

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1

สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ในปีการศึกษา 2549 จำนวน 565 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ในปีการศึกษา 2549 จำนวน 320 คน ซึ่งได้มาโดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางอัตราส่วนของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan 1970 : 608) และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งประชากรตามขนาดของโรงเรียน คือ โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ในแต่ละอำเภอ ต่อมาสุ่มตัวอย่างจากทุกชั้นภูมิโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิชนิดเป็นสัดส่วน (Proportion Stratified Random Sampling) โดยผู้วิจัยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละชั้นภูมิโดยคำนวณสัดส่วนระหว่างขนาดของกลุ่มตัวอย่างกับขนาดของจำนวนประชากรของแต่ละชั้นภูมิ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ การรับราชการ วุฒิต่างการศึกษาสถานที่นับถือ และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ในข้อข่ายคุณธรรม 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้ ด้านการรักษากฎหมาย ระเบียบและวินัย ด้านการเสียสละ ด้านความซื่อสัตย์และความเที่ยงตรง ด้านความสุภาพอ่อนน้อม ด้านความ پاکเพียรในการทำงาน ด้านการระงับและการควบคุมอารมณ์ ด้านการไม่เอาหน้าพยาบาทและเบียดเบียนผู้อื่น ด้านความอดทนอดกลั้น และด้านการธำรงรักษาความยุติธรรม จำนวน 57 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Scale) หาความเชื่อมั่นตามวิธีของครอนบัก โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ได้ความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .96

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 จำนวน 320 คน โดยส่งแบบสอบถามและรับแบบสอบถามด้วยตนเอง หลังจากแจกแบบสอบถามไปแล้ว 1 สัปดาห์ ได้รับแบบสอบถามคืนมา 320 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่าแบบสอบถามมีความสมบูรณ์ทุกฉบับ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายตามตารางที่ 2

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวม รายด้าน และรายข้อ ตามตารางที่ 3-13

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way

ANOVA) โดยใช้สถิติการทดสอบแบบเอฟ (F-test) ถ้าพบว่ามีค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จะทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe) ตามตารางที่ 14-30

สรุปผลการวิจัย

จากการดำเนินการวิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยดังนี้

1. การใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการไม่เอาหน้าพยาบาทและเบียดเบียนผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความสุภาพอ่อนน้อมและด้านการรักษากฎหมาย ระเบียบและวินัย และด้านความ پاکเพียรในการทำงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. การใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ ครูผู้สอนใน โรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีด้านการไม่เอาหน้าพยาบาทและเบียดเบียนผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการให้และด้านการรักษากฎหมาย ระเบียบและวินัย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลาง เกี่ยวกับการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีด้านการไม่เอาหน้าพยาบาทและเบียดเบียนผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความสุภาพอ่อนน้อม และด้านความ پاکเพียรในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่เกี่ยวกับการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีด้านการไม่เอาหน้าพยาบาทและเบียดเบียนผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการรักษากฎหมาย ระเบียบและวินัย และด้านการเสียสละและด้านการระงับและการควบคุมอารมณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3. ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน โดยรวมพบว่าแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกัน 7 ด้าน คือ ด้านการเสียสละ ด้านความซื่อสัตย์และความเที่ยงตรง ด้านความสุภาพอ่อนน้อม ด้านความ پاکเพียรในการทำงาน

ด้านการระงับและการควบคุมอารมณ์ ด้านการมีความอดทนอดกลั้น ด้านการชำระรักษาความยุติธรรม ไม่แตกต่างกัน 3 ด้าน คือ ด้านการให้ ด้านการรักษากฎหมาย ระเบียบและวินัย ด้านการไม่อาฆาตพยาบาทและเบียดเบียนผู้อื่น

4. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ของการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ที่มีขนาดต่างกัน โดยรวมพบว่ามีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานแตกต่างกัน โดยที่มีคู่ที่แตกต่างกัน คือ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และพบว่าการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทุกด้าน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ผู้วิจัยอภิปรายผลดังนี้

การใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ทั้ง 10 ด้าน พบว่าผลจากการวิจัยอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการไม่อาฆาตพยาบาทและเบียดเบียนผู้อื่นและสนับสนุนอยู่เสมอ ในโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับดี ส่วนขนาดกลางและขนาดใหญ่อยู่ในระดับดีมาก มีพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกมาให้ความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา อยากให้ผู้อื่นมีความสุขพ้นจากความทุกข์ วางเฉยกับผู้อื่นที่ได้ดี ไม่มีความริษยาพยายามประสาธน์ด้วยใจให้เกิดกับผู้ร่วมงานในองค์กร ถึงดั่งคุณหัวใจของผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็น เหม ทองชัย (2548 : 75) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องแสวงหาการไม่เบียดเบียนด้วยการดำรงตนอยู่ในพรหมวิหาร 4 คือ มีความเมตตา คือ การเห็นประโยชน์ผู้อื่น ไม่ทำให้เขาเดือดร้อน ไม่ละเมิดสิทธิโดยชอบธรรมของลูกน้อง มีกรุณาช่วยเหลือให้เขาพ้นทุกข์ มีการแสดงความยินดีชื่นชมเมื่อเขาได้ดี และมีอุเบกขา คือ ส่งเสริมสนับสนุนผู้ทำความดีให้เจริญก้าวหน้า หากใครทำผิดก็ให้ลงโทษตามความเป็นจริง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับบทสรุปหลักธรรมที่จำเป็นสำหรับนักบริหาร คือ พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมอันประเสริฐ สอดคล้องกับของชูชีพพุทธประเสริฐ (2538 : 115) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ มีความคิดอยากจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ เขามีความสุข ถือเป็นธรรมคุณพระพรหม เหมือนหนึ่งเจตนาของพ่อแม่ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนผู้ไม่มีความอาฆาตพยาบาทและ

