจูงใจขึ้น เพื่อให้ครูเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานอันจะเป็นส่วนช่วยส่งเสริมให้ครูทำงานอย่างเต็มความสามารถ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

#### 4. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักพรหมวิหาร 4 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น ปรากฏว่ายังไม่มีผู้ใดทำการวิจัย แต่มีผู้ให้แนวคิดว่า หากผู้บริหารใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารสถานศึกษาแล้วทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุต.โต). 2543 : 37-48) ด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร 4 นี้ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญต่อการทำงานมากโดยเฉพาะกับหัวหน้า ดังนั้นการบริหารงานโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีนั้น จะส่งผลให้เกิดความประทับใจต่อผู้ร่วมงาน เกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง อันจะนำไปสู่การทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และดำเนินไปด้วยดี

อรณพ โยนิจ (2549 : 32) ได้ศึกษาหลักธรรมของพุทธศาสนาที่สามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารงานในองค์กร พบว่า ในการประเมินผลงานเพื่อการเลื่อนขั้น เป็นต้น ทางพุทธศาสนา กำหนดให้ใช้คุณธรรมพื้นฐาน 4 ประการ (พรหมวิหาร 4) คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นหลัก

พรชนก ทองลาด (2550 : 28-29) ให้แนวคิดว่าการประมวลเอกสารการบริหารด้วยพรหมวิหารธรรมเป็นสภาพจิตที่สัมพันธ์กับความสุขและความพอใจในการทำงาน ซึ่งความสุขเป็นสิ่งที่ทุกคนแสวงหา เมื่อพนักงานมีความสุข มีความพึงพอใจ ผลงานที่เกิดจากการกระทำของพนักงานก็จะเกิดขึ้น เพิ่มขึ้น ตั้งใจทำงาน เกิดผลการผลิตตามเป้าหมาย งานมีคุณภาพและลดอัตราของเสีย เนื่องจากพระพุทธองค์ทรงตรัสว่า ทุกอย่างมีใจเป็นใหญ่ ใจเป็นหัวหน้า ใจเป็นผู้นำสรรพสิ่ง ทุกอย่างสำเร็จได้ด้วยใจ หลักพรหมวิหารธรรมก็เป็นการมุ่งเน้นที่ใจ (Inside out) ดังนั้นถ้าผู้บริหารมีพรหมวิหารธรรม ความสุขก็จะเกิดขึ้น ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานได้ในที่สุด จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า การบริหารด้วยพรหมวิหารธรรมกับเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ

ความพึงพอใจในงาน ซึ่งถือเป็นอีกมิติหนึ่งของคุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์กันมาก เนื่องจากการสนับสนุนความเป็นอยู่ของพนักงานที่ดีขึ้น และถือเป็นอนุภาพความคิดเชิงบวกในโลกธุรกิจ (The power of positive thinking in business) ซึ่งมีความสำคัญมากในการอยู่ร่วมกันในสังคมจนมักมีคำกล่าวที่ว่า ถ้าปราศจากมนุษย์สัมพันธ์ก็ไม่สามารถทำอะไรสำเร็จได้เลย ดังนั้น การบริหารจึงเป็นการทำงานกับคนที่จะต้องอาศัยมนุษยสัมพันธ์ซึ่งถือเป็นการจูงใจในการทำงาน สร้างความพึงพอใจในงานและมีขวัญกำลังใจในงาน ส่งผลให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ศัญญา ภัทรราชย์ และกำแพง จาตุรจินดา (2547 : 45) ที่ว่า การบริหารด้วยพรหมวิหารธรรมย่อมนำความสุขที่แท้จริงมาสู่การปฏิบัติ

พสุ เดชะรินทร์ (2552 : 59) ให้แนวคิดว่า หลักธรรมที่สำคัญที่มักจะถูกนำมาโยงกับเรื่องของการทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือภาวะผู้นำนั้นคือหลักพรหมวิหาร 4 ประการ ซึ่งถือเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่จะต้องมียู่ประจำในจิตใจ เพื่อนำไปสู่การแสดงออกที่ดีและเหมาะสม และสำหรับตัวผู้นำแล้ว ถ้าสามารถแสดงออกได้อย่างดีและเหมาะสมแล้ว ก็จะนำไปสู่ศรัทธาจากบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร และทำให้สามารถนำพาทุกคนไปในทิศทางเดียวกันได้

