

การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคล  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์

An Application of the Four Principles of Brahmavihara to  
the Personnel Administration By Child Development  
Centers Under the Local Administrative Organization,  
Yang Talat District, Kalasin Province

มยุรสสน์ มาตสussิกา\*  
ดร.จรรยาเกียรติ กุสสอบ\*\*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคล ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ ๒) เพื่อเปรียบเทียบ การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคล ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามเพศ และตำแหน่ง ๓) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคล ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน ๑๘๖ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรโดยใช้ t-test และ F-test

\* นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาลัยวิทยาศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์

\*\* อาจารย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาลัยวิทยาศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์



### ผลการวิจัยพบว่า

๑. การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอขามเฒ่า จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านเมตตา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา และด้านกรุณา ตามลำดับ

๒. บุคลากรดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอขามเฒ่า จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลด้านกรุณา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และบุคลากรดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคล โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

๓. ข้อเสนอแนะของครูผู้ดูแลเด็กที่มีต่อการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอขามเฒ่า จังหวัดกาฬสินธุ์ คือการบริหารที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงานและมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ คือ ควรยกย่องผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดีหรือมีการให้คำแนะนำพร้อมด้วยให้กำลังใจเมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาดเพื่อให้งานนั้นๆ ดำเนินแล้วเสร็จได้อย่างลุล่วง ควรมีการจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรหรือจัดให้มีการศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อเป็นการพัฒนาและเสริมศักยภาพต่อผู้ปฏิบัติงานอีกทั้งควรส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นระหว่างบุคลากรดำเนินงานศูนย์ด้วยกัน นอกจากนี้ควรมีการแจ้งการประเมินการปฏิบัติงานด้วยความชัดเจนและโปร่งใสตามความเป็นจริง

**คำสำคัญ:** หลักพรหมวิหาร ๔

### Abstract

The objectives of this thematic paper were: 1) to study the application of Brahmavihara for the personnel administration, 2) to compare the application of Brahmavihara for the personnel administration according to variables as sex and position and 3) to study suggestions on the application of Brahmavihara for the personnel administration under the Local Administrative Organization (LAO) at Yang Talat District, Kalasin. 186 samples are personnel who have worked for Child Development Centers



under the LAO at Yang Talat District, Kalasin. The statistics as administered to analyze the data were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, and F-test.

**The findings of this research were found as follows:**

1. The application of Brahmavihara principle for the personnel administration under the LAO at Yang Talat District, Kalasin was at the high level in the overall picture. When analyzing individual aspects, all aspects were at the high level that could be arranged in descending order of means as follows: Loving-kindness, Sympathetic joy, Equanimity, and Compassion respectively.

2. Overall, the application of Brahmavihara principle for the personnel administration according to variable as sex was not found the statistically significant differences. When analyzing individual aspects, sex and the application of Brahmavihara principle for the personnel administration were found the statistically significant differences at ๐.๐๕ levels in terms of Compassion, but not finding any significant in rest three aspects. Also, overall and partially positions of personal and the application of Brahmavihara principle for the personnel administration were not found any statistically significant differences.

3. Suggestions on the application of Brahmavihara principle for the personnel administration under the Local Administrative Organization at Yang Talat District, Kalasin were as follows: the administration should support the job motivation by admiring a person who has a good practice as well as a person who had ever worked a mistake for the purpose of supporting them to run a mission of the organization successfully. There should have a training course for the personal or support them to have a trip study for the purpose of developing and enhancing the potentiality. There should support the personnel to share their ideas concerning the center development. And lastly, there should clearly notify the job performance evaluation based on transparency and truth.

**Keyword:** The Four Principles of Brahmavihara



## ๑. บทนำ

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพุทธศักราช ๒๕๔๒ ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทและหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้กับประชาชนในท้องถิ่นตามความพร้อมและความต้องการของท้องถิ่นซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ได้กำหนดรูปแบบของการจัดการศึกษาไว้ ๓ รูปแบบคือการจัดการศึกษาในระบบ การจัดการศึกษานอกระบบ และการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งสามารถจัดการศึกษาให้กับประชาชนในท้องถิ่นได้ทุกรูปแบบขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่มีสถานศึกษาซึ่งตามบทบัญญัติในมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพุทธศักราช ๒๕๔๒ กำหนดให้จัดการศึกษาระดับปฐมวัย ซึ่งมีอายุ ๓-๕ ปี ตามบทบัญญัติในมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติกำหนดหน้าที่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องกระทำ<sup>๑</sup>

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นหน่วยงานหนึ่งที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาเด็ก ตาม

บทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญและกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ โดยมีกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานในปัจจุบันให้สอดคล้องกับนวัตกรรมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยแบ่งเป็นมาตรฐาน ๖ ด้าน คือ ๑) ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ๒) ด้านบุคลากร ๓) ด้านอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ๔) ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ๕) ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน และ ๖) ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย<sup>๒</sup>

การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั่วประเทศในช่วง ๕ ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.๒๕๕๑-๒๕๕๕) มาตรฐานบุคลากรมีปัญหาที่ต้องแก้ไข อาทิ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ความรู้ตรงสายงาน ตลอดถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมภายในองค์กร เป็นต้น<sup>๓</sup> ไม่เพียงเท่านั้น ตามรายงานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอำเภออย่างตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ปี ๒๕๕๖ ระบุว่า พบว่า ที่ขาดความเอื้อเฟื้อต่อกัน เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร ขาดการสร้างความสัมพันธ์กับเด็กและผู้ปกครอง จึงทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานลดลง ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความ

<sup>๑</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ๒๕๔๕*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๕), หน้า ๕.

<sup>๒</sup> กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, *มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น*, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๔.

<sup>๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘.



สามัคคีในองค์กร การสร้างความสุขภายในองค์กร และ ผลของการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ที่หน่วยงานตั้งไว้<sup>๔</sup>

ดังนั้นหากมีการนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหารงานบุคคล ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีไว้เพื่อใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวของหมู่มนุษย์ในสังคมให้เกิดความสงบสุข จะสามารถสร้างความสามัคคีและอำนวยความสะดวกแก่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้ในปัจจุบันและอนาคตต่อไป

ด้วยเหตุนี้ จึงมีความสนใจที่จะศึกษา การนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหารงาน ศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก โดยผู้วิจัยมีความมุ่งหวังในการนำผลการวิจัย ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นองค์ความรู้จากการศึกษาในครั้งนี้ นำไปเสนอต่อหน่วยงานภาครัฐ องค์กรภาคส่วนต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและ ประกอบการพิจารณาวางแผนในการบริหารงาน บุคคลพร้อมด้วยบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มี ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไป

## ๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอยางตลาด

จังหวัดกาฬสินธุ์

๒. เพื่อเปรียบเทียบการใช้หลักพรหม วิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามเพศ และตำแหน่ง

๓. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการใช้หลัก พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์

## ๓. วิธีดำเนินการวิจัย

๑. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอยางตลาด จังหวัด กาฬสินธุ์ ซึ่งประกอบด้วย นายกเทศมนตรี/นายก องค์กรบริหารส่วนตำบล ๑๗ คน ปลัดเทศบาล/ ปลัดองค์กรบริหารส่วนตำบล ๑๗ คน หัวหน้า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ๖๘ คน ครูผู้ดูแลเด็ก ๒๕๘ คน รวมทั้งหมดจำนวน ๓๖๐ คน<sup>๕</sup> ได้กลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยตาราง Krejcie & Morgan<sup>๖</sup> จำนวน ๑๘๖ คน

๒. เทคนิคการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้กำหนด กลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) จากประชากรทั้งหมดจำนวน ๓๖๐ คน ซึ่งได้ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๘๖ คน จากนั้นใช้วิธีเทียบบัญญัติไตรยางศ์ เพื่อที่จะทราบ

<sup>๔</sup> สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอำเภอยางตลาด, รายงานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ ปี ๒๕๕๖, (กาฬสินธุ์ : อภิชาติการพิมพ์, ๒๕๕๖), หน้า ๘.

<sup>๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔ -๑๖.

<sup>๖</sup> บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๘๗.



ว่าประชากรแต่ละกลุ่มที่มีอยู่จะได้กลุ่มตัวอย่าง  
กี่คน แล้วจึงเลือกใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย  
(Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับ  
สลากแบบไม่ทดแทนจากบุคลากรดำเนินงานศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็ก แต่ละกลุ่มจนครบตามที่ได้กำหนดไว้

๓. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม  
แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ประกอบด้วยตอนที่ ๑ เป็น  
แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบ  
แบบสอบถามมีคำตอบให้เลือก (Check List)  
ตอนที่ ๒ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ  
ค่า ๕ ระดับ (Rating Scale) และตอนที่ ๓ เป็น  
คำถามแบบปลายเปิด (Opened Form)

๔. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ค่าความถี่ ร้อยละ  
(Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน (Standard Deviation) ที่มีปัจจัยส่วน  
บุคคลต่างกัน จำแนกตามเพศ และตำแหน่ง ด้วย  
ทดสอบค่าที่ t-test และ F-test

#### ๔. สรุปผลการวิจัย

๑. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้  
ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม  
ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๔๗ คน คิดเป็น  
ร้อยละ ๗๙.๐ รองลงมาเป็น เพศชาย จำนวน ๓๙ คน  
คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๐ และผู้ตอบแบบสอบถามส่วน  
ใหญ่มีตำแหน่งเป็นครูผู้ดูแลเด็ก จำนวน ๑๓๓ คน  
คิดเป็นร้อยละ ๗๑.๕ รองลงมา เป็นหัวหน้าศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน ๓๕ คน คิดเป็นร้อยละ  
๑๘.๘ เป็นนายกเทศมนตรี/นายกองค์การบริหาร  
ส่วนตำบล จำนวน ๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๘ และ  
เป็นปลัดเทศบาล/ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

จำนวน ๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๘ ตามลำดับ

๒. ผลการวิเคราะห์ระดับการใช้หลัก  
พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคล ศูนย์พัฒนา  
เด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอ  
ยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า การใช้หลัก  
พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคล ศูนย์พัฒนา  
เด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอ  
ยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก  
ทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหา  
ต่ำสุดได้ดังนี้ ด้านเมตตา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา  
และด้านกรุณา ตามลำดับ ด้านเมตตา พบว่า  
การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคล  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านเมตตา  
โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความคิดปรารถนา  
ดีต่อบุคลากรในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ  
รองลงมาคือ มีความคิดปรารถนาดีต่อบุคลากรให้  
ได้รับศึกษาต่อเพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนา  
องค์กร ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีความคิด  
ปรารถนาดีบุคลากรด้วยการให้มีส่วนร่วมในวางแผน  
การปฏิบัติงาน ด้านกรุณา พบว่า การใช้หลักพรหม  
วิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคล ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอยางตลาด  
จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านกรุณา โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุดคือ เอาใจใส่ให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยยึด  
ระเบียบกฎเกณฑ์ขององค์กร รองลงมาคือ เอาใจใส่  
ในบริหารงานบุคลากร ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ



เอาใจใส่ในการกำหนดเกณฑ์การสอบเข้าเป็นบุคลากรอย่างเป็นชอบธรรม ด้านมุทิตา พบว่า การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคล ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านมุทิตา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความยินดีในการเอาใจใส่การปฏิบัติงานของบุคลากร รองลงมาคือ มีความยินดีในการรับฟังคำแนะนำ และข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีความยินดีในการพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดสรรงบประมาณ และด้านอุเบกขา พบว่า การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านอุเบกขา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความเป็นกลางโดยแจ้งผลการประเมินบุคลากรให้บุคลากรทราบอย่างเปิดเผย รองลงมาคือ มีความเป็นกลางในการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรมศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีความเป็นกลางในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยแจ้งบุคลากรทราบล่วงหน้า

๓. ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำแนกตามเพศ และตำแหน่ง ดังนี้ ๑) บุคลากรดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคล ด้านกรุณา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .๐๕ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน และ ๒) บุคลากรดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคล โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

๔. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ข้อเสนอแนะของครูผู้ดูแลเด็กเกี่ยวกับการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ คือการบริหารที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงานและมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ คือ ควรยกย่องผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดีหรือมีการให้คำแนะนำพร้อมด้วยให้กำลังใจเมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาดเพื่อให้งานนั้น ๆ ดำเนินแล้วเสร็จได้อย่างลุล่วง ควรมีการจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรหรือจัดให้มีการศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อเป็นการพัฒนาและเสริมศักยภาพต่อผู้ปฏิบัติงานอีกทั้งควรส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นระหว่างบุคลากรดำเนินงานศูนย์ด้วยกัน นอกจากนี้ควรมีการแจ้งการประเมินการปฏิบัติงานด้วยความชัดเจนและโปร่งใสตามความเป็นจริง



## ๕. อภิปรายผลการวิจัย

๑. การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด คือ ด้านเมตตา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขาและด้านกรุณา ตามลำดับ ทั้งนี้เพราะว่า บุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเกี่ยวข้องกับเด็ก ซึ่งต้องผ่านการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรักเป็นพื้นฐานในการทำงาน ฉะนั้น บุคลากรจึงต้องแสดงออกให้เห็นถึงความเป็นผู้ที่มีความเมตตา ดังจะเห็นได้จากการปรารถนาดีให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ การมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาองค์กร และแผนการพัฒนาดตนเอง นอกจากนี้แล้ว บุคลากรยังยึดถือความเป็นกลางและโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล ดังจะเห็นได้จากข้อคำถามที่เน้นเกี่ยวกับความเป็นกลางในด้านการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรมศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป ความเป็นกลางในการประเมินบุคลากร โดยใช้ผลงานทางวิชาการหรือการปฏิบัติงาน และมีความเป็นกลางในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งข้อค้นพบนี้ เห็นได้จากข้อคำถามในด้านความเมตตาและความเป็นกลางมีความสอดคล้องกัน อันแสดง

ให้เห็นว่า บุคลากรจะมีความเมตตาปรารถนาดีต่อกันแต่ในแง่ของการทำงาน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการยึดหลักเกณฑ์ในการประเมินซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิเชียร บุญกล้า<sup>๓</sup> ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๓” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในเรื่อง ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ของแต่ละคนไว้ชัดเจน มีการกำหนดนโยบายในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากร ทุกคนได้ศึกษา หาความรู้เพิ่มเติมทั้งทางการศึกษาต่อหรือการอบรม เพื่อพัฒนาตนเอง มีการให้ความรู้เรื่อง ระเบียบวินัยแก่บุคลากร ตลอดจนส่งเสริมให้ทุกคนได้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัย มีการกำหนดนโยบายชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และมีการนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อไปเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีประเด็นที่สมควรนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

<sup>๓</sup>วิเชียร บุญกล้า, “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๓”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์), ๒๕๕๐.





ด้านเมตตา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า บุคลากรดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทุกคนต่างก็มีภูมิปัญญาในพื้นที่และใกล้เคียงกันซึ่งย่อมรู้จักกันมีความคุ้นเคยต่อกัน มีปัญหาอะไรที่พอช่วยเหลือกันได้ในหน้าที่การทำงานก็มักจะมีการช่วยเหลือต่อกันและกัน ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าด้านนี้จึงอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมานิต เตชวโร (อุดรนอก)<sup>๔</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รัฐศาสตร์แนวพุทธ : พรหมวิหาร ๔ กับนักปกครอง” ผลการวิจัยพบว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่ผู้นำ หรือนักปกครอง ถ้านักปกครองปฏิบัติตามย่อมได้รับความเคารพยกย่องสรรเสริญ และเป็นที่รักที่พอใจของประชาชน แต่หากนักปกครองไม่ปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร ๔ ปัญหาจะเกิดขึ้นในการบริหารและการปกครองทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชนเกลียดชัง เพราะว่าหลักการปกครองตามหลักรัฐศาสตร์ในทางพระพุทธศาสนา มิได้มุ่งเน้นที่ระบบแต่เน้นที่ตัวนักปกครอง เมื่อนักปกครองมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารและการปกครองแล้วย่อมทำให้รัฐ และประชาชนมีความสุขและชีวิตที่ดีได้ไม่ว่ารัฐนั้นจะอยู่ในระบบการปกครองแบบใดก็ตาม

ด้านกรุณา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้สามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นที่เข้าใจกันดีโดยทุกคนในเรื่องการทำงานไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องรู้จักมีความกรุณาเป็นพื้นฐานระดับต้นที่จะสามารถเข้าใจต่อกันได้เป็นอย่างดีในการทำงานร่วมกัน ต้องรู้จักช่วยเหลือต่อกันเพื่อให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตามที่ได้ตั้งเป้าไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพระไพฑูริย์ เมธิโก<sup>๕</sup> ได้ศึกษาการประยุกต์พรหมวิหาร ๔ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลอ้อมใหญ่ อำเภอสามพราณ จังหวัดนครปฐม พบว่า การทำงานควรปรึกษาหารือช่วยเหลือกันเมื่อพบปัญหาควรมีการส่งเสริมความสามัคคีด้วยการแข่งกีฬา ควรช่วยเหลือผู้อื่นแม้ว่าจะไม่ใช่งานของเราก็ทำตามถ้าเรา ทำได้ควรจัดให้มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคีกับองค์กร

ด้านมฤตา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้สามารถอธิบายได้ว่า ทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีส่วนในงานต่างๆ ที่เกิดขึ้นในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ฉะนั้นแล้วผลงานใดๆ ก็ตามที่ปฏิบัติสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีหรือบุคคลใดหรือกลุ่มงานส่วนใดบรรลุเป้าหมายไปได้ด้วยดี ก็ย่อมส่งผลดีต่อทุกคนที่มี

<sup>๔</sup> พระมานิต เตชวโร (อุดรนอก), “รัฐศาสตร์แนวพุทธ : พรหมวิหาร ๔ กับนักปกครอง”, รายงานการวิจัย, (นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐.

<sup>๕</sup> พระไพฑูริย์ เมธิโก, “การประยุกต์พรหมวิหาร ๔ เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ตำบลอ้อมใหญ่ อำเภอสามพราณจังหวัดนครปฐม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔.



ส่วนในการดำเนินงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนั้นๆ ด้วย จึงทำให้มีการแสดงความยินดีชื่นชมต่อความสำเร็จทุกอย่างที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช)<sup>๑๐</sup> ได้ให้ความเห็นไว้ว่า มุฑิตา หมายถึง ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่นไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีจิตต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

ด้านอุเบกขา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้สามารถอธิบายได้ว่า จากที่ผลการวิจัยในทุกด้านอยู่ในระดับมาก อาจเป็นผลมาจากที่ทุกคนมีพื้นฐานทางด้านหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี จึงส่งผลในด้านการบริหารงานได้เป็นอย่างดี จากที่ปัญหาที่พบตามทีผู้วิจัยได้นำเสนอไปแล้วในความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ซึ่งพบปัญหาอยู่มาก จากงานวิจัยชิ้นนี้สามารถอธิบายเป็นเหตุผลได้ว่ามีการพัฒนาและมีการปรับปรุงอย่างเป็นลำดับในทางที่ดีขึ้น ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะความเอาใจใส่ในปัญหาพร้อมทั้งให้ความสำคัญเพื่อการแก้ปัญหาที่พบในครั้งก่อนของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแมกนุสัน (Magnuson)<sup>๑๑</sup> ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานธุรการโรงเรียน พบว่า คุณลักษณะทาง

ด้านส่วนตัว และวิชาชีพของผู้บริหาร มีดังนี้ ๑) คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ อารมณ์มั่นคง มีความรู้ มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขันเปิดเผย เข้าใจง่าย มีความเยือกเย็น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ๒) คุณลักษณะ ด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความสามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ มีความรู้ในวิชาการบริหารดี มีความสามารถในการตัดสินใจดี มีความอดทนต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการวางแผนงานและการจัด หน่วยงานที่ดี มีความสนใจต่อผู้ร่วมงานรู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม

๒. เปรียบเทียบการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเขาตลลาด จังหวัดกาฬสินธุ์

จากการเปรียบเทียบบุคลากรดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคล ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเขาตลลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคล ด้านกรุณา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยทางด้านตำแหน่งไม่พบว่าความแตกต่างทั้งในภาพรวม

<sup>๑๐</sup> พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), *หลักการพัฒนาคณ.* แหล่งที่มา : <http://parliament.go.th/temp/hrdtric> [๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๘].

<sup>๑๑</sup> Magnuson Walter C, *The Characteristic of Successful school Business Managers,* (Abstracts International, 1971), p. 133.



และรายด้าน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า หลักธรรมพรหมวิหาร เป็นหลักธรรมที่ชาวพุทธทราบกันดี และเป็นหลักธรรมที่พึงปฏิบัติ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จะต้องมีการปฏิบัติหลักธรรมข้อนี้เป็นพิเศษ เพราะบุคลากรเหล่านี้ทำงานเกี่ยวกับเด็ก

อย่างไรก็ดี ผู้วิจัยสรุปได้ว่าบุคลากรดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่มีเพศและตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภออย่างตลาดจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเพราะว่าบุคลากรผู้ดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะเป็นเพศไหนจะมีตำแหน่งอะไร โดยพื้นฐานทางสังคมของทุกคนแล้วต่างเป็นพุทธศาสนิกชนที่มีความเข้าใจของหลักธรรมและมีการนำมาปฏิบัติในระดับมาก นอกจากนี้ยังส่งผลต่อความคิดและทัศนคติในการนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ มาใช้ โดยรวมจึงไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของน้ำอ้อย อนุสนธิ์<sup>๑๖</sup> ได้ศึกษาเรื่องการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัย พบว่า ภาพรวมของการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารสถานศึกษาทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานครูที่มีต่อการใช้

พรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ และประสพการณ์การทำงาน พบว่า พนักงานครูมีความคิดเห็นต่อการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## ๖. ข้อเสนอแนะ

### ๑. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

๑.๑ ผลการวิจัยพบว่า การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานบุคคลด้านگردาต่ำกว่าด้านอื่นๆ ฉะนั้น บุคลากรดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรให้ความสนใจกับการส่งเสริมความรักและความปรารถนาดีต่อผู้อื่นทุกๆ ด้าน เริ่มตั้งแต่การพูดจาที่ดีต่อการ การไหว้หรือทักทายกันตอนเช้า การทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความรักและความสามัคคี และการช่วยเหลือกัน

๑.๒ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรเสนอแนวทางในการนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหารงานบุคคล คือ ส่งเสริมการให้ขวัญและกำลังใจการทำงาน ความเป็นอยู่ และความก้าวหน้าในการทำงาน ฉะนั้น บุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรส่งเสริมซึ่งกันและกันในการมีชีวิตที่ดีและความก้าวหน้า ด้วยการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร และการเลื่อนเงินเดือนตามผลงาน โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินการทำงานที่ชัดเจนและเป็นธรรม

<sup>๑๖</sup> น้ำอ้อย อนุสนธิ์, “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร”, สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร), ๒๕๕๔.



## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย

#### (๑) หนังสือ :

กระทรวงศึกษาธิการ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ๒๕๔๕**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สภาลาดพร้าว, ๒๕๔๘.

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. **มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์. ๒๕๕๓.

บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕.

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอำเภอยางตลาด. **รายงานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อำเภอ**  
**ยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ ปี ๒๕๕๖**. กาฬสินธุ์ : อภิชาตการพิมพ์, ๒๕๕๖.

#### (๒) วิทยานิพนธ์/ดุษฎีนิพนธ์/สารนิพนธ์/รายงานการวิจัย :

น้ำอ้อย อนุสนธิ์. “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร”. **สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๔.

พระมานิต เตชวร (อดุคนอก). “รัฐศาสตร์แนวพุทธ : พรหมวิหาร ๔ กับนักปกครอง”. **รายงานการวิจัย**. นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

พระไพฑูริย์ เมธิโก. “การประยุกต์พรหมวิหาร ๔ เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ตำบลอ้อมใหญ่ อำเภอสามพรานจังหวัดนครปฐม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

วิเชียร บุญกล้า. “การศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต ๓”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๕๐.

#### (๓) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ :

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). **หลักการพัฒนาคณ**. แหล่งที่มา : <http://parliament.go.th/temp/hrdtric> [๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๘].

### ๒. ภาษาอังกฤษ

#### (1) Book :

Magnuson Walter C, **The Characteristic of Successful school Business Managers**. Abstracts International, 1971.