สนับสนุนผู้ร่วมงานประจักษ์หนึ่งเป็นบุคคลในครอบครัว ให้การดูแลอย่างทั่วถึง ให้อภัย เป็นพรหม
แห่งองค์กร

สำหรับพฤติกรรมการใช้ทศพิธราชธรรม ด้านการให้ของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งผล
จากการวิจัยมีค่าเฉลี่ยในระดับมากทุกข้อ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการแบ่งปันสิ่งของเพื่อบรรเทา
ทุกข์ความเดือดร้อน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร โรงเรียนทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
ได้มองถึงความจำเป็นขั้นพื้นฐานของมนุษย์ทุกคน เมื่อได้รับความเดือดร้อนเมื่อใดจะต้องให้
การบรรเทาทุกข์ทันที เพื่อให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าผู้บริหาร ไม่ทอดทิ้ง หรือเห็นแต่ใช้ใช้ไม่รักษา
ส่วนการให้คำปรึกษานั้น เป็นการให้ในขณะที่ผู้หิวต้องการอาหารเขาจะเห็นคุณค่า ส่วนการดูแล
คุ้มครองป้องกันไม่ให้คนดีถูกเอาเปรียบ เป็นการให้การดูแลครบทุกด้าน เพราะถ้าผู้บริหารยัง
ปล่อยให้คนดีถูกเอาเปรียบจะทำให้องค์กรขาดคุณภาพงานที่ดีเกิดแก่หมุ่คณะ โดยปกติธรรมชาติ
ของมนุษย์จะไม่เต็มไปด้วยผู้ขาดสามัญสำนึก ทำแต่เข้าข้างผลประโยชน์ของตนเอง พยายาม
นินทาใส่ร้ายคนทำดี จึงทำให้คนขยันทำงานเกิดความท้อถอย เพราะถูกนินทาจากผู้ริษยา
สอดคล้องกับดังกล่าวของ ศิริ เจริญวัย (2525 : 56) ได้กล่าวสรุปคุณธรรม 4 ประการดังนี้
ความยุติธรรม ได้แก่ การให้แก่บุคคลทุกคนอย่างเหมาะสม เช่น การให้แก่ตนเอง บุคคลใน
ครอบครัว เพื่อนฝูงมิตรสหาย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในเวลาที่เหมาะสมและ
ในเหตุการณ์ที่สมควร การให้ซึ่งเป็นการให้ทั้งสิ่งของและแนวคิด การป้องกันภัย คำปรึกษา
เป็นการให้ที่มีความสุข พ้นจากความทุกข์ทางกาย ทางใจ และส่งผลให้ผู้อื่นมีความปีติอิ่มเอิบใจ
ดังกล่าวในความหมายของเมตตา ในส่วนที่กล่าวไว้เพื่อให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ของสมเด็จพระญาณ
สังวร (สุวตตโม) วัดบวรวิหาร (2520 : 145-204) ได้กล่าวความหมายของพรหมวิหาร 4 ไว้ว่า
“เมตตา คือ การให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ไม่เพียงมีขอบเขต ไม่เพียงมีระยะเวลา ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะเช่นไร ณ แห่งใด
ในกาลเวลาไหน ซึ่งมีได้อย่างเต็มเปี่ยม ไม่ต้องอาศัยทรัพย์ เป็นเรื่องของจิตใจบริสุทธิ์แท้ แม้รู้เห็น
ว่าเขาเป็นทุกข์ เพียงแต่น้อมใจลงไปปรารถนาให้เขาเป็นสุขเท่านั้นก็เป็นการให้แล้ว มิให้มีคืบเคลบ
เฉพาะตนและคนหนึ่งคนใด แต่ให้แผ่กว้างออกไป ตลอดจนถึงไม่มีจำกัด ไม่มีปริมาณ”

สำหรับพฤติกรรมการใช้ทศพิธราชธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการรักษา
กฎระเบียบและวินัยของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งมีผลการวิจัยค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ
ในขนาด โรงเรียนทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางขนาดใหญ่ ค่าเฉลี่ยในโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่ยังมีขนาดใหญ่ต้องปฏิบัติตนให้มีระเบียบวินัยเพื่อเป็นแบบอย่าง
ในองค์กร เพราะการรักษากฎระเบียบและวินัย ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องเป็นต้นแบบและหลักชัยให้
ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติเป็นลักษณะอันดีงานของผู้เป็นผู้นำ สอดคล้อง

ดังผลงานวิจัยของ เฉลิม รัชชนะกุล (2524 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่า

ผู้บริหารได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีข้อสำคัญดังนี้ ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเข้ากับชุมชนได้ ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ความเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ ควรเป็นผู้ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ควรเป็นผู้มีความประพฤติดี ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต ควรเป็นผู้มีความเสียสละ และไม่เห็นแก่ตัว ควรเป็นผู้มีสุขภาพดีทั้งทางร่างกายและจิตใจ ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และตามคำกล่าวของ เหม ทองชัย (2548 : 37-40) อานิสงค์ของการรักษาศีล ไม่ให้เดือดร้อน ไม่ต้องกลัวภัย ก่อให้เกิดความสงบสุขร่มเย็น ผู้บริหารควรทำตนเป็นผู้อยู่ในศีล และต้องมีครบทั้ง 2 ลักษณะคือ 1) การปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบของหมู่คณะที่ได้ตกลงร่วมกันไว้ 2) การครองตนอยู่ในหลักเบญจศีลเบญจธรรม

สำหรับพฤติกรรมการใช้ทศพิธราชธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการเสียสละ ซึ่งผลของการวิจัยทุกข้อในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยโรงเรียนขนาดกลาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องอาศัยหลักของการเสียสละให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เห็นในลักษณะที่เป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นความมุ่งมั่น การทุ่มเทในการปฏิบัติงาน การเสียสละผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับตน การปล่อยปละละวางในพฤติกรรมที่เป็น การทำให้เกิดการคาระหาเนินทาแก่ผู้พบเห็น เช่น การมีอคติ การอิจฉา การเห็นประโยชน์แก่ส่วนตน หรือวงศาคณาญาติ มีการถือพรรคถือพวก ดังคำกล่าวของ นवलเพ็ญ วิเชียร โชติ (2526 : 102) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นไม่ถูกต้องตามทำนองครองธรรม และสับสนปั่นป่วนเนื่องมาจากเรามัวแต่มองโทษของผู้อื่น เป็นผู้ทำให้เราเสื่อมลาภ เสื่อมยศ ถูกนินทา และเกิดความทุกข์ แต่ถ้าหันกลับมามองตัวเอง และรู้จักเป็นคนเสียสละ ให้อภัย ไม่หวังแต่ได้ฝ่ายเดียว ปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมก็จะลดลง สอดคล้องดังผลงานวิจัยของ บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4 ด้าน คือ ความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการบริหารงานที่มีพฤติกรรมตัวบ่งชี้ดังนี้ คือ คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ได้แก่ ความรับผิดชอบสูงสุด มีคุณธรรมอ้างอิงเป็นตัวอย่างได้ มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และตามคำกล่าวของ เหม ทองชัย (2548 : 44-45) จากความหมายของคำว่า บริจาค หรือเสียสละ ผู้บริหารต้องเสียสละในรูปของทรัพย์สินเงินทอง กำลังกาย กำลังสติปัญญา เพื่อความเจริญก้าวหน้าของสังคมส่วนรวม บ้างครั้งต้องเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อความสำเร็จของงานในหน้าที่ ตำแหน่ง

สำหรับพฤติกรรมการใช้ทศพิธราชธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความซื่อสัตย์และความเที่ยงตรง ซึ่งผลของการวิจัยทุกข้อในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยโรงเรียนขนาดกลาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ความซื่อสัตย์และความเที่ยงตรงตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาได้กล่าวไว้ว่า ธรรมที่เป็นธรรมโลกบาล หรือธรรมคุ้มครองโลก คือ หิริ ความละอายแก่ใจ โอตตปปะ ความเกรงกลัวต่อบาป ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความซื่อสัตย์และเที่ยงตรง ถ้ามีธรรมที่กล่าวข้างต้น จะกระทำการสิ่งใดทั้งในที่มิคนรู้ก็ทำ ไม่รู้ก็ทำ สามัญสำนึกอยู่เสมอว่าตนเป็นต้นแบบขององค์กร เป็นแบบอย่างของผู้ได้บังคับบัญชา มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่การงาน มีจิตใจเอื้อเฟื้อกับทุกคน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ด้งานวิจัยของ วินัย เวียงสงค์ (2527 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสงเคราะห์ โดยศึกษาจากผู้บริหารและครูอาจารย์ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารด้านคุณลักษณะส่วนตัว 3 อันดับแรก ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละในงานต่อหน้าที่ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คุณลักษณะวิชาชีพ ได้แก่ มีความรู้เรื่องระเบียบกฎหมายข้อบังคับที่เกี่ยวกับงานเป็นอย่างดี พยายามหาวิธีแก้ไข และปรับปรุงให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้าทุกๆ ด้าน และมีความรู้ในการบริหารงานเป็นอย่างดี

สำหรับพฤติกรรมการใช้ทศพิธราชธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความสุภาพอ่อนน้อม ซึ่งผลของการวิจัยทุกข้อในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยโรงเรียนขนาดกลาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้บริหารที่ดีต้องสะสมบารมีให้กับตนเอง เป็นคนแข็งแรง แต่ไม่แข็งกระด้าง เป็นคนอ่อนโยนแต่ไม่อ่อนแอ ไม่เป็นคนหลงอำนาจ และหยิ่งโส เป็นคนสุภาพทั้งทางร่างกาย วาจา เข้าใจไหนก็เข้าใจ โอนอ่อนตามเหตุผลอันควร ไม่มีอาการกระด้างดูหมิ่นผู้อื่นด้วยอำนาจ ด้วยยศถาบรรดาศักดิ์ ตำแหน่ง ทรัพย์สินและวงศ์ตระกูล สอดคล้องดังคำกล่าวของ เหม ทองชัย (2548 : 72-73) ผู้บริหารสามารถสร้างความอบอุ่นขององค์กรอยู่ร่วมกันระหว่างตนกับผู้อื่นด้วยทศพิธราชธรรมข้อที่ทหะ ด้วยการมีพฤติกรรมที่เหมาะสม

1. ไม่ถือตัว ไม่หยิ่งทะนง ไม่กระด้างอวดเก่ง เป็นคนสุภาพอ่อนโยน นอบน้อมถ่อมตน ทำตนน่ารัก ทำให้ไว้วางใจ เข้าใจไหนก็เข้าใจ
2. วางตนเหมาะสมแก่ฐานะในตำแหน่งผู้นำ ไม่วางมาด แสดงอำนาจบาตรใหญ่ต่อผู้ตาม
3. เป็นผู้เสมอต้นเสมอปลาย ไม่แสดงกิริยาอาการของการเสแสร้งไม่จริงใจ ต้องแสดงตนในลักษณะเช่นเดิม ไม่ว่าเกียรติยศหรือตำแหน่งสูงขึ้น
4. ร่วมสุขร่วมทุกข์ มาทำตนห่างเหิน แสดงความเป็นห่วงและช่วยเหลือเกื้อกูลเมื่อผู้อื่นมีความสุขก็พลอยยินดี ไม่มีความอิจฉาริษยา

5. วางตนเหมาะสมแก่ภาวะ บุคคล และเหตุการณ์ รู้จักสิ่งใดควรสิ่งใดไม่ควร รู้จักที่สูงที่ต่ำ มีสัมมาคารวะ ประพฤติตนอย่างพอดี ไม่ขาดไม่เกิน

สำหรับพฤติกรรมการใช้ทศพิธราชธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านความ پاکเพียร ในการทำงาน ซึ่งผลของการวิจัยทุกข้อในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ อยู่ใน ระดับมาก ค่าเฉลี่ยโรงเรียนขนาดกลาง งานทุกงานจะมีปัญหาอุปสรรคทุกอย่าง มีทั้งปัญหาที่เกิดขึ้น องค์ประกอบของงาน กระบวนการขั้นตอนและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และยังมีขั้นตอนอื่นๆ ที่เข้ามา เกี่ยวข้องอีก เช่น เครื่องมืออุปกรณ์ และที่สำคัญที่สุด คือ ผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน เพราะฉะนั้น ผู้บริหารต้องมีความจริงใจ ตั้งใจ อาศัยความขยัน ความมุ่งมั่นให้มากดังคำกล่าว สอดคล้องกับ นโยบายของรัฐบาลที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2540-2544) ได้เน้นการพัฒนามนุษย์ให้มนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาจิตใจให้มีคุณธรรม

จากทัศนะของนักปราชญ์และพระสงฆ์หลายท่าน ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา และปลูกฝังคุณธรรมไว้ดังนี้

1. ควรกระทำโดยการประพฤติปฏิบัติจริง
2. คุณธรรมทุกอย่างต้องเกิดจากการเรียนรู้ และไม่ใช้ความรู้ที่เป็นเพียงทฤษฎี หากแต่ ตั้งเป็นความรู้ที่เกิดจากการประพฤติปฏิบัติ
3. ควรกระทำช้าๆ เป็นประจำ จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณธรรม และจะเกิดการฝังราก ลึกกลายเป็นเจตคติ ค่านิยม เฉพาะตนขึ้น

และสอดคล้องจากคำกล่าวของ เหม ทองชัย (2548 : 73-74) การที่ผู้บริหารตั้งจิต อธิษฐาน ที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียร ไม่เกียจคร้าน มุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง และเที่ยงธรรม มุ่งทำกิจด้วยจิตมุ่งมั่นเป็นกุศลเกิดผลดีแก่หมู่คณะ ตลอดจนเกิดพลังสามัคคีอันจะ นำไปสู่ความสันติสุขของการอยู่ร่วมกัน ผู้บริหารต้องตั้งอยู่บนฐานของความเพียรเป็นสำคัญ

สำหรับพฤติกรรมการใช้ทศพิธราชธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการระงับและ ควบคุมอารมณ์ ซึ่งผลของการวิจัยทุกข้อในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ อยู่ใน ระดับมาก ค่าเฉลี่ยโรงเรียนขนาดกลางสูงกว่าขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก การเป็นผู้บริหารที่ดี เป็นคน ที่รู้จักควบคุมอารมณ์ ไม่ให้แสดงออกมาไม่ว่ากรณีใดๆ เลี่ยงการเป็นเจ้าอารมณ์ นึกแต่ใจตนเอง สร้างความเป็นคนที่มีความสุขรอบคอบ เป็นคนที่มีจิตใจกว้าง พร้อมยอมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่น มีลักษณะหูใหญ่ใจโต โม โหน้อย มีความเมตตาสูงกับทุกคน มองสิ่งที่มากระทบกับอารมณ์ ตน นึกเสียว่าเป็นผลกรรมมาจากอดีต มาตบสอนองในชาตินี้ และทำตนยอมรับกรรมเก่า เกิดความ สบายใจ และมีอุปนิสัยฮึดและทนมากกว่าผู้อื่น สอดคล้องดังคำกล่าวของ เหม ทองชัย (2548 : 52-57) หนังสืออภิรรมได้กล่าวถึงเหตุแห่งการ โกรธไว้ 5 ประการคือ

1. คนมีอหยาศัยเป็นคนมักโกรธ คือ เป็นคนใจร้อนรู้สึกเดือดดาลอยู่ตลอดเวลา ชอบแต่เอาใจตัวเอง ไม่รู้จักฝึกการรอได้ทนได้ ชอบแสดงอำนาจให้คนอื่นเกรงกลัวอยู่ตลอดเวลา

วิธีการแก้ ต้องฝึกความอดทนอดกลั้นให้นาน ไม่เอาแต่ใจตนเอง และให้นึกถึงโทษของการโกรธที่ผ่านมาดำรงสติให้มั่น ไม่หวั่นไหวกับสิ่งชั่วให้โกรธ

2. คนมีความคิดไม่สุขุมรอบคอบ เกิดจากเป็นคนมีนิสัยหุนหันพลันแล่น ขาดความยั้งคิด มักใช้ความโกรธแก้ปัญหา แทนการใช้ปัญญาและเหตุผล พอเกิดความโกรธก็แสดงออกมาทันทีทั้งทางกาย วาจา กว่าจะคิด ได้ก็เกิดความเสียหายแล้ว

วิธีแก้ไขพฤติกรรมความโกรธ ใช้วิธีการข่มใจ และนึกถึงความเสียหาย

3. คนที่ได้ศึกษาน้อย จะมีความอดทนอดกลั้นน้อยกว่าผู้ที่ได้รับการศึกษาสูง อันเนื่องมาจาก ผู้ได้รับการศึกษาสูงถูกฝึกการอบรมมากกว่าจึงอดกลั้นได้ดีกว่า

4. คนที่ประสบกับอารมณ์ไม่พอใจของการอยู่ร่วมในสังคม วิธีแก้คือ ต้องทำตนเป็นคนใจกว้าง มองให้เห็นส่วนที่ดีและไม่ดี มองเหตุผลที่ผู้กระทำก่อ หัดมองผู้อื่นในแง่ดี

5. คนที่มีอาฆาตเวทนีในใจ เกิดจากมูลเหตุที่มีอยู่ในใจ

สำหรับพฤติกรรมการใช้ทศพิธราชธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการไม่อาฆาตและพยาบาทผู้อื่น ซึ่งผลของการวิจัยทุกข้อใน โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ การเป็นผู้บริหารจะต้องกระทำตนให้สามารถครองตน ครองคน และครองงาน จนสามารถยึดทั้งหัวใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ คือ สามารถดึงความสามารถในความคิดสร้างสรรค์และการทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้กับผู้บริหารได้หมด จากการที่กระทำตนเป็นคนที่ไม่มีจิตใจผูกอาฆาตพยาบาท ไม่ใช้อำนาจที่มีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเดือดร้อน ไม่กระทำตนละเมิดสิทธิของผู้ร่วมงาน และเมื่อพบว่าเขากระทำความผิดจะคอยห้ามไม่ให้กระทำ สอดคล้องผลจากการวิจัยของ มนูญ ดวงหาคั้ง (2531 : บทคัดย่อ) ได้เสนอผลการศึกษาวิจัยด้านพฤติกรรมของผู้บริหารเฉพาะด้านที่นับว่าเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ คือ พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยมีความมุ่งหมายเพื่อให้ทราบพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามความหมายของข้อธรรมในหมวดธรรมต่างๆ แห่งพระพุทธศาสนา โดยสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี รวม 1,509 คน หมวดธรรมที่ศึกษามี 10 หมวด ได้แก่ พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 ฆราวาสธรรม 4 สัปปริสธรรม 7 กัลยาณมิตรธรรม 7 ราชธรรม 10 สารณียธรรม 6 อปรีชาธรรม 7 คารวตา 6 และปฏิสันถาร 2 และสอดคล้องคำกล่าวของ เหม ทองชัย (2548 : 75) ผู้บริหารจะต้องแสดงการไม่เบียดเบียนด้วยการดำรงตนอยู่ในพรหมวิหาร 4 คือ

1. มีเมตตา คือ การเห็นประโยชน์ของคนอื่น ไม่ทำความเคียดแค้น ไม่ละเมิดสิทธิ โดยชอบธรรมของลูกน้อง
2. มีความกรุณา คือ การช่วยเหลือให้พ้นจากความทุกข์
3. มีมุทิตา คือ การแสดงความยินดีชื่นชม เมื่อเขาได้ดี
4. มีอุเบกขา คือ การส่งเสริมสนับสนุนผู้ทำความดีให้เจริญก้าวหน้า หากใครทำผิดก็ให้ลงโทษตามความเป็นจริง

สำหรับพฤติกรรมการใช้ทศพิธราชธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการมีความอดทนอดกลั้น ซึ่งผลของการวิจัยทุกข้อในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุดในโรงเรียนขนาดกลาง การเป็นผู้บริหารที่ดีต้องมีความอดทนต่อความลำบาก ลำบากใจ มีความพึงพอใจในงานที่ทำ มีความรับผิดชอบสูงในงานที่รับผิดชอบ มีการวิเคราะห์ ไตร่ตรองงานอย่างถี่ถ้วน สอดคล้องดังผลงานวิจัยของ เฉลิม รัชชนะกุล (2524 : บทคัดย่อ) ได้วิจัย ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่า

1. ผู้บริหารได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีข้อสำคัญดังนี้ ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเข้ากับชุมชนได้ ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ ควรเป็นผู้ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง ควรเป็นผู้มีความรู้ ควรเป็นผู้มีความประพฤติดี ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต ควรเป็นผู้ที่มีความเสียสละและไม่เห็นแก่ตัว ควรเป็นผู้มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีข้อสำคัญดังนี้ ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเป็นผู้มีจิตใจประชาธิปไตยใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ควรเป็นผู้มีน้ำใจ มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว ห่วงใยให้กำลังใจ ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต
3. โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการเงินของโรงเรียนควรเป็นผู้ที่มีความมั่นคง หนักแน่น ไม่หุนเห่า เชื้อคนง่าย ควรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ ควรเป็นผู้มีความเข้มแข็ง เด็ดขาดกล้าตัดสินใจ

สำหรับพฤติกรรมการใช้ทศพิธราชธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการชำระรักษาความยุติธรรม ซึ่งผลของการวิจัยทุกข้อในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุดในโรงเรียนขนาดกลาง การเป็นผู้บริหารมีอาชีพที่แท้จริง ต้องเป็นคนที่เที่ยงตรง

ไม่ลำเอียง ปฏิบัติตนอยู่ในทำนองครองธรรม ยอมรับฟังเหตุผลของผู้ร่วมงานที่เป็นคนที่มีเหตุผล และปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย หาแนวทางให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้รับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ พยายามให้ผู้ร่วมงานดึงความสามารถคิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นเสมอ ตลอดจนเป็นการประสานในองค์กรเป็นอย่างดี สอดคล้องดังผลงานวิจัยของ ถาวร คงประยูร (2537 : บทคัดย่อ) ตระเวนชายแดนพื้นที่ภาคเหนือตอนบน พบว่าผู้บริหารควรมีคุณลักษณะส่วนตัวในระดับมาก ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ การมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกิริยาวาจาสุภาพเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ และมีความสามารถในการควบคุมตนเองด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างเป็นมิตรกับประชาชน ให้เกียรติและเป็นกันเองกับประชาชนและครู ด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ มีความยุติธรรมต่อครู มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานเป็นประชาธิปไตย และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตน ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ได้แก่ มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ รักษาความลับของทางราชการ มีความรับผิดชอบปฏิบัติตามวินัยของข้าราชการและมีความเมตตากรุณาต่อประชาชน คุณลักษณะด้านวิชาชีพนั้นมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้เกี่ยวกับวินัย ความรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน และความรู้เกี่ยวกับระเบียบการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีความสามารถสร้างความเป็นมิตรกับประชาชน มีความสามารถให้คำปรึกษาแก่ประชาชน มีความสามารถแก้ไขปัญหาในโรงเรียนได้ดี และมีความสามารถในการมอบหมายงาน และสอดคล้องคำกล่าวของ เหม ทองชัย (2548 : 74-76) การเป็นผู้บริหารที่ถูกต้องตามธรรมมีหลายลักษณะ ได้แก่

1. ต้องเอาใจใส่ดูแล ต้องให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน
2. ต้องสนับสนุนให้บุคคลทำหน้าที่ของตนเองตามความรู้ความสามารถ และป้องกันคนทำร้ายคนดี และพยายามทำคนไม่ดีให้เป็นคนดี
3. ต้องนำหลักธรรมมาภิบาล คือ ความยุติธรรม เป็นธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ และรับผิดชอบต่อ
4. ต้องบริหารโดยหลักธรรมาธิปไตย คือ ถือธรรม ถือความถูกต้อง
5. ต้องทำหน้าที่ที่ถูกต้อง 3 ประการ
 - 5.1 กำหนดทิศทางของหน่วยงานโดยใช้การพูดและการกระทำ ผลักดันให้ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์ ก้าวเดินไปพร้อมกัน
 - 5.2 รวมใจคนด้วยการสื่อสารทำความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน
 - 5.3 จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ ด้วยการกระตุ้นและส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

การเปรียบเทียบความแปรปรวนการใช้ศัพทราชาศัพท์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน โดยรวมพบว่า แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกัน 7 ด้าน คือ ด้านการเสียดสี ด้านความซื่อสัตย์และความเที่ยงตรง ด้านความสุภาพอ่อนน้อม ด้านความพากเพียรในการทำงาน ด้านการระงับและการควบคุมอารมณ์ ด้านการมีความอดทนอดกลั้น ด้านการธำรงรักษาความยุติธรรม ที่มีนัยสำคัญทั้ง 7 ด้าน คือ

1. ด้านการเสียดสี การทำงานอย่างมุ่งมั่นที่เป็นการสละเวลาเป็นส่วนที่ทุ่มเท และทำงานอย่างอุทิศเวลาให้งาน ทำให้ผู้ร่วมงานคิดว่าเป็นการรบกวนเวลาของตน ที่เป็นนอกเวลาราชการหรือเป็นส่วนหนึ่งของวันหยุดก็ไม่เว้น มองเป็นการเข้มงวดต่อการปฏิบัติงานของตน ไม่รู้จักแยกแยะเวลา กระทำเพื่อประโยชน์ของตนเท่านั้น

2. ด้านความซื่อสัตย์และเที่ยงตรง ผู้ร่วมงานมองว่าการเที่ยงตรงเกินไปเป็นคนไม่น่าใจ ไม่ให้อภัย ไม่ลดหย่อน ควรจะมีการผ่อนปรน พลัดวันประกันพรุ่งกันบ้าง เพื่อจะมีงานทำในวันต่อไป ให้เหมือนกับตำข้าวสารกรอกหม้อ หรือเข้าขามเย็นขาม ซึ่งความเป็นจริงเกิดประโยชน์น้อยที่สุดแก่องค์กร

3. ด้านความสุภาพอ่อนน้อม ถ้าผู้บริหารมีมากเกินไปจะดูมองว่าผู้บริหารไม่มีความเข้มแข็ง ผู้ร่วมงานขาดความยำเกรง ไม่มีการให้เกียรติ ขาดความนับถือ ซึ่งขัดกับการสร้างการสานสัมพันธ์ การให้ความเป็นกันเองของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้ เป็นการมองกันคนละด้าน

4. ด้านความพากเพียรในการทำงาน จากธรรมชาติของมนุษย์มีความตั้งใจต่อสู้กับอุปสรรคจะมีน้อยมาก เมื่อพบปัญหาหรืออุปสรรคก็จะเลิกกระทำสิ่งนั้น โดยที่คิดว่าสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ของเราคนเดียว หรือทำแล้วผลประโยชน์เกิดกับตนน้อยกว่าคนอื่น คิดว่าถูกหลอกให้ทำงาน

5. ด้านการระงับและควบคุมอารมณ์ ธรรมชาติของคน คือ การชนะอารมณ์ของตนเอง ในบางครั้งก็แสดงออกทางกาย ทางวาจา หรือพฤติกรรม สีหน้า กิริยาท่าทาง อาจจะเป็นผลมาจากการเหนื่อยล้า หรือลืมนึกถึงมาตรฐานของบุคคลที่ไม่เท่าเทียมกัน มองแต่ส่วนเสียไม่นึกส่วนดีของเขา เอาเหตุการณ์เฉพาะหน้าตัดสินเป็นอารมณ์

6. ด้านการมีความอดทนอดกลั้น ผู้ร่วมงานของผู้บริหารว่าขาดความอดทน นิยมออกคำสั่ง ไม่ทำงานหนักที่อยู่กลางแดด ตีแต่วางแผน มีความเป็นนายสูงกว่าการเป็นผู้หน้าที่ทำให้ดูเย็นเคียงคู่กับลูกน้อง

7. ด้านการธำรงรักษาความยุติธรรม ผู้บริหารถูกมองว่า ในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบให้พรรคพวก ให้ญาติ มีความอคติ ผู้ร่วมงานโดยรวมไม่ได้รับผลประโยชน์ขาดความเป็นธรรม ครั้งใดที่ตนได้รับถือว่าเป็นธรรมที่สุด

ส่วนด้านที่ไม่มีค่าแปรปรวนอย่างมีนัย 3 ด้าน คือ

1. ด้านการให้ผู้บริหารโรงเรียนที่ครองใจ ครองคน ครองงาน ได้ดีนั้น จะต้องเป็นผู้ให้ผู้อื่นก่อน ถึงจะได้รับการให้ตอบ เมื่อไม่มีการให้ก่อน อย่างนี้เลยว่าจะเป็นผู้ที่ได้รับ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้ ถึงจะได้งานและใจของผู้ร่วมงาน

2. ด้านการรักษากฎหมายและระเบียบวินัย ผู้บริหารที่เป็นเคร่งครัดในระเบียบวินัย ไม่เมื่อผู้กระทำผิดระเบียบวินัย ไม่ว่าจะเป็ญาติ เป็นผู้มีพระคุณ ถ้ากระทำผิดจะว่ากล่าวตักเตือนทันที ไม่เลือกปฏิบัติ ตนเองก็ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ร่วมกันกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นบารมีอย่างหนึ่งสามารถเป็นแบบอย่างของผู้ร่วมงาน ถ้าผู้บริหารเอาจริงเอาจังผู้ร่วมงานไม่มีที่จะไม่ปฏิบัติ

3. ด้านการไม่เอาฆาตพยาบาลและเบียดเบียนผู้อื่น เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีคุณธรรมชั้นสูง ผู้บริหารจะไม่ผู้ใจเจ็บ ไม่ใช้อำนาจไปทำให้ผู้ร่วมงานเดือดร้อน ประหนึ่งว่าเป็นพระพรหม เพราะเป็นคนมีความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาทำให้เป็นที่รักใคร่ของผู้ร่วมงานทุกคน และเป็นด้านที่ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดกว่าทุกด้าน สรุปได้ว่าผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ไม่มีความเอาฆาตพยาบาลต่อผู้ร่วมงานในโรงเรียนทุกขนาด เป็นที่หน้าชื่นชมกับผู้บริหารโรงเรียนทุกท่านน่าเอาเป็นเยี่ยงอย่างที่สุด

สรุปโดยรวมทุกด้านของการใช้หลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมีค่าเฉลี่ยระดับมาก 100% ในโรงเรียนขนาดต่างๆ แสดงให้เห็นว่าผู้นำในองค์กรยังมีสามัญสำนึกที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความเสมอภาค ยึดมั่นคุณธรรม ไม่มีความอคติ ให้อภัย เป็นกำลังใจ เชิดชูผู้ทำความดี ไม่ใช้อำนาจจนขาดเหตุผล ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่นจึงสามารถครองตน ครองคน และครองงานในองค์กรได้ดีเป็นที่ประจักษ์ตามข้อมูล

ส่วนการสรุปผลโดยรวมของขนาดของโรงเรียนในการใช้หลักทศพิธราชธรรมของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด ปรากฏว่า โรงเรียนขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ สอดคล้องกับคำกล่าวของ บุรุษยชัย จงกลนี้ (2542 : 126-127) โรงเรียนขนาดเล็กให้หลักการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ใช้หลักการบริหารแบบสายโรहित ระบบอุปถัมภ์ มีความเอื้อเพื่อต่อกัน ผู้บริหารสามารถมองเห็นทุกข้ออย่างทั่วถึง การช่วยเหลือจึงสะดวกและรวดเร็ว ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ เมื่อมีคนอยู่ร่วมกันมาก ต่างคนต่างความคิด ร่วมกลุ่มกันได้ง่าย แย่งชิงผลประโยชน์กัน แข่งขันกัน ทำให้เกิดเป็นกลุ่มหมู่คณะ ผู้บริหารเองก็มองไม่ทั่วถึง ทำให้เกิดช่องว่าง จนถึง

ผู้ร่วมงานมีความคิดว่าเกิดความอคติ ให้ความดีความชอบ เฉพาะกลุ่มที่ใกล้ชิด มีความคิดในทิศทางเดียวกับผู้บริหาร กลุ่มตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อประโยชน์ในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งควรจะส่งเสริมสนับสนุน ให้มากยิ่งขึ้น และดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไป
2. ผลการเปรียบเทียบการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ที่มีขนาดต่างกัน โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งควรจะส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไป ส่วนการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเล็ก ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด กล่าวคือ ด้านการรักษา กฎหมาย ระเบียบและวินัย ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด กล่าวคือ ด้านความ พากเพียรในการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด กล่าวคือ ด้านความ พากเพียรในการทำงาน ผลจากการวิจัยจะเห็นได้ว่า ทักษะของผู้บริหารหรือลักษณะการปฏิบัติงานโดย การนำคุณธรรมมาใช้ในองค์กรในการปฏิบัติกับผู้ร่วมงานที่มีจำนวนต่างกันผลจากการวิจัย ดังนั้น เพื่อเป็นการผลักดันให้การใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ให้มีค่าเฉลี่ยสูงทุกด้าน จึงควรแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ศึกษาดูงาน ซึ่งกันและกันให้มากยิ่งขึ้น หรือให้ผู้บริหารในระดับสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 จัดการอบรมในเชิงปฏิบัติการหรือจัดทำเอกสารให้ได้ศึกษา ค้นคว้า พร้อมทั้งกำกับติดตามผล แล้วรายงานเป็นระยะ
3. ส่วนผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ที่มีขนาดโรงเรียน ต่างกัน โดยรวมพบว่า แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการใช้ทศพิธราชธรรม ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก แตกต่างกับผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลางและผู้บริหาร โรงเรียน ขนาดใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางแตกต่างกับผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยในการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทุกด้าน จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนทุกขนาดควรจะนำคุณธรรมไปใช้ในการบริหารงาน บริหารคน และบริหารองค์กร

แบบช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ซึ่งหมายถึงการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นข้าราชการที่ได้พระยุคลบาท ตามเจตนารมณ์ของรัฐที่ว่าไว้

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ควรนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนา คุณธรรม จริยธรรม ของผู้บริหาร ทั้งด้านการนิเทศ กำกับ ติดตาม หรือจัดการอบรมสัมมนาในเชิงปฏิบัติการแก่บุคลากร

ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยทางประสบการณ์ของครูผู้สอน และผู้บริหารจากวุฒิทางการศึกษากำหนดตำแหน่ง และเพศ ว่ามีผลทางการวิจัยด้วยหรือไม่
2. ควรศึกษาผู้บริหารการใช้หลักทศพิธราชธรรมในการบริหารงาน แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ การใช้ทศพิธราชธรรม ด้านการครองตน การครองคน และด้านการครองงาน เพื่อจะได้พบจุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละด้าน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในครั้งต่อไป
3. ควรศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 เกี่ยวกับการใช้ทศพิธราชธรรมในการบริหารงาน