พระมานะ วิสุทฺธิสาโร (2555 : 1) ให้แนวคิดว่า แรงจูงใจที่ทำให้ท่านปรารถนาจะทำดี ยิ่งขึ้นไป อีกคือมูทิตา เมื่อมีมูทิตาแล้วการทำดีจะง่ายไม่ต้องไปบังคับให้ดี แต่รักและพอใจที่จะดีเอง

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปได้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารที่ใช้หลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในการบริหารงานนั้นทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสุขในการทำงาน เกิดความรักและศรัทธา และเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหลักพรหมวิหาร 4 มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

##### 5. สภาพปัญหาของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์. 2551 : 2) ได้ศึกษาวิจัยสภาพปัญหาและการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หนึ่งในภาคีหลักที่ร่วมรับผิดชอบจัดการศึกษาให้กับเด็กและเยาวชนไทย โดยอรุณ จันทวานิช เลขาธิการสภาการศึกษาเปิดเผยว่า ในส่วนของเทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัด มีการจัดทำแผนงาน โครงการและจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานด้านวิชาการ พร้อมกำหนดวัตถุประสงค์ แนวนโยบาย และมีการประเมินแผนงานเป็นระยะ รวมถึงให้การสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา โดยจัดอบรมครูและผู้บริหาร สนับสนุนงบประมาณ ซึ่งมีสัดส่วนการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษามากกว่าร้อยละ 10 ของรายได้

เมื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาลที่มีโรงเรียนในสังกัด เลขาธิการสภาการศึกษา สรุปว่า พลังของสภาเทศบาลและประชาชน ในการตรวจสอบอย่างเข้มแข็ง จะเป็นแรงจูงใจ และแรงขับให้งานเกิดผลสำเร็จและสามารถเข้าถึงใจประชาชน โดยเฉพาะพ่อแม่ ผู้ปกครองได้ง่าย ในขณะที่การบริหารจัดการศึกษาจะต้องมีผู้บริหารที่ดี มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม และบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม นอกจากนี้ ผู้บริหารเทศบาลจะต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอันดับแรก ส่วนงบประมาณที่จัดสรรแบบเงินอุดหนุนเป็นก้อน ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และมีความยืดหยุ่น ในขณะที่การบริหารงานบุคคล เทศบาลมีลักษณะ และระบบการบริหารจัดการที่สามารถจัดสรร ปรับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรในสังกัดได้ จึงส่งผลให้การบริหารจัดการของเทศบาลมีความคล่องตัว

อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยอุปสรรคในการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาลด้วย ซึ่งอรุณ จันทวานิช เปิดเผยผลการศึกษาว่า จำนวนบุคลากรในสำนัก หรือกองการศึกษาไม่เพียงพอต่อภาระงาน และโครงสร้างการบริหาร เนื่องจากโครงสร้างการบริหารมีการขยายขอบเขตภาระงานเพิ่มขึ้น แต่ไม่สามารถจัดสรรบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งได้ เพราะระเบียบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กำหนดว่าค่าใช้จ่ายเงินเดือน ประโยชน์ตอบแทนอื่น และเงินค่าจ้างของข้าราชการหรือพนักงาน ส่วนท้องถิ่น และลูกจ้างที่มาจากเงินรายได้ จะกำหนดสูงกว่าร้อยละ 40 ของเงินงบประมาณรายจ่าย ประจำปีไม่ได้ ซึ่งเทศบาลส่วนใหญ่โดยเฉพาะเทศบาลที่มีรายได้ รายรับน้อย จะมีรายจ่ายในส่วนนี้ ใกล้เคียงร้อยละ 40 อยู่แล้ว และอุปสรรคสำคัญก็คือความไม่ชัดเจนในเรื่องความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ของบุคลากร การเลื่อนวิทยฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่ครอบคลุมบุคลากรในสำนัก หรือกองการศึกษาของเทศบาล ในขณะที่การนิเทศ กำกับติดตามและประเมินผลการศึกษาดำเนินการได้ ไม่เต็มที่ สืบเนื่องจากสำนัก กองการศึกษาขาดแคลนบุคลากร ทำให้การดำเนินการนิเทศ กำกับติดตาม และประเมินผลการศึกษาไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ อีกปัญหาเรื้อรังที่สำคัญก็คือขาด ความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณระดับสถานศึกษา แม้ว่าเทศบาลจะได้รับการจัดสรรงบประมาณ แบบให้เงินอุดหนุนเป็นก้อน แต่ระเบียบปฏิบัติ ซึ่ง โรงเรียนสังกัดเทศบาลมีอำนาจการสั่งจ่าย งบประมาณได้ไม่เกิน 3,000 บาท ส่งผลให้การดำเนินการบางแผนงาน หรือโครงการมีการชะงักงัน ผลสำเร็จตามเป้าหมายไม่เป็นไปตามช่วงเวลาที่มีความต้องการ นอกจากนี้ เด็กที่เข้าสู่ระบบโรงเรียน สังกัดเทศบาล มีพื้นฐานและภูมิหลังที่หลากหลายสูงทั้งฐานะทางเศรษฐกิจ และคุณภาพผู้เรียน ก่อนเข้าศึกษา ดังนั้น กระบวนการพัฒนานักเรียน ครูและบุคลากรจึงต้องทำงานอย่างหนัก ผลสำเร็จ ของการพัฒนาเห็นผล ได้ค่อนข้างช้า

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ยังได้ศึกษาแนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาระดับเทศบาลด้วยว่าจะต้องส่งเสริมให้นายกเทศมนตรีและผู้บริหารเทศบาล มีความรู้ความสามารถ เข้าใจการบริหารจัดการศึกษา มีวิสัยทัศน์ มีนโยบายและทิศทางการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ควรบูรณาการงานทุกด้านของเทศบาล และมีระบบการทำงานเป็นเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาให้เป็น “องค์กรแห่งวัฒนธรรมคุณภาพ” พิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาเป็นพิเศษโดยเฉพาะเทศบาลที่มีรายได้น้อย ควรจัดสรรบุคลากรให้สอดคล้องและสามารถปฏิบัติภารกิจได้ครบถ้วน

จากข้อมูลทีกล่าวนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารเทศบาลมีความสำคัญมากต่อการบริหารการศึกษาซึ่งควรให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอันดับแรก เพื่อแก้ไขปัญหาด้านจำนวนบุคลากรในสำนัก หรือกองการศึกษาไม่เพียงพอต่อภาระงานและโครงสร้างการบริหารอันจะมีผลต่อการบริหารสถานศึกษา และเกิดอุปสรรคสำคัญต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากร การเลื่อนวิทยฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษา อีกทั้งการจัดสรรงบประมาณ เงินอุดหนุนไม่เป็นไปตามช่วงเวลาที่มีความต้องการ นอกจากนี้ครูและบุคลากรต้องทำงานหนักเนื่องจากเด็กที่เข้ามาศึกษามีพื้นฐานและภูมิหลังที่หลากหลายสูง ทั้งฐานะทางเศรษฐกิจ และคุณภาพผู้เรียนก่อนเข้าศึกษา ส่งผลให้ผลสำเร็จของการพัฒนาเห็นผลได้ค่อนข้างช้า

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

อรณพ โยนิจ (2549 : ง) ได้ศึกษาการใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ ผู้ช่วยผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่ จำนวน 92 รูป/คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยวิธีแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองเชียงใหม่ นำหลักพุทธธรรมไปใช้ในการบริหารงาน โดยมีพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งมีค่าความถี่สูงสุด ดังนี้ หลักพรหมวิหาร 4 ผู้บริหารมีความปรารถนาที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงาน สำหรับหลักสังคหวัตถุ 4 ผู้บริหารยกย่องชมเชยผู้ทำความดี และทักทายเป็นปรารถนากับผู้ร่วมงานด้วยวาจาสุภาพ จริงใจ ส่วนหลักอิทธิบาท 4 ผู้บริหารมีความศรัทธาต่อวิชาชีพของตัวเอง สำหรับหลักอธิษฐานธรรม 7 ผู้บริหารมีการเรียกประชุมเมื่อมีงานเร่งด่วนที่ต้องการ มติคนส่วนใหญ่ ให้เกียรติครูที่เป็นสุภาพสตรี และให้ความเคารพต่อปุชนียสถานและปุชนียวัตถุที่ตั้งอยู่ในโรงเรียน ในส่วนการใช้หลักสัพปริยธรรม 7 ผู้บริหารรู้จักและเข้าใจใน

ชนบธรรมเนียมประเพณีที่ปฏิบัติกันโรงเรียน ข้อเสนอแนะการใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงาน คือ การศึกษาหลักพุทธธรรมให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และนำไปใช้ให้ถูกต้องกับเวลา สถานการณ์ และบุคคล และควรนำหลักอคติ ความยุติธรรม หลักหิริโอตตัปปะ กรรม หรือผลของกรรม และหลักสาราณียธรรม 6 ไปใช้เพิ่มเติมในการบริหารงาน และควรได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัด

พรชนก ทองลาด (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาอิทธิพลของพรหมวิหารธรรมที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานเซรามิกในภาคเหนือตอนบน กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานโรงงานเซรามิก ในภาคเหนือตอนบน จำนวน 382 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์โมเดลลิสเรลที่พัฒนาขึ้น โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และการตรวจสอบความตรงมีค่าไคสแควร์ เท่ากับ 1046.11 ค่า P-value เท่ากับ 0.0000 ที่องศาอิสระ เท่ากับ 644 ค่าไคสแควร์เท่ากับ 1.62 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.040 ค่า RMR เท่ากับ 0.028 ค่า GFI เท่ากับ 0.88 ค่า AGFI เท่ากับ 0.85 และค่า CFI เท่ากับ 0.99 องค์ประกอบของพรหมวิหารธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงงานเซรามิกในภาคเหนือตอนบน การบริหารด้วยเมตตา อยู่ในระดับมากทุกตัว ส่วนการบริหารด้วยกรุณา มุทิตา และอุเบกขา ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ระดับการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานเซรามิกส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โมเดลลิสเรล อิทธิพลขององค์ประกอบของพรหมวิหารธรรมที่มีต่อความพึงพอใจใน การทำงานและการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงงานเซรามิกในภาคเหนือตอนบน พบว่า ตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลทางตรงต่อการปฏิบัติงานมากที่สุดเรียงตามลำดับ คือ การบริหารด้วยมุทิตา อุเบกขา เมตตา ส่วนกรุณาไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยมีสัดส่วนความแปรปรวนของการปฏิบัติงานที่อธิบายได้ด้วยการบริหารด้วยพรหมวิหารธรรม ทำนายได้ 42% ส่วนตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด เรียงตามลำดับคือ การบริหารด้วยเมตตา มุทิตา อุเบกขา ส่วนกรุณาไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีสัดส่วนของความแปรปรวนของความพึงพอใจในการทำงานที่อธิบายได้ด้วยการบริหารด้วยพรหมวิหารธรรม ทำนายได้ 7% ส่วนตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด เรียงตามลำดับคือ การบริหารด้วยเมตตา มุทิตา อุเบกขา ส่วนกรุณา ไม่มีผลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงาน โดยส่งผ่านความพึงพอใจในการทำงาน

วิเชียร บุญกล้า (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบการนำหลักพรหมวิหาร 4 ไปใช้ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของข้าราชการครู ในเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ อายุจริง และประสบการณ์



การทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ครูผู้สอน จำนวน 346 คน และผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จำนวน 155 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุด ดังนี้ ด้านมูทิตา ด้านเมตตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการรับรู้ต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุจริงต่ำกว่า 45 ปี และอายุจริง 45 ปี ขึ้นไป มีการรับรู้ต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเมตตาและด้านอุเบกขาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงาน ซึ่งมีการรับรู้ต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประจำปี ชินดา (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูผู้สอน นักเรียนในระดับช่วงชั้นที่ 3-4 และคณะกรรมการสถานศึกษา ในปีการศึกษา 2551 จำนวน 659 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ จากผลการศึกษา พบว่า การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระบุรี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ด้านเมตตา 2) ด้านมูทิตา 3) ด้านอุเบกขา 4) ด้านกรุณา และเมื่อเปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อจำแนกตามเพศ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามอายุ ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทำการทดสอบรายคู่ในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี แตกต่างกับกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 40-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และแตกต่างกับกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามบทบาทที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา และจำแนกตามวุฒิการศึกษา ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทำการทดสอบรายคู่ในภาพรวม พบว่า กลุ่มที่เป็นครูผู้สอน แตกต่างกับกลุ่มที่เป็นนักเรียนในระดับช่วงชั้นที่ 3-4 และ เมตตา กรุณา มูทิตา อุเบกขา ต่อผู้ร่วมงานความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ ความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานและความสามัคคีและช่วยเหลือเกื้อกูลหมู่คณะ

บุปผา พิกุลแก้ว (2552 : ก) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร กลุ่มประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารด้านหลักสูตร และการเรียนการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านการส่งเสริมวิชาการ และด้านการวางแผนงานวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับมาก เพศชายกับเพศหญิงและประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผู้ที่มีอายุต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ผู้บริหารมีการ ประยุกต์ใช้หลักกรุณาโดยส่วนใหญ่ รองลงมาคือ เมตตา อุเบกขา มุทิตา โดยเฉพาะใช้หลักกรุณากับงานการวัดผลและประเมินผล ใช้หลักเมตตากับการวางแผนวิชาการ ใช้หลักมุทิตากับงานส่งเสริมวิชาการ และใช้หลักอุเบกขากับงานหลักสูตรและการเรียนการสอน

บุญเดือน กามินี (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในจังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานครูเทศบาลในจังหวัดชลบุรี จำนวน 245 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบให้การสนับสนุน พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และพฤติกรรมผู้นำแบบบงการ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความต้องการ ความผูกพัน ความต้องการความสำเร็จ และความต้องการอำนาจ และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในจังหวัดชลบุรี

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โอเพนชอว์ (Openshaw. 1980 : 2471-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอรัลด์เบอร์ก ในสถาบันอุดมศึกษา จุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของผู้บริหารและอาจารย์ โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนตัวและตำแหน่งงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร 61 คน และอาจารย์ในมหาวิทยาลัยยอร์เจีย ผลการวิจัยปรากฏว่า ไม่สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอรัลด์เบอร์ก คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนต่างก็เป็นองค์ประกอบขั้นต้นสำหรับความพึงพอใจในงานแต่ปัจจัยค้ำจุนเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน

ต่างก็เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจได้ทั้งสิ้น ส่วนในด้านการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานนั้น ผู้บริหารมีความพึงพอใจในงานมากกว่าอาจารย์ในทุก ๆ ด้าน

คลีเมนส์ (Clements. 1983 : 2567-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายใน (ปัจจัยจูงใจ) และองค์ประกอบภายนอก (ปัจจัยค้ำจุน) กับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษา ในวิทยาลัยชุมชนแมตซาซูเซตส์ การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม เพื่อสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษา จำนวน 156 คน ซึ่งผลการวิจัยปรากฏว่าองค์ประกอบสำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานคือ ลักษณะของงาน รองลงมา ได้แก่ ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงและเรื่องทั่ว ๆ ไป องค์ประกอบภายใน และองค์ประกอบภายนอกมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานระดับอย่างมีนัยสำคัญ แต่ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายนอกกับความพึงพอใจในงานมีสูงกว่าองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานในเรื่องค่าจ้าง โอกาสความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับ เจ้าหน้าที่หญิงและเจ้าหน้าที่ชายไม่พึงพอใจในงานเรื่องโอกาสความก้าวหน้า แต่เจ้าหน้าที่หญิงมีความไม่พึงพอใจในงานมากกว่าเจ้าหน้าที่ชายอย่างมีนัยสำคัญ

การศึกษาการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบบัญชีเพื่อพิสูจน์รูปแบบการตัดสินใจกับแรงจูงใจภายใน ตามทฤษฎีการประเมินผลการรู้คิด (Cognitive Evaluation Theory) และทฤษฎีความคาดหวังเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน และการปฏิบัติงาน โดยทดสอบสมมติฐานที่ว่า แรงจูงใจของผู้ตรวจสอบบัญชีมีผลต่อการปฏิบัติงานในทางบวก ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานว่าแรงจูงใจมีผลต่อการปฏิบัติงานในทางบวก

มาตาเฮรู (Mataheru. 1985 : 2717-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซีย ปรากฏผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุด ได้แก่ สถานะของอาชีพ โอกาสก้าวหน้า และเงินเดือน ตัวแปรด้านชีวิตสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กูดสัน (Goodson. 1985 : 3543-A) ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านชีวิตสังคมไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจ ทั้งจากปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน ส่วนปัจจัยด้านความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุดเช่นเดียวกัน แต่ผลการวิจัยดังกล่าวขัดแย้งกับผลการวิจัยของ พิคาร์ด (Picard. 1986 : 1143-A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจของอาจารย์ตามการรับรู้ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนรัฐเนแบรสกา พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ อาจารย์ที่มีอายุน้อยจะให้คะแนนแรงจูงใจด้านการเงินมีความสำคัญกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน อาจารย์ที่มีเงินเดือนสูง มีแรงจูงใจภายในมากกว่าอาจารย์ที่มีเงินเดือนต่ำ

พิกคาร์ค (Picard. 1986 : 1143-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจของอาจารย์ตามการรับรู้ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนในเนแบรสกา พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ อาจารย์ที่มีอายุน้อยจะให้คะแนนแรงจูงใจด้านการยอมรับนับถือสูงกว่าอาจารย์ที่มีอายุมาก กลุ่มอาจารย์เห็นว่าแรงจูงใจ ด้านการเงินมีความสำคัญกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน อาจารย์ที่มีเงินเดือนสูง มีแรงจูงใจภายในมากกว่าอาจารย์ที่มีเงินเดือนต่ำ

จากงานวิจัยที่ได้นำเสนอมานี้เป็นผลงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ กล่าวไว้ว่า หลักพรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมประการหนึ่งที่มีความเหมาะสมที่ผู้บริหารควรยึดถือปฏิบัติ เนื่องจากเป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่ที่ผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือนายจ้างที่เป็นผู้นำในองค์กรควรยึดถือปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน อันประกอบด้วย เมตตา ความรักใคร่ ปราบณา จะให้เขาเป็นสุข กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี และอุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงความสมบัติและความวิบัติ ซึ่งธรรมทั้ง 4 ประการนี้เป็นคุณธรรมภายใน เป็นพื้นฐานจิตใจ เมื่อบุคคลมีคุณธรรมภายในจิตใจสูงหรือประเสริฐแล้ว ย่อมแสดงออกภายนอกในทางที่ดี ครอบงำชีวิตได้อย่างมีความสุขอย่างแท้จริง ซึ่งหากผู้บริหารยึดหลักพรหมวิหาร 4 จะทำให้เป็นที่ยอมรับนับถือแก่เพื่อนร่วมงานทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเนื่องจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีหลายลักษณะ ทั้งปัจจัยกระตุ้น แรงจูงใจจากปัจจัยกระตุ้น จะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และแรงจูงใจจากปัจจัยก้ำจุนจะมีผลต่อความไม่พอใจในการทำงาน การที่บุคคลมีแรงจูงใจสูงย่อมดีกว่าการไม่มีแรงจูงใจ และกล่าวได้ว่าพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้หลักพรหมวิหาร 4 มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริหารในการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ยังมีอัตราสูง ขวัญกำลังใจของครูมากขึ้น ทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงตามไปด้วย ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพระนครศรีอยุธยา