

การศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร
THE STUDY OF THE PERSONNEL EDUCATIONAL
ADMINISTRATON ACCORDING TO THE PRINCIPLE
OF THE BRAHMAVIHARA IV AT THE
PRIMARY SCHOOLS, BANGKOK-YAI
DISTRICT, BANGKOK.

พระมหาบุญญวัฒน์ ปญญาวุฑโฒ (อ่อนดี)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๔

การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

พระมหาบุญญวัฒน์ ปญญาวุฑฒ (อ๋อนดี)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๔

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

**THE STUDY OF THE PERSONNEL EDUCATIONAL
ADMINISTRATON ACCORDING TO THE PRINCIPLE
OF THE BRAHMAVIHARA IV AT THE
PRIMARY SCHOOLS, BANGKOK-YAI
DISTRICT, BANGKOK.**

PHRAMAHA BOONYAWAT PAÑÑAWUDDHO (ONDEE)

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of

The Requirement for The Degree of

Master of Arts

(Educational Administration)

Graduate School

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Bangkok, Thailand

C.E. 2011

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ประธานกรรมการ
(พระมหาสม กุลยาโน, ดร.)

..... กรรมการ

(ผศ.ดร.เริงชัย หมั่นชนะ)

..... กรรมการ

(ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

..... กรรมการ

(ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

..... กรรมการ

(ผศ.ดร.สิน งามประโคน)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์	ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู	ประธานกรรมการ
	ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย	กรรมการ
	ผศ.ดร.สิน งามประโคน	กรรมการ

- ชื่อวิทยานิพนธ์** : การศึกษาการงานบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน
ประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร
- ผู้วิจัย** : พระมหาบุญญวัฒน์ ปญญาวุฑโฒ (อ่อนดี)
- ปริญญา** : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
- คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์**
- : ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู้, ป.ช.๔, พธ.บ., M.A., Ph.D.
 - : ผศ.ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, ป.ช.๓, พธ.บ., M.Ed., Ph.D.
 - : ผศ.ดร. สีน งามประโคน, พธ.บ., MA., Ph.D.
- วันที่สำเร็จการศึกษา** : วันที่ ๑๖ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๕

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาการบริิหารงานบุคลากร ตามหลักพรหม
วิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร (๒) เพื่อศึกษาแนวทางการ
บริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่
กรุงเทพมหานคร (๓) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร
๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่
ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร จำนวน ๑๕๕ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม
วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีความ
คิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ทุกด้านอยู่ใน
ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านเมตตาอยู่ในระดับมาก ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และ
ด้านอุเบกขา ตามลำดับ

แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า
ด้านเมตตา ผู้บริหารควรมีเมตตาที่เป็นารแสดงถึงความรักความปรารถนาดีต่อบุคลากรทุกคน
อย่างทั่วถึง, ด้านกรุณา ผู้บริหารควรให้ความเอื้อเฟื้อแผ่ต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน,
ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรยินดีในความสำเร็จของบุคลากรอย่างจริงใจ และ

ด้านอุเบกขา ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในทุกๆ สถานการณ์สอบถามถึงความจริงจากหลายๆ ฝ่าย ก่อนตัดสินว่าฝ่ายนั้นถูกหรือผิด.

ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัญหาและอุปสรรค พบว่า ปัญหา ด้านเมตตา มีการเลือกปฏิบัติโดยปรารถนาอยากให้ผู้อื่นมีความสุขเฉพาะบุคคลที่ตนเองได้รับผลประโยชน์, ด้านกรณบุคลากรเกรงกลัวต่อผู้บังคับบัญชาในการจะร้องทุกข์, ด้านมุทิตาผู้บริหารเลือกแสดงความยินดีต่อบุคลากรบางท่านเท่านั้น โดยไม่แสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคน และด้านอุเบกขา ผู้บริหารไม่พิจารณาถึงคุณและโทษตามความเป็นจริงเห็นแก่พวกพ้องมีอคติไม่วางใจเป็นกลาง

- Thesis Title** : The Study of the Personnel Educational Administration according to the principle of the Brahmavihāra iv at the Primary Schools, Bangkok-yai District, Bangkok.
- Researcher** : Phramaha Boonyawat paññāwuddho (Ondee)
- Degree** : Master of Arts (Educational Administration)
- Thesis Supervisory Committee**
- : Asst. Prof. Dr. Somsak Boonpoo, Pali IV, B.A., M.A., Ph.D.
 - : Asst. Prof. Dr. Suddhipong Srivichai, Pali III, B.A., M.Ed., Ph.D.
 - : Asst. Prof. Dr. Sin Ngampraknon, B.A., M.A., Ph.D.
- Date of Graduation** : 16 / 03 /2012 /

ABSTRACT

The objectives of this research are 1) to management according to the principle of the Brahmavihāra iv in the Primary schools in Bangkok. 2) to study the way of the management of the personnel, in Brahmavihāra iv in the Primary schools in Bangkok. 3) to study the problems and difficulties faced by the personnel by the sublime states of mind, in Brahmavihāra iv in the Primary schools In Bangkok. The samples used in this research are the managers and the staff of 155 people. A tool used in this research is the analigation the data with a frequency determined by the arithmetic mean, the Standard deviation and .

The findings of this study were as follows:

The personnel's of pinions toward the personnel in accordance is the Brahmavihāra iv in the Primary schools are overall at the high level. In considering side that by side, it is found the Staff reviews the personnel management principles of the Brahmavihāra iv in the Primary schools at the high level in many areas. The average values are from the most to the least. That in from high level of compassion to the feelings of pleasure and equanimity, respectively.

From the way of solving the problems, it is frond that the administration should have loving-kindness witch shows out the best wishes to all the staff equally. On the side of compassion, the administrator should give hospitality to all staff equally. On the side of sympathetic joy, they should have a positive attitude towards the people in the people's success.

On the side of the equanimity, the executive people should be neutral in every way. For the truth of any situation, the department should be impartial about the before it decides whether it is right or wrong.

In the personnel's view on the problems and the solutions of the problem of the kind of discrimination, we want others to be happy persons who own benefit, and are the people who are their superiors in the complaint,. Feelings of pleasure to congratulate the management and the staff are not only congratulating every employee. In the equanimity, the administration does not consider the pros and cons according to the actual truth. They do not trust fall neutral bias.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือจาก ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู ประธานกรรมการที่ปรึกษา ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย และ ผศ.ดร.สิน งามประโคน ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางการศึกษา ให้กำลังใจในการตรวจแก้ไขสิ่งที่ขาดตกบกพร่องของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบคุณ ผศ.ดร.ชวาล ศิริวัฒน์ ผศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ ผศ.สมหมาย คูขจรรัมย์ ดร.มงคล คำมูล และ ดร. นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงเครื่องมือในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนชุมชนทางคลิ่งชั้น, โรงเรียนวัดมะกอก โรงเรียนประถมทวีธาภิเศก, โรงเรียนวัดนาคกลาง, โรงเรียนวัดหงส์รัตนาราม, โรงเรียนวัดใหม่พิเรนทร์, โรงเรียนวัดราชสิทธิาราม, โรงเรียนวัดติตต, และ โรงเรียนวัดประดู่ฉิมพลี พร้อมทั้งบุคลากรทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอขอบคุณอาจารย์ทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการแต่งหนังสือ ตำรา เอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยใช้อ้างอิง

ขอขอบพระคุณ อาจารย์พระมหาสม กลฺยาโณ, คร. ที่ได้เป็นประธานตรวจสอบ วิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.เริงชัย หมั่นชนะ ที่ได้เป็นกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิริบุญญ และอาจารย์ทองดี ศรีตระการ ที่กรุณาตรวจสอบความถูกต้องทั้งด้านภาษา เนื้อหาระเบียบวิธีขอขอบคุณเพื่อนๆ ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจอย่างดีและขอขอบพระคุณอาจารย์พระมหาขวัญ ธิรมโน, คร. ที่คอยดูแลเอาใจใส่ทุกอย่าง ตลอดถึงคุณพ่อพัน คุณแม่สา อ่อนดี, คุณพ่อสุวรรณ คุณแม่จันทร์ สมบูรณ์, อาจารย์สมนึก ทับวันนา, คุณแม่พัฒนา พลอยวิเลิศ น้องศรีแพร, น้องแพรวา, ญาติพี่น้องทุกคนที่คอยให้ความอุปถัมภ์ให้คำปรึกษา ขอขอบคุณญาติโยมทุกท่านทุกคนที่ถวายความอุปถัมภ์ด้วยดีตลอดมาจึงทำให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี

สาระประโยชน์จากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้ศึกษาวิจัยขอมอบเป็นธรรมทานแก่นิสิต นักศึกษา และบุคคลที่สนใจทั่วไป พร้อมทั้งขอน้อมถวายเป็นพุทธบูชา ธรรมะบูชา และสังฆบูชา ขออานิสงส์ที่ได้ทำมาทั้งหมดในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ จงเป็นไปเพื่อประโยชน์และความสุขแก่ มนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย แต่หากมีข้อผิดพลาดประการใด ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอน้อมรับไว้เพื่อแก้ไขสืบไป

พระมหาบุญญวัฑฒ์ ปญฺญาวุฑฺฒ (อ่อนดี)

๗ มีนาคม ๒๕๕๕

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ญ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฎ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๕
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ	๖
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๗
๒.๑ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร	๗
๒.๒ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร	๑๕
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔	๔๑
๒.๔ การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔	๕๓
๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕๘
๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๖๒

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๓๓
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๓๓
๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๓๓
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๓๔
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๓๖
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๓๖
๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๓๗
บทที่ ๔ ผลการศึกษา	๓๘
๔.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	๓๘
๔.๒ วิเคราะห์การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร	๘๐
๔.๓ ข้อเสนอแนะแนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลัก พรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา บางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร	๘๕
๔.๔ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลัก พรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา บางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร	๘๘
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๙๑
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๙๒
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๙๕
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๐๑
บรรณานุกรม	๑๐๒
ภาคผนวก	๑๐๕
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๑๐
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	๑๒๑
ภาคผนวก ค ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ	๑๒๘
ภาคผนวก ฉ ผลจากการทดสอบ Try out	๑๓๓
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	๑๓๕
ประวัติผู้วิจัย	๑๔๕

๕

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

หน้า

๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

๗๒

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๑.๑	แสดงจำนวนประชากรได้แก่ผู้บริหาร และบุคลากร	๔
๓.๑	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๓๔
๔.๑	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารและบุคลากร จำแนกตามข้อมูลทั่วไป	๓๘
๔.๒	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปรผลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม	๘๐
๔.๓	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปรผลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านเมตตา	๘๑
๔.๔	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปรผลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านกรุณา	๘๒
๔.๕	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปรผลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านมุทิตา	๘๓
๔.๖	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปรผลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านอุเบกขา	๘๔
๔.๗	แนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม	๘๕
๔.๘	แนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ด้านเมตตา	๘๖
๔.๙	แนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ด้านกรุณา	๘๖

ตารางที่	หน้า
๔.๑๐ แนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา ด้านมุทิตา	๘๗
๔.๑๑ แนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา ด้านอุเบกขา	๘๗
๔.๑๒ การวิเคราะห์ ปัญหา และอุปสรรค ในการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลัก พรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม	๘๘
๔.๑๓ การวิเคราะห์ ปัญหา และอุปสรรค ในการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลัก พรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านเมตตา	๘๘
๔.๑๔ การวิเคราะห์ ปัญหา และอุปสรรค ในการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลัก พรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านกรุณา	๘๙
๔.๑๕ การวิเคราะห์ ปัญหา และอุปสรรค ในการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลัก พรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านมุทิตา	๘๙
๔.๑๖ การวิเคราะห์ ปัญหา และอุปสรรค ในการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลัก พรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านอุเบกขา	๙๐

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. คำย่อภาษาไทย

คำย่อเกี่ยวกับพระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๕ การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม ข้อ หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ดังตัวอย่าง เช่น ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๐๘/๑๕๕. หมายถึง ทีฆนิกาย มหาวรรค พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๐ ข้อที่ ๒๐๘ หน้า ๑๕๕

พระสุตตันตปิฎก

ที.ปา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฎิกวคคปาติ	(ภาษาไทย)
อง.ทุก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทุกนิปาตปาติ	(ภาษาไทย)
อง.ปญจ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ปญจนินิปาตปาติ	(ภาษาไทย)
อง.ทสก	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทสกนินิปาต	(ภาษาไทย)
อง.เอกาทสก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	เอกาทสกนินิปาตปาติ	(ภาษาไทย)

พระอภิธรรมปิฎก

อภิ.วิ.	(ไทย)	=	อภิธรรมปิฎก	วิภังคปาติ	(ภาษาไทย)
---------	-------	---	-------------	------------	-----------

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๐ มาตรา ๓๓ ได้บัญญัติให้มีการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๕-๒๕๕๕ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนการพัฒนาศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนการศึกษาอาชีวศึกษา แผนพัฒนาการอุดมศึกษา โดยในแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๕-๒๕๕๕ ได้ระบุถึงสภาพสังคมไทยมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วในทุกๆด้าน ในช่วงที่ผ่านมาเรายังขาดภาวะสมดุล ยังมีปัญหาสำคัญที่จะต้องดูแลแก้ไข คุณภาพทางการศึกษาของประชากรไทยโดยเฉลี่ยต่ำลง และมีมาตรฐานค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับหลายประเทศในระดับเดียวกัน การศึกษาขาดเอกภาพด้านนโยบาย สถานศึกษาขาดอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน ชุมชนสถาบันทางสังคม การดำเนินกิจกรรมทางศาสนายังคงเน้นพิธีกรรมมากกว่าการเน้นด้านหลักธรรม^๑

ซึ่งแผนการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดวัตถุประสงค์และแนวนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม คือ ๑) เพื่อการดำเนินการในการพัฒนาคนรอบด้านอย่างสมดุลเพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนาโดยเฉพาะแนวนโยบายเพื่อการดำเนินการที่ ๓ การปลูกฝังและเสริมสร้างศีลธรรม จริยธรรมค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระบบวิถีชีวิตที่ดีงาม ๒) สร้างสังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ โดยเฉพาะตามแนวนโยบายเพื่อการดำเนินการที่ ๕ การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างเสริมความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของคนมีเป้าหมายเพื่อให้คนไทยทุกคนมีทักษะและกระบวนการในการคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดจนมีความซื่อสัตย์สุจริตรู้จักรับผิดชอบชั่วดีมีระเบียบวินัย ประหยัดอดออมมีจิตสำนึกมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม และมีสุขภาพแข็งแรง ๓) พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคน และสร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้^๒

^๑เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน, แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.๒๕๔๕-๒๕๕๕) : ฉบับสรุป, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑-๒.

^๒เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐-๒๕.

รัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อบทบาทของสถาบันศาสนาที่จะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างมนุษย์ที่มีความดี จริยธรรม และคุณธรรม โดยเฉพาะประชากรในประเทศไทยส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ดังนั้นศาสนาพุทธจึงมีบทบาทต่อวิถีชีวิตของสังคมไทยในด้านต่างๆ ตั้งแต่เกิดจนตาย โดยเฉพาะบทบาทที่สำคัญของศาสนาพุทธก็คือ ด้านการศึกษา ที่จะทำอย่างไรให้ชาวพุทธหรือเยาวชนของชาติมีความรู้ ความเข้าใจในหลักธรรมและสามารถนำหลักธรรมไปประกอบการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขบนพื้นฐานความมั่นคงของชีวิตดังปรากฏบทบาทที่สำคัญบทบาทหนึ่งตามมาตรา ๒๕ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ที่ให้สถาบันศาสนาเป็นองค์กรหนึ่งที่ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีแนวทางยึดถือมากกว่าการตัดสินใจแบบไม่มีแนวทางยึดถือ เช่น ด้านแผนงาน งบประมาณ นโยบาย ระเบียบ เป็นต้น หากภารกิจที่สำคัญของสถานศึกษาคือการจัดการเรียนการสอนและมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยจัดให้มีรายวิชาต่างๆ เป็นวิถีทางที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นได้ ดังนั้นองค์ประกอบของแผนในการสถานศึกษาโดยจะต้องประกอบด้วยแผนพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่สำคัญด้วยการศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และยังเป็นเครื่องมือในการสร้างกำลังคนของประเทศให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามความมุ่งหวัง ดังนั้นในปัจจุบันนี้องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดเพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^๓

การบริหารงานบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ภารกิจทุก ๆ ด้านบรรลุเป้าหมายด้วยความราบรื่น เรียบร้อย และมีประสิทธิภาพแต่ถ้าบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ ขาดประสบการณ์ ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ก็ย่อมก่อให้เกิดปัญหา ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นของหน่วยงานทุกหน่วยงาน สภาพการณ์ในปัจจุบันความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว สภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลง ความสลับซับซ้อนในการปฏิบัติงานทั้งด้านบุคลากรและเครื่องมือต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น เทคนิคและวิทยาการมีความก้าวหน้าทุกอย่างล้วนแต่เป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยุคใหม่ ความล้ำสมัยจึงเกิดขึ้นได้กับผู้บริหารทุกคนที่ไม่ได้ติดตามความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการในการปฏิบัติงาน หรือในทางกลับกันก็คือเทคนิค วิทยาการ หรือวิธีปฏิบัติงาน

^๓วิไล ตั้งจิตสมคิด, การศึกษาและความเป็นครูไทย, (กรุงเทพมหานคร:โอ.เอส.พรินติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๔๔), หน้า ๘-๑๓.

บางอย่างที่ใช้อยู่ในนี้อาจจะหมดความจำเป็นไปแล้ว ถ้าผู้บริหารขาดการติดตามและวิเคราะห์ เหตุการณ์ทั้งสองแง่มุมนี้แล้ว ย่อมทำให้อยู่ในภาวะที่ไม่สามารถพัฒนาตนเอง หรือตามทันต่อ เหตุการณ์ในปัจจุบัน เพราะความรู้ใหม่ ๆ มักเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้ประกอบการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ^๔

การเลือกหลักธรรมมาปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายว่าการจะเป็นนักบริหารที่เก่งและดี เราควรปฏิบัติธรรมอะไรบ้าง เพื่อตอบคำถามนี้เราต้องทราบก่อนว่านักบริหารทำหน้าที่อะไร ซึ่ง การบริหาร หมายถึง ศิลปะและการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ดังนั้นนักบริหารต้องมี หลักธรรมหรือนำธรรมะข้อใดข้อหนึ่งมาเป็นแนวทางปฏิบัติ จึงจะสามารถแก้ปัญหาได้ อย่างเหมาะสม ดังนั้นบุคคลากรในองค์กรจะทำงานเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้นจะต้องมีนักบริหารที่ดีคอยกำกับ ดูแล นักบริหารที่ดีในทางธรรม คือ ต้องมีพรหมวิหารธรรม ๔ ประการคือ ๑) เมตตา คือการมี ความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข มีความรักและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานซึ่งความรักจะ เกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองในแง่ดี หรือส่วนที่ดีของผู้ร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียในตัวเขาต้องรู้จัก มองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา ๒) กรุณา คือความสงสาร เห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อผู้ร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นัก บริหารต้องมีความสงสารและคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้นความสงสารจะเกิดขึ้นได้เมื่อนัก บริหารใจกว้างรับฟังปัญหา ๓) มุทิตา คือความรู้สึกลึ้นชมยินดีเมื่อผู้อื่น ได้ดี และ ๔) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง เทียงตรงไม่เอนเอียง^๕

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยได้เห็นความสำคัญจึงต้องการทราบปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และกระทำการค้นคว้าหาความคาดหวังที่เกิดขึ้นของการบริหารงานบุคคล ตามหลักพรหม วิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้ศึกษามา เป็นแนวทางปรับปรุงและประยุกต์ใช้หลักธรรมในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาต่าง ๆ ใน อนาคตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม

^๔ รัชชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิ, ๒๕๔๕), หน้า ๑๘๓.

^๕ พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิ พุทธธรรม, ๒๕๓๔), หน้า ๒-๔.

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๑.๓ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ได้กำหนดขอบเขต ดังนี้

๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

๑.๓.๒ ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีทั้งหมด ๗ โรงเรียน โดยใช้สูตรคำนวณของ เครจซี่ และมอร์แกน(Krejcie and Morgan) จัดขนาดกลุ่มตัวอย่างดังนี้ ผู้บริหาร ๒๐ คน บุคลากร ๒๔๐ คน รวมทั้งหมด ๒๖๐ คน ดังนี้

ตารางที่ ๑.๑ แสดงจำนวนประชากรได้แก่ผู้บริหารและบุคลากร

ข้อมูล	ผู้บริหาร	บุคลากร	ประชากร (รวม)	กลุ่มตัวอย่าง
๑. โรงเรียนประถมทวีธาภิเศก	๓	๔๐	๔๓	๒๕
๒. โรงเรียนวัดนาคกลาง	๓	๓๖	๓๙	๒๕
๓. โรงเรียนวัดหงส์รัตนาราม	๓	๓๕	๓๘	๒๔
๔. โรงเรียนวัดใหม่พิเรนทร์	๓	๓๕	๓๘	๒๔
๕. โรงเรียนวัดราชสิทธิาราม	๓	๓๓	๓๖	๒๑
๖. โรงเรียนวัดศิद्ध	๓	๓๑	๓๔	๑๘
๗. โรงเรียนวัดประดู่พิมพลี	๒	๓๐	๓๒	๑๘
รวม	๒๐	๒๔๐	๒๖๐	๑๕๕

๑.๓.๓ ขอบเขตด้านสถานที่

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดพื้นที่ในการศึกษาวิจัยโดยมุ่งศึกษาเฉพาะ โรงเรียนระดับประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๗ โรงเรียน ได้แก่

๑. โรงเรียนประถมทวีธาภิเศก
๒. โรงเรียนวัดนาคกลาง
๓. โรงเรียนวัดหงส์รัตนาราม
๔. โรงเรียนวัดใหม่พิเรนทร์
๕. โรงเรียนวัดราชสิทธิาราม
๖. โรงเรียนวัดคีตวาด
๗. โรงเรียนวัดประดู่ฉิมพลี

๑.๓.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา (ระยะที่เก็บข้อมูล)

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ ถึงเดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ รวมเป็นระยะเวลา ๖ เดือน

๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๔.๑ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๑.๔.๒ เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๑.๔.๓ เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานบุคลากร ตามหลัก พรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๑.๕ คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันผู้วิจัยได้กำหนดคำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังนี้

๑.๕.๑ หลักพรหมวิหาร ๔ หมายถึง หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ได้แก่องค์ธรรม ๔ ประการ คือ ๑.)เมตตา ๒.)กรุณา ๓.)มุทิตา ๔.)อุเบกขา

๑.๕.๒ เมตตา หมายถึง ความรักใคร่ปรารถนาดี อยากให้เขามีความสุข มีจิตแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย

๑.๕.๓ กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจอันปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๑.๕.๔ **มูทิตา** หมายถึง ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลาย ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีความสุข เจริญงดงามยิ่งขึ้นไป

๑.๕.๕ **อุเบกขา** หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึงไม่เอียงด้วยรักและชัง

๑.๕.๖ **ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ให้ปฏิบัติหน้าที่บริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๑.๕.๗ **บุคลากร** หมายถึง ครูผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน และเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาที่ปฏิบัติงาน ใน โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๑.๕.๘ **การบริหารงานบุคลากร** หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในสถานศึกษา เริ่มตั้งแต่การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การกำหนดตำแหน่งงาน การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน การรักษาวินัยของบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงานไปจนถึงการให้พ้นจากตำแหน่ง ในโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๑.๕.๙ **โรงเรียนประถมศึกษา** หมายถึง สถานที่ศึกษาตามกฎหมายที่มีหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะป็นภาครัฐหรือเอกชนในสถานศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑. ได้ทราบถึงการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๒. ได้ทราบถึงแนวทางการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๓. ได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ผู้วิจัย ได้มุ่งศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้าน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ เพื่อประกอบในการศึกษาตามขอบข่ายของการศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาโดยแบ่งหัวข้อเรื่อง ดังต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร
- ๒.๒ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔
- ๒.๔ การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔
- ๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรถือเป็นเรื่องของการวางแผนงานเพื่อดำเนินงานตามกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติได้ให้ความและออกแบบทฤษฎีไว้หลายท่านดังที่ได้ค้นคว้าเพื่อเป็นแนวทางของการศึกษาดังนี้

การบริหารงานบุคคล เป็นศัพท์ทางวิชาการที่ได้บัญญัติขึ้นโดยแปลความหมายจากภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration, Personnel Management, Labor Relations, Industrial Relations และ Manpower Management ถ้ารับในภาษาไทยจะใช้ศัพท์ที่แตกต่างออกไป เช่น การจัดการงานบุคคล การจัดฝ่ายบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดเจ้าหน้าที่ การบริหารเจ้าหน้าที่ การบริหารบุคคล หรือการบริหารงานบุคคล เหล่านี้ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากรและการบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การประเมินการ

ปฏิบัติงานและการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ **ชาร์รีฟท์ สือนิ**^๑ ที่ได้ให้แนวคิดสนับสนุนไว้ว่า “โดยปกติ การบริหารงาน มักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญที่เรียกว่า “๔Ms” ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหารควรมีมาตรการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ เพราะทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ถือว่ามีความสำคัญที่สุด ถือว่าเป็นเครื่องจักรที่สำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น เช่นเดียวกัน ไดม์นักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของ “การบริหารงานบุคคล” ไว้ในรูปแบบที่ต่างกันว่าน่าสนใจ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคล ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนการย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดี การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน”^๒

วิจิตร ศรีสอ้าน ได้ให้ความหมายของ การบริหารงานบุคลากรหมายถึงกิจกรรมที่ช่วยให้การประสานงานของคนในหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย”^๓

สุเมธ เดียววิเศษ กล่าวถึง ความหมายของการบริหารงานบุคลากรว่าหมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีขอบข่ายของการบริหารตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง การพัฒนาบำรุงขวัญและการให้พ้นจากงาน เป้าหมายที่สำคัญของการบริหารบุคคล คือ การได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน ทำให้เขามีความพอใจในการปฏิบัติงานและงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ^๔

^๑ชาร์รีฟท์ สือนิ, “สภาพปัจจุบัน ปัญหาและพัฒนากาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้”, **วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔.

^๒อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๒.

^๓วิจิตร ศรีสอ้าน, **(เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา เล่ม ๑ หน่วยที่ ๑๕**, นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๒), หน้า ๕.

^๔สุเมธ เดียววิเศษ, **การบริหารบุคลากรในโรงเรียน**, ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, บางแสน, ๒๕๒๘, หน้า ๕.

สมาน ริงลิโยกฤษณ์ ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลว่า หมายถึงกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน งบประมาณ และการวางระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานทั้งนี้เพื่อให้ได้มาได้ใช้ประโยชน์และการบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ (Human Resources) ให้มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์^๕

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการการสำหรับผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์กร ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้ามาทำงาน พร้อมธำรงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต^๖

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร”^๗

พยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ การที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก บรรจุ พัฒนา และธำรงรักษาสมาชิกในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และช่วยเหลือสมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุต่างๆ ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข”^๘

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานด้านบุคลากรในองค์กร เกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเข้าทำงานในองค์กร การบำรุงรักษาและ

^๕สมาน ริงลิโยกฤษณ์, *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร : นำกัการพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๑.

^๖ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, *การบริหารทรัพยากรบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

^๗ธงชัย สันติวงษ์, *การบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: ไทโยพัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

^๘พยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๕.

พัฒนาบุคลากร ตลอดจนจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน เพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก

๒.๑.๑ ความหมายและความสำคัญในการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรมีความสำคัญมากสำหรับองค์กร เพราะสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งก็คือความสำเร็จขององค์กร นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความสำคัญของ การบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

การบริหารงานบุคคลเป็นศัพท์ทางวิชาการที่ได้บัญญัติขึ้น โดยแปลความหมายจากภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration, Personnel Management, Labor Relations, Industrial Relations และ Manpower Management สำหรับในภาษาไทยจะใช้ศัพท์ที่แตกต่างออกไป เช่น การจัดการงานบุคคล การจัดฝ่ายบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดเจ้าหน้าที่ การบริหารเจ้าหน้าที่ การบริหารบุคคล หรือการบริหารงานบุคคล เหล่านี้ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากรและการบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การประเมินการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นต้น

การบริหาร จำเป็นต้องมีการบริหารที่ดีซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดในการบริหาร เพราะการบริหารเป็นศาสตร์ และศิลปะ (Science and arts) ที่จะช่วยให้การบริหารประสบความสำเร็จ กล่าวคือ การบริหารศาสตร์จะช่วยเป็นหลักวิชาการที่ระบุไว้อย่างแน่นอนชัดเจน สามารถพิสูจน์ให้เห็นได้จริง และเป็นศิลปะเนื่องจากการนำไปใช้ให้เกิดผลนั้นจำเป็นต้องอาศัยการฝึกและทดลองใช้ซ้ำอีกในสถานการณ์ต่างๆ จนเชี่ยวชาญจนสามารถใช้งานได้ทันที เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรเพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิต ของมนุษย์ในสังคม มีนักบริหาร และนักวิชาการมากมายหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวถึง การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่า^๕หน้าที่ของผู้บริหาร

^๕พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๓-๕.

เป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จ มี ๕ ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้ คือ

๑. P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒. O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและกระจายอำนาจ

๓. S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕. C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ซึ่งนักบริหารมีหน้าที่ในการวางแผนจัดองค์กรอำนวยการและควบคุมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ คือ การวางแผน(Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) แม้ว่าหน้าที่ของนักบริหารทั้ง ๕ ประการ จะถูกกำหนดโดยนักวิชาการสมัยใหม่ก็ตาม แต่เมื่อกันทางปฏิบัติแล้ว คนไทยเราก็บริหารบ้านเมืองแบบนี้มานานแล้ว หน้าที่ของนักบริหารปรากฏชัดเจนในการปฏิบัติขององค์กรตั้งแต่สมัยโบราณ^{๑๑}

กิตติมา ปรีดีดิลก กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการสั่งการและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกในองค์กรรูปนัย เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของสถาบันประสบผลสำเร็จ^{๑๒}

^{๑๑}พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *คุณธรรมสำหรับนักบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๕), หน้า ๒-๓

^{๑๒}กิตติมา ปรีดีดิลก, *ทฤษฎีบริหารองค์กร*, (กรุงเทพมหานคร : ธนะการพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๔ .

ชาญชัย อาจิณณสมาจาร กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการสั่งการและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกในองค์การรูปนัย เพื่อวัตถุประสงค์ประสงค์ในการทำให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของสถาบันสำเร็จผล^{๑๒}

ติน ปรัชญพฤทธิ กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจนั้น หมายถึง การนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติได้เสนอภารกิจสำคัญในการบริหารไว้ ๗ ประการ คือ^{๑๓}

๑. การวางแผน หมายถึง การกำหนดโครงการอย่างกว้างๆว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องลงมือปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติ

๒. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างของการบริหารโดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นลงไป

๓. การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงานการบริหารบุคคลดังกล่าว รวมถึงแต่การแสวงหากคนทำงานมาบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดชั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงานและการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

๔. การสั่งการ หมายถึง การอำนาจการหรือการวินิจฉัยสั่งการ หลังจากการได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบ รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ

๕. การประสานงาน หมายถึง การประสานงานหรือติดต่อ สัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือหน่วยงานต่างๆในองค์การ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานและประสานงานให้เกิดความกลมกลืนกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

๖. การรายงาน หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานอื่นจะเป็นการสร้างใจอันดีร่วมกัน ตลอดจนการเป็นการบำรุงขวัญไปในตัวด้วย

^{๑๒}ชาญชัย อาจิณณสมาจาร, ศัพท์การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ไทโยพัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๑.

^{๑๓}ติน ปรัชญพฤทธิ, ศัพท์รัฐศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๘.

๗. การงบประมาณ หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงานงบประมาณการเงิน วางแผนหรือโครงการในการใช้จ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน โดยรอบคอบ และรัดกุม

คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้กล่าวถึงแนวคิดของฟาโย (Henry Fayol) นักวิชาการเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ผู้เป็นต้นกำเนิดในการเสนอองค์ประกอบมูลฐานของการบริหารแบบกระบวนการ ๕ ประการ ที่เรียกว่า POCCC ไว้ดังนี้^{๑๔}

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การสร้างทางเลือกหรือแนวทางดำเนินการไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้ในการตัดสินใจในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานและระบุหน้าที่โดยการผสมผสานระหว่างวัตถุ คน และเงิน

๓. การบังคับบัญชา (Commanding) หมายถึง การทำให้เกิดการดำเนินงานตามที่ได้มีการกำหนดไว้ซึ่งการบังคับบัญชาที่ดีนั้นจะต้องมีการติดต่อสื่อสาร ๒ ทาง กล่าวคือ การยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การรวมความพยายามของผู้ปฏิบัติงาน และช่วยสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้การทำงาน

๕. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การติดตามการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

สุภาพร พิศาลบุตร ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลากร ไว้ว่า หมายถึง ภารกิจหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการจัดวางแผนกำลังคน การสรรหา คัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานพร้อมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด ธีารักษาและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จขององค์การ^{๑๕}

^{๑๔} คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ, **สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕), หน้า ๕.

^{๑๕} สุภาพร พิศาลบุตร, **การสรรหาและบรรจุพนักงาน**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓), หน้า ๑.

นางนุช วงษ์สุวรรณ ได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลากรว่าเป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานให้บุคคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ^{๖๖}

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ได้เสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) เพื่อเป็นแนวทางให้กรม กองของกระทรวงศึกษาธิการได้ปฏิบัติไว้ ๖ ประการ คือ^{๖๗}

๑. การวางแผนกำลังคน
๒. การสรรหาบุคคล
๓. การบำรุงรักษาบุคคล
๔. การพัฒนาบุคคล
๕. การประเมินการปฏิบัติงาน
๖. การให้บุคคลพ้นจากงาน

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้หมายถึง การปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว สามารถสรุปได้ดังนี้^{๖๘}

๑. การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และตามความต้องการของหน่วยงาน
๒. การบริหารงานบุคคลมีขอบเขตกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหา การคัดเลือก การจัดสรรบุคคลเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากหน่วยงาน
๓. การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผน การกำหนดแผน และความต้องการด้านบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและ

^{๖๖}นางนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๕๖), หน้า ๖.

^{๖๗}สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู, (กรุงเทพมหานคร : สำนักคณะกรรมการข้าราชการครู, ๒๕๓๖), หน้า ๒๗ – ๔๑.

^{๖๘}อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ, การบริหารงานบุคคลระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.), (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๕๘), หน้า ๓.

ประโยชน์เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการบริหารงานบุคคลเป็นข้อๆ ดังต่อไปนี้ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับงานทุกระดับ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานและผู้ปฏิบัติงาน สำหรับนำไปใช้ในการวางแผนบุคลากร การวิเคราะห์งานอาจใช้หลายวิธีเพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ และเลือกใช้ข้อมูลให้เหมาะสมกับสถานการณ์^{๑๕}

๑. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เป็นการกำหนดแนวทางของการใช้ทรัพยากร การบริหารเวลา บริหารคน (ร่างกาย แรงใจ และสติปัญญา) ของบุคคลเพื่อกระทำสิ่งที่ต้องการบังเกิดขึ้น

๒. การสรรหา (Recruitment) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของฝ่ายบุคลากร ที่ต้องประสานงานอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายผู้บริหาร

๓. การคัดเลือก (Selection) เป็นขั้นตอนการจัดหาคนเข้าทำงาน ที่ต่อเนื่องจากการสรรหาบุคคล ในการคัดเลือกเป็นการกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเอาไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติ

๔. การบรรจุพนักงาน (Placement) หลังจากที่ผ่านมาการคัดเลือกมาแล้ว พนักงานจะได้รับการบรรจุให้ทำงานตามความสามารถ ตามความเหมาะสม ความชำนาญ และตำแหน่งที่ได้สอบคัดเลือกมา โดยปกติก่อนมีการบรรจุพนักงาน จะมีการปฐมนิเทศเพื่อเป็นการหล่อหลอมบุคลากรใหม่ ให้เข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรพอสังเขป

๕. การอบรมและพัฒนา (Training and Development) การอบรมเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน และเป็นการสอน ตลอดจนแนะนำการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรให้ได้รับประสิทธิผลสูงสุด

๖. การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) เป็นการตรวจตราและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าผลงานที่ได้รับมอบหมายไปสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีหรือไม่ มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

^{๑๕} อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ, การบริหารงานบุคคลระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.), (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑ – ๒๒.

๑. การให้ค่าตอบแทน (Compensation) จัดได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจที่ให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ให้แก่องค์กร

๒. การบำรุงรักษาพนักงาน (Maintenance) การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ

ชาร์รีฟท์ สือนิ ที่ได้ให้แนวคิดสนับสนุนไว้ว่า “โดยปกติ การบริหารงาน มักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญที่เรียกว่า “๔Ms” ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหารควรมีมาตรการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ถือว่ามีความสำคัญที่สุด ถือว่าเป็นเครื่องจักรที่สำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น”^{๒๐}

เช่นเดียวกัน ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของ “การบริหารงานบุคคล” ไว้ในรูปแบบที่ต่างกันอย่างน่าสนใจ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความต้อง การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน”^{๒๑}

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการสำหรับผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์กร ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้ามาทำงาน พร้อมบำรุงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต”^{๒๒}

^{๒๐}ชาร์รีฟท์ สือนิ, “สภาพปัจจุบัน ปัญหาและพัฒนาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้”, *วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๔.

^{๒๑}อุทัย หิรัญโต, *หลักการบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๒.

^{๒๒}ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวไว้ว่า สภาพองค์กรในทุกวันนี้ นับได้ว่ามีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคลากรในองค์กรโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่าที่เห็นกันอยู่ในปัจจุบันล้วนแต่เห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมีผลกระทบทำให้การบริหารงานบุคลากรต้องมีความสำคัญขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคลากรขององค์กร สรุปได้ดังนี้คือ^{๒๓}

๑. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงและความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศที่เกือบจะควบคุมและแก้ไขไม่ได้ ทำให้สภาพความเป็นอยู่ของประชาชนลำบากมากยิ่งขึ้นและทำนองเดียวกัน ปัญหาทางด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่เพียงพอสำหรับบุคลากรเพื่อให้ตามทันกับค่าครองชีพ ก็กลายเป็นปัญหาหนักอกที่ทุกหน่วยงานจะต้องแก้ไข

๒. ปัญหาทางด้านเทคนิควิทยาการ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากของเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เทคนิควิธีการทำงานต้องเปลี่ยนแปลงไปนั้น มีผลกระทบโดยตรงต่อสภาพการทำงานในองค์กรมากขึ้นกว่าแต่ก่อน เครื่องจักรสมองกลและเครื่องมืออัตโนมัติหลายชนิดได้ถูกยอมรับและนำเข้ามาทำงานแทนคนด้วยเหตุผลความจำเป็นหลายประการ ซึ่งในกรณีเช่นนั้น ต้องแก้ไขให้การอบรมและจัดสรรหน้าทีงาน ตลอดจนปรับปรุงกำลังคนในจุดต่าง ๆ ใหม่ นับว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำซึ่งปัญหาด้านการออกแบบงานใหม่ให้ถูกต้อง หรือการต้องเร่งพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในช่วงเวลาสั้นนั้น นับได้ว่าเป็นสิ่งยุ่งยากที่ต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ และการดำเนินงานด้วยวิธีการพิเศษหลาย ๆ ประการ จึงจะได้ผล

๓. ปัจจัยทางด้านสังคม ปัจจัยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมนี้จะมี ความสำคัญมากเป็นพิเศษ ในสังคมปัจจุบันมีคนมีการศึกษามากขึ้น ความต้องการต่าง ๆ ย่อมมีมากขึ้นและเปลี่ยนชนิดไป ความพอใจในงานและคุณภาพชีวิตนับว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุดของคนในยุคปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้มีผลทำให้ทัศนคติและค่านิยม ตลอดจนสิ่งจูงใจต่าง ๆ ของคนในยุคใหม่โดยเฉพาะคนหนุ่มสาวต่างไปจากเดิมเป็นอย่างมาก การเข้าใจได้ถูกต้องและมีศิลปะในการจูงใจที่ไปไม่ซ้ำแบบเดิมนับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การที่จะสามารถเผชิญกับปัญหาท้าทายต่าง ๆ เหล่านี้ จึงนับเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรส่วนมากต้องพยายามมุ่งมั่นสนใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานทางด้านการบริหารงานบุคลากร คือ

^{๒๓}ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๘ - ๑๙.

๑. ต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการทางจิตวิทยา หรือทางใจของบุคลากร

๒. ต้องพิจารณาและยกระดับความสามารถของงานวิชาชีพด้านการบริหารงานบุคลากร ซึ่งความพยายามของสมาคมวิชาชีพ คือ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่ได้มุ่งสร้างสรรค์ความรู้และเทคนิคของงานด้านนี้ให้แพร่หลายมาช้านานแล้วนั้น นับได้ว่ามีประโยชน์เป็นอย่างมากต่อสังคมและประเทศชาติโดยส่วนรวม

๓. ต้องให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาทางด้านการบริหารงานบุคลากร เรื่องนี้นับว่าขาดแคลนเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าหากได้ให้ความสนใจค้นคว้าวิจัยปัญหาอย่างลึกซึ้งทีละด้านเรื่อยไปแล้ว ในระยะยาว การได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นจะช่วยให้การบริหารงานบุคลากรมีคุณภาพและทำได้ผลมากยิ่งขึ้น

สุดา สุวรรณภริมย์ ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารงานบุคลากร เป็นงานที่ผู้บริหารในองค์กรทุกคนต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์กร อีกทั้งยังดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กรเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มพูนมากขึ้น และทำงานในฝ่ายของตนเองรวมทั้งประสานงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนั้นผู้บริหาร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรเป็นอย่างดีเพื่อที่จะสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร^{๒๔}

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารในองค์กรทุกคน สภาพองค์กรในทุกวันนี้ นับได้ว่ามีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคลากรในองค์กรโดยตรง ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและมีศิลปะในการจูงใจ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์กร และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มพูนมากขึ้น เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

^{๒๔} สุดา สุวรรณภริมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล, (Personnel management), (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๗.

๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร

ทฤษฎีการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่างๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถประสบการณ์และทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม นับเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอทฤษฎีของการบริหารที่น่าสนใจดังนี้

พระพุทธเจ้าทรงเปลี่ยนแนวความคิดเกี่ยวกับมนุษย์และจุดมุ่งหมายของมนุษย์จากแนวคิดเดิมซึ่งเป็นความคิดตามหลักศาสนาพราหมณ์และลัทธิอื่น ๆ พระพุทธองค์ทรงสอนว่าการยึดมั่นในตัวเอง (อัตตา) ทำให้เกิดความทุกข์ขึ้นในสังคัม ทำให้คนเราคิดถึงตัวเองมากกว่าสังคัม ส่วนการละตัวตน จะทำให้คนเรามีความสำนึกต่อสังคัมได้มากขึ้น การละตัวตนจะต้องอาศัยการจัดระบบสังคัมเสียใหม่ การเสนอให้เปลี่ยนแปลงสังคัมย่อมติดขัดที่ผู้ปกครองซึ่งรักษาอำนาจของตน เนื่องจากตนมีฐานะที่คืออยู่แล้ว ดังนั้นจึงได้เสนอหลักการบริหารทางพระพุทธศาสนา ที่ถือว่าเป็นต้นแบบของการบริหารที่มาตั้งแต่สมัยพุทธกาลดังนี้^{๒๕}

๑. ในการบัญญัติพระวินัย มีการบัญญัติพระวินัยเพื่อใช้ปกครองสงฆ์ หรือใช้เป็นหลักปฏิบัติของพระภิกษุ แต่พระวินัยนั้นเป็นพุทธบัญญัติทั้งหมด หากใช้สงฆ์หรือผู้แทนสงฆ์เป็นผู้บัญญัติ อย่างที่รัฐสภาเป็นผู้บัญญัติกฎหมายในระบอบประชาธิปไตย จุดประสงค์ในการบัญญัติพระวินัยก็เพื่อให้สงฆ์อยู่ร่วมกันด้วยดี พ้นจากมลทิน และกิเลสต่างๆ ทำให้ประชาชนเกิดความเลื่อมใสและเป็นเครื่องส่งเสริมการปฏิบัติธรรม ดังข้อความว่า

“ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย เพราะเหตุนี้แล เราจักบัญญัติสิกขาบทแก่ภิกษุทั้งหลายและอาศัยอำนาจประโยชน์ ๑๐ ประการ^{๒๖} คือ เพื่อความดีแห่งสงฆ์ ๑ เพื่อความสำราญแห่งสงฆ์ ๑ เพื่อข่มผู้เก้อยาก ๑ เพื่ออยู่สำราญแห่งภิกษุผู้มีศีลเป็นที่รัก ๑ เพื่อป้องกันอาสวะอันจักบังเกิดในปัจจุบัน ๑ เพื่อกำจัดอาสวะอันจักบังเกิดในอนาคต ๑ เพื่อความเลื่อมใสของชุมชนที่ยังไม่เลื่อมใส ๑

^{๒๕} ปรีชา ช้างขวัญยืน, ความคิดทางการเมืองในพระไตรปิฎก, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๔๒-๔๓ .

^{๒๖} อ.ท.ก . (ไทย) ๒๐ /๔๓๖/๑๐๐.

เพื่อความเลื่อมใสยิ่งของชุมชนที่เลื่อมใสแล้ว ๑ เพื่อความตั้งมั่นแห่งพระสัตถธรรม ๑ เพื่อถือตามพระวินัย ๑”

๒. ในด้านการบริหารพระวินัยในสมัยเมื่อยังมีพระสาวกไม่มากนักพระพุทธองค์ทรงบริหารพระศาสนาด้วยพระองค์เอง โดยมีพระสาวกที่สำคัญ เช่น พระสารีบุตรพระมหาโมคคัลลานะ ช่วยแบ่งเบาภาระบ้างตามความจำเป็น ต่อมาเมื่อมีพระสาวกเพิ่มขึ้น และมีผู้ขอเข้าอุปสมบทในพระพุทธศาสนามากขึ้น ก็ได้ทรงอนุญาตให้พระสาวกให้อุปสมบทแก่ผู้เข้ามาขอบวชได้โดยผู้ขอขอบวชเปล่งวาจาถึงพระรัตนตรัยเป็นสรณะ ครั้นต่อมาเมื่อภิกษุเพิ่มขึ้นอีกทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่สงฆ์ในการทำกิจกรรมทั้งวันของพุทธศาสนา เช่น การให้บรรพชาอุปสมบทในกรานกฐิน การกำหนดเขตสีมา การระงับอธิกรณ์ เป็นต้น ซึ่งเท่ากับมอบให้สงฆ์เป็นผู้บริหารงานพระศาสนาตามระเบียบที่ได้ทรงกำหนดไว้นั่นเอง ส่วนการบริหาร คณะสงฆ์ในรูปองค์กร เช่น มหาเถรสมาคมนั้นไม่บัญญัติในวินัย แต่ก็ไม่ได้ขัดพระวินัย เป็นต้น

๓. ด้านอธิกรณ์ของสงฆ์ สถาบันตุลาการทางพระพุทธศาสนามีลักษณะบางอย่างคล้ายกับสถาบันตุลาการทางอาณาจักร มีกฎหรือระเบียบที่สังคมวางไว้เป็นบรรทัดฐานแห่งการกระทำของบุคคลในสังคม ป้องกันไม่ให้มีการกระทำหรือความประพฤติที่เป็นปฏิปักษ์ต่อความสงบสุขของสังคม ฝ่ายอาณาจักรมีกฎหมายเป็นหลักในการปกครองส่วนฝ่ายพุทธจักรมีวินัยเป็นหลัก ทั้งฝ่ายอาณาจักร และพุทธจักรมีกระบวนการพิจารณา คดีหรืออธิกรณ์ และมีวิธีลงโทษตามโทษานุโทษ แต่ลักษณะการลงโทษตามพระวินัยกับโทษของกฎหมายบ้านเมืองมีข้อแตกต่างกันมาก ความผิดที่ร้ายแรงบางอย่างของบรรพชิต เช่น ความผิดทางเพศ สำหรับฝ่ายอาณาจักรอาจไม่ถือว่าเป็นผิด เป็นต้น

พระเมธีชรรมาภรณ์ (ประยูร ฐมฺมจิตฺโต) กล่าวไว้ว่า “ การบริหาร หมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น”^{๒๗}

^{๒๗}พระเมธีชรรมาภรณ์ (ประยูร ฐมฺมจิตฺโต), คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มุนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๑), ที่มา <http://kit-meaninoflife.blogspot.com/๒๐๐๘/๐๘/blog-post.html>. เข้าถึงข้อมูลวันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๓.

ลูเธอร์ กุลลิก และ เลียนดอลล์ เออร์วิก (Luther Gulick & Lyndall Urwick) อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้กล่าวถึง กระบวนการในการบริหารว่า กระบวนการหรือวิธีในการบริหารแบบ POSDCORB เป็นกระบวนการหรือวิธีในการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากวิธีหนึ่ง อันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ๗ ประการ ได้แก่^{๒๘}

๑. การวางแผน (P-Planning) เป็นการวางแผนโครงการกิจกรรม ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การจัดองค์การ (O-Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specilization) นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่การควบคุม (Span of control) หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) หรือหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) เป็นต้น

๓. การจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน (S-Staffing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรที่มาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดเอาไว้

๔. การอำนวยการ (D-Directing) เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นต้น

๕. การประสานงาน (Co-Coordinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่างๆ ของกระบวนการทำงานได้ต่อเนื่องและเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

๖. การรายงาน (R-Reporting) เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์กรอยู่ด้วย

^{๒๘} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญภักดี และสมศักดิ์ วาณิชยากรณ์, ทฤษฎีองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

๗. การงบประมาณ (B-Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการดำเนินงาน การควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

เทเลอร์ (Taylor) อ้างใน ภารดี อนันต์นาวิ กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ๖ ประการ คือ^{๒๕}

๑. หลักเรื่องเวลา ถือว่าเป็นการวัดความสามารถในการผลิต โดยการจัดเวลาในการผลิต และการตั้งเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งการวัดผลผลิตของการทำงานนั้น ถ้าจะวัดให้ถูกต้อง ต้องใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน และควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ควรใช้ในการทำงานแต่ละอย่างหรือประเภทด้วย

๒. หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง ค่าจ้างสำหรับบุคลากรนั้นต้องเหมาะสมกับผลงานและอัตราค่าจ้างควรพิจารณาโดยยึดหลักเกณฑ์ข้อ ๑ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองมากที่สุด

๓. หลักการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติ คือ ฝ่ายบริหารควรทำหน้าที่ด้านการวางแผนและการประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ไม่ควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการคิดและวางแผนงานในการทำงาน ฝ่ายบริหารควรวางแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการ เวลาและข้อมูลอื่นๆ ตามหลักเกณฑ์ในข้อ ๑ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิต การปฏิบัติงานนั้นจะต้องสะดวกรวดเร็วขึ้นทันเหตุการณ์นอกจากนั้นการทำงานต้องมีระบบและวิธีการที่เหมาะสม

๔. หลักการทำงานโดยวิธีทางวิทยาศาสตร์ ถือว่า วิธีการของการทำงานควรจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรจะเป็นผู้รับผิดชอบ (ไม่ใช่ฝ่ายปฏิบัติงาน) ในการจัดวิธีการทำงาน แสวงหาวิธีและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสมและดีที่สุดมาใช้ และฝ่ายบริหารต้องอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้และความสามารถที่เหมาะสมในการทำงานตามเทคนิคนั้น ๆ โดยอาศัยวิธีทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

๕. หลักการควบคุมโดยฝ่ายบริหาร ถือว่า ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหารซึ่งอยู่บนหลักการทางวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์หลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการ

^{๒๕} ภารดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์ มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

จัดการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น และฝ่ายบริหารต้องเป็นฝ่ายควบคุมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานด้วย

๖. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน มีการพิจารณานำหลักการบริหารแบบทหารมาใช้ ควรมีการจัดองค์การให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กันระหว่างแผนการต่างๆ ในองค์การนั้น โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

ฟายอล (Fayol) อ่างในภาครติ อนันต์นาวิ ได้กล่าวถึง หลักการบริหาร๑๔ ประการ คือ^{๑๑}

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) คือ การทำงานควรมีการแบ่งงานกันทำตามแต่ละฝ่ายงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถ ความมั่นใจ และความถูกต้องแม่นยำในการทำงานที่จะช่วยให้ผลผลิตของงานเพิ่มสูงขึ้น

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) คือ ในการทำงาน ผู้ที่ได้รับมอบให้ปฏิบัติงานใดก็ควรจะได้รับอำนาจอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นไปได้ด้วยดี อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจึงควรไปด้วยกัน

๓. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีระเบียบวินัย ในการทำงานจึงต้องมีการออกกฎระเบียบเพื่อให้มีการเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

๔. ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) คือผู้ปฏิบัติควรเป็นผู้รับการบังคับบัญชาสั่งการจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียว เพื่อเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา

๕. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) คือ การทำงานในกลุ่มเดียวกัน ควรมีหัวหน้าในการดำเนินการเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

๖. ประโยชน์ส่วนบุคคลถือเป็นรองส่วนประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (Subordination of Individual Interests to General Interests) คือ ธุรกิจใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่ประโยชน์ของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่าง ให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมมือกับผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกอย่างทั่วถึง และไม่เห็นแก่ประโยชน์ตนเองเป็นที่ตั้ง

^{๑๑}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘.

๗. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) คือ เงินเดือน ค่าจ้าง ควรถือหลักความยุติธรรม โดยคำนึงถึงค่าครองชีพ สภาวะทางเศรษฐกิจ ความต้องการด้านแรงงาน สถานภาพผู้ร่วมงาน เพื่อความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายทั้งนายจ้างและลูกจ้าง

๘. การร่วมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) คือ เมื่อมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารคนใดแล้ว ก็ให้สามารถควบคุม บังคับบัญชาหรือสั่งการได้โดยให้ผู้บริหารพิจารณาตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ว่าควรกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ บุคลิกภาพส่วนบุคคล และคุณค่าจริยธรรมของผู้บริหาร

๙. สายการบังคับบัญชา (Chain of Common or scalar Chain) เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรจัดให้มีช่วงของการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นที่เหมาะสม ไม่ควรห่างเหินจนเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดช่องว่างของสายการบังคับบัญชาได้

๑๐. คำสั่ง (Order) คือ ในการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีการสั่งการที่จะต้องออกเป็นคำสั่งหรือกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นลายลักษณ์อักษรวางไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรับทราบและปฏิบัติตาม

๑๑. ความเสมอภาค (Equity) คือ หลักแห่งความยุติธรรมที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน รวมทั้ง มีความเมตตา กรุณา ความจงรักภักดีต่อทุกคนโดยเสมอภาค

๑๒. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel) คือ การดำรงอยู่ในตำแหน่งของบุคลากรที่มีความต้องการเวลาเรียนรู้งานเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ดี บุคลากรจึงไม่ควรถูกปรับออกหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งก่อนเวลาอันควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์และความมั่นคงทั้งบุคคลและองค์การ

๑๓. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิด ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงาน เพื่อที่จะให้เป็นผู้มีประสบการณ์ และเกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ความคิดริเริ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารทางธุรกิจ

๑๔. ความสามัคคี (Esprit de Corps) คือ ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการก่อให้เกิดความกลมเกลียวปรองดองและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

มาสโลว์ (Maslow) อ่างในภารตี อนันต์นารี ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจ ๔ ประการ^{๓๑}

๑. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น จะเริ่มจากความต้องการขั้นต่ำสุดไปหาสูงสุด

๒. ความต้องการของมนุษย์มีอย่างต่อเนื่อง มีความต้องการไม่สิ้นสุด และต้องการชนิดใหม่ขึ้นไปอีก

๓. เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองในระดับต่ำแล้ว ก็จะต้องมีความต้องการระดับสูงขึ้น หรือเมื่อความต้องการระดับสูงได้รับการตอบสนองแล้วก็อาจเกิดความต้องการในระดับต่ำอีกก็ได้

๔. ความต้องการของมนุษย์มีความเกี่ยวเนื่องและซ้ำซ้อนกันอยู่ แม้ความต้องการในระดับหนึ่งได้หายไปแล้วก็เกิดความต้องการระดับอื่นเข้ามาแทนที่ แต่ความจริงแล้วความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนเท่านั้น

วิลเลียม อูชิ (William Ouchi) ได้กล่าวทฤษฎีของการบริหารคือ ทฤษฎี Z โดยหลังจากการศึกษาการบริหารของธุรกิจญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา และได้ทำการประสมประสานกัน โดยมีแนวคิดด้านการบริหาร ดังนี้^{๓๒}

๑. การสร้างงานระยะยาว

๒. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์

๓. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล

๔. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป

๕. การควบคุมในตัวเองไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ

๖. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง

๗. มีความเกี่ยวข้องในลักษณะครอบครัว

เสนาะ ตีเขาว์ ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหาร ๕ ลักษณะ คือ^{๓๓}

๑. การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จ สาระสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมี

^{๓๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๕.

^{๓๒} William Ouchi, **Organization and Management**, (Eaglewood Cliffs : Prentice Hill, 1971), P. 283.

^{๓๓}เสนาะ ตีเขาว์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑.

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีมีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

๒. การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายมีวัตถุประสงค์ของ องค์การต้องอาศัยความร่วมมือกันของทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหาร จะต้องทำให้งานบรรลุได้นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือ เป้าหมายต้องสูงและสามารถทำให้ สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำเกินไปก็ไม่ท้าทายไม่มีคุณค่า ประการที่ สอง การจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดีมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้าย จะต้องระบุเวลางานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

๓. การบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่าประสิทธิผล หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงาน โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอแต่ จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำได้ทั้งสองอย่าง คือ งานบรรลุผลที่ต้องการและ การใช้ทรัพยากรต่ำสุดจึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

๔. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รู้กัน โดยทั่วไปว่าเราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรจำกัดการใช้ทรัพยากรต่างๆจึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้ และ จะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมอย่าให้เกิดสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นการบริหาร กับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสำคัญอย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์เป็นกานศึกษาถึงการกระจายการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์การจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕. การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบ ความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้ เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

ดิณ ปรัชญพฤทธิ ได้เสนอภารกิจสำคัญในการบริหารไว้ ๓ ประการ คือ^{๓๔}

^{๓๔}ดิณ ปรัชญพฤทธิ, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๒๔-๒๖ .

๑. การวางแผน หมายถึง การกำหนดโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องลงมือปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติการ

๒. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดรูปแบบโครงสร้างหรือเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานได้ชัดเจน พร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป

๓. การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงานการบริหารบุคคลดังกล่าว รวมถึงแต่การแสวงหากำลังคนมาบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดชั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงานและการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

๔. การสั่งการ หมายถึง การอำนวยการหรือการวินิจฉัยสั่งการ หลังจากการได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบครอบ รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ

๕. การประสานงาน หมายถึง การประสานงานหรือติดต่อ สัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆในองค์การ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซับซ้อนหรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานประสานความกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

๖. การรายงาน หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะสะดวกแก่การประสานงานอื่นจะเป็นการสร้างใจอันดีร่วมกัน ตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญไปในตัวด้วย

๗. การงบประมาณ หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงานงบประมาณการเงินวางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงินการบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายโดยรอบคอบและรัดกุม

พงศศักดิ์ ปัญจพรผล กล่าวถึงกระบวนการบริหารควรประกอบด้วย ๑๐ ประการ คือ^{๓๕}

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้หน้าโดยเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective) การพัฒนากลวิธี (Develop strategies) ในการวางแผน ซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน

^{๓๕} พงศศักดิ์ ปัญจพรผล, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๔-๗๒.

๒. การจัดการ (Organizing) หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันไปอย่างดี

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

๔. การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจแยกแยะและวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

๕. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการรวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนตัดสินใจในการบริหารงานที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี

๖. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การร่วมมือประสานงาน เพื่อการดำเนินการเป็นไปด้วยดี และราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้น และดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

๗. การร่วมมือประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน เข้ามาร่วมทำงานกันอย่างพร้อมเพรียงกัน ข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือ ความร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของ “จิตใจ”

๘. การสื่อข้อความ (Communicating) หมายถึง การผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจ เพื่อที่จะให้ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

๙. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) แจ้งให้ประชาชนทราบ ซึ่งโดยทั่วไปการรายงาน จะหมายถึงวิธีการของสถาบันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน ความสำคัญของการรายงานนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง

๑๐. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณ และการเงินตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงาน

วิโรจน์ สารรัตนะ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารควรประกอบด้วย ๔ ประการ คือ^{๑๖} ๑. การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจ เลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะบรรลุจุดหมายนั้น

๒. การจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน

๓. การนำ หมายถึง ความพยายามทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๔. การควบคุม หมายถึง การมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมาย มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลง

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ทฤษฎีของการบริหาร หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการสังเกตและทดสอบจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นส่วนของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงกัน เป็นข้อสรุปแบบกว้างที่ได้พรรณนาและอธิบายถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อยๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีแนวคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไปและชี้แนะแนวทางในการวิจัย

สรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารนั้น ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การสั่งการ การประสานงาน การรายงานผล และงบประมาณที่ผู้บริหารทุก ๆ องค์การจะต้องมีเพื่อให้การทำงานนั้นเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน

๒.๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

การจะบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ว่ามีความรู้ความสามารถในด้านหลักการบริหารที่ได้อย่างไร เพราะผู้บริหารเป็นหัวหน้าหรือนายใหญ่ในสถานศึกษานั้น ๆ หลังจากได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและมีหน้าที่ในการบริหารงานทุกอย่างในสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับ นลินี ทวีสิน ที่ได้กล่าวว่า^{๑๗} “ผู้บริหารสถานศึกษา คือบุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องการวางแผน การ

^{๑๖} วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหารหลักการทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

^{๑๗} นลินี ทวีสิน, การศึกษาอัครตศ สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา (IFD), ผู้บริหารสถานศึกษา, <http://vcharkam.com/varticele/๓๓๒๕๕>. เข้าถึงข้อมูลเมื่อ วันที่ ๑ กันยายน ๒๕๕๓.

จัดสรรงบประมาณ การพัฒนาบุคลากรและการสร้างความร่วมมือ โดยอาศัยความรู้และทักษะการบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสังคม”

เช่นเดียวกัน ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของ “การบริหารโรงเรียน” ไว้ในรูปแบบที่ต่างกันออกไป ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

นิพนธ์ กินาวงศ์ กล่าวว่า “การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานของบุคคลกลุ่มบุคคลซึ่งเรียกว่าผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนดไว้”^{๓๔}

แคมป์เบลล์ (Campbell) กล่าวว่า “การบริหารโรงเรียนเป็นการจัดการแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริงซึ่งผู้ที่จัดยุทธศาสตร์ทางการศึกษาก็คือผู้บริหารการศึกษา”^{๓๕}

สรุปแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภายในโรงเรียน เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรม และนำไปปฏิบัติในการดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุขผู้บริหารครู และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการร่วมกันได้โดยอาศัยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาให้ได้มากและมีประสิทธิภาพที่สุด

๒.๒.๒ การวางแผนบุคลากร

ความหมายของการวางแผนบุคลากรการวางแผนบุคลากร เป็นการเตรียมการเพื่อให้องค์การได้ทราบถึงปริมาณความต้องการบุคคลที่จะเข้าร่วมทำงานกับองค์การในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการขององค์การเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ให้ความหมายของ การวางแผนบุคลากรไว้ว่า^{๓๖} การคาดคะเนความต้องการบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าว่าต้องการจะใช้บุคคลในตำแหน่งอะไร ระดับใด จำนวนเท่าไร และจะสรรหาคนเหล่านั้นมาได้จากไหน ตลอดจนถึงการ

^{๓๔}นิพนธ์ กินาวงศ์, หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนต, ๒๕๓๑), หน้า ๑๒.

^{๓๕}Campbell,R,F,Introduction to Educational Administration, Boston : (alyn and Baconinc,1972), p. ๒.

^{๓๖}มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, การบริหารงานบุคคล, (สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๑), หน้า ๕๖๒.

วางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการศึกษาวิจัยเพื่อหาวิธีการจูงใจให้ ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สุภาพร พิศาลบุตร ได้กล่าวถึง การวางแผนบุคลากร ไว้ว่า หมายถึงกระบวนการในการคาดการณ์ ความต้องการบุคลากรขององค์การเกี่ยวกับ ประเภท จำนวนและคุณภาพของบุคคล ไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการอย่างมีระบบ^{๔๐}

นงนุช วงษ์สุวรรณ ได้สรุปไว้ว่า “การวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการจัดระบบบุคลากร เพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมในอนาคตให้เกิดประโยชน์จาก องค์การสูงสุด ประกอบด้วย การสรรหาและการเลือกสรร การจำแนกตำแหน่ง การกำหนด เงินเดือน และสภาพการทำงาน”^{๔๑}

ณัฐพันธ์ เจอรนนทน ได้กล่าวว่า “การวางแผนบุคลากร คือกระบวนการที่ใช้ คาดการณ์ความต้องการด้านบุคลากรขององค์การ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่ เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อบริษัทด้วยตัวคน ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์การ เพื่อให้้องค์การใช้เป็น แนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมของ องค์การ โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์การ บุคลากร และสังคม”^{๔๒}

สุดา สุวรรณภิมย์ ได้ให้ความหมายของ การวางแผนบุคลากร ไว้ว่าเป็น^{๔๓} การ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการสำรวจ และพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรบุคคลเพื่อ ไปสู่การกำหนดแผนการที่จะให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่ เหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์การในระยะเวลาที่ต้องการ พร้อมทั้ง

^{๔๐}สุภาพร พิศาลบุตร, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ธนะการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๗๔.

^{๔๑}นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖), หน้า ๘๘.

^{๔๒}ณัฐพันธ์ เจอรนนทน, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๖๗.

^{๔๓}สุดา สุวรรณภิมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล (Personnel management), (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๓๘.

ทำการพัฒนากำลังคนที่ได้มาให้มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานและรักษากำลังคนที่ดี มีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กร

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การวางแผนบุคลากร เป็นกระบวนการคาดการณ์ ความต้องการบุคลากรขององค์กรอย่างเป็นระบบ ให้สอดคล้องกับตำแหน่งว่างในอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนรวมถึง การวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ ปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

๒.๒.๓ วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากร

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากรไว้ดังนี้^{๔๕}

๑. เพื่อให้ได้กำลังคนเข้ามาช่วยปฏิบัติงานกับองค์กร ได้ทันทีเมื่อองค์กรต้องการ กำลังคนที่ได้มานี้ต้องมีในปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอต่อความต้องการขององค์กร

๒. เป็นการบริหารขององค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

๓. เพื่อเป็นการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งปัญหากำลังคนมีในจำนวนที่เกินกว่า ความต้องการของหน่วยงานแต่ละ หน่วยงานและของภาพรวมขององค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงใน ท่ามกลางปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้า ทางเทคโนโลยีที่สามารถเข้ามาแทนที่กำลังคน และความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให ้องค์กรต้องสรรหาพัฒนากำลังคนให้มีความรู้ทันกับเทคโนโลยีเพื่อจะสามารถนำเอามาใช้เป็น ประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์กร

๔. เพื่อใช้เป็นแนวทาง และช่วยปรับปรุงการสรรหา คัดเลือก พัฒนากำลังคนเป็นการ เตรียมการให้ได้กำลังคนที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน

๕. เป็นการสร้างโอกาสในการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน และการได้พิจารณา เลื่อนตำแหน่งของกำลังคนที่กำลังทำงานอยู่ในองค์กร ในการวางแผนบุคลากรนั้น บางกรณีอาจ ไม่มีความจำเป็นจะต้องสรรหาจากบุคคลภายนอกองค์กรทั้งหมด บางครั้งองค์กรสามารถ พิจารณาสรรหา คัดเลือก โยกย้ายพนักงานจากหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กรเข้ามาแทนที่ได้โดย อาจฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์เพิ่มเติมก็สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความ

^{๔๕} สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล (Personnel management), (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๓๘.

รับผิดชอบใหม่ได้ ดังนั้นการวางแผนบุคลากร จึงเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือกำลังคนที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึง เป็นการสร้างขวัญกำลังใจและก่อให้เกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

๒.๒.๔ กระบวนการวางแผนบุคลากร

เป็นกระบวนการในการวางแผนเพื่อทราบความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคตขององค์กร มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

๑. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis) เพื่อทราบถึงสถานการณ์ภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ศึกษาแนวโน้มทางการเมืองกฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่อดำเนินงานขององค์กร สภาพทางเศรษฐกิจอยู่ในภาวะที่กำลังถดถอยรุ่งเรือง ภาวะเงินเฟ้อ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

๒. พิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร (Goals and Plans of Organization) เมื่อได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแล้วองค์กรจะกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ พร้อมกับการวางกลยุทธ์ และวางแผนปฏิบัติการ

๓. วิเคราะห์สภาพการณ์ของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) เป็นขั้นตอนเพื่อสำรวจจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่มีอยู่และจำแนกออกตามฝ่าย ต่าง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไรในปัจจุบันพร้อมคาดคะเนจำนวนของบุคลากรที่อาจจะลาออก

๔. พยากรณ์หรือคาดการณ์ ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต (Personnel Forecasting) ในขั้นนี้ต้องพิจารณาโดยละเอียด ตรวจสอบจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ทั้งหมดในขั้นที่ ๒ บุคลากรที่กำลังลาออกและอาจจะลาออกในระหว่างปี บุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบถึงจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริงในองค์กรว่ามีอยู่เท่าไร

๕. การวางแผนบุคลากร (Implementing of Personnel planning) หลังจากได้พยากรณ์หรือคาดการณ์บุคลากร จึงเริ่มเข้าสู่แผนปฏิบัติการของหน่วยงานบริหารงานบุคคล โดยวางแผนการสรรหาบุคลากรว่าจะสรรหาจากแหล่งใดจะมีกระบวนการในการคัดเลือกและบรรจุบุคลากรการปฐมนิเทศอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างไร เป็นต้น

๒.๒.๕ ประโยชน์ของการวางแผนบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการวางแผนบุคลากรไว้ดังนี้^{๔๖}

^{๔๖} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๒), หน้า ๕๑.

๑. ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งนี้ เพราะถ้าองค์กรได้มีการเตรียมวางแผนเรื่องบุคลากรอย่างมีระบบ จะทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมเกี่ยวกับความจำเป็นในการใช้บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคลากรที่นำเข้ามาในองค์กรมีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างแท้จริง กล่าวคือ หน่วยงานที่เสนอแผนด้านบุคลากรมา จะสามารถชี้แจงเหตุผลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ ด้านบุคลากรได้ชัดเจน ขณะเดียวกัน หน่วยงานนั้นจะสามารถรู้ทิศทางการพิจารณาบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

๒. ช่วยให้อะกักรรณด้านบุคลากรและเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน การวางแผนเป็นการมองอนาคต องค์กรโดยทั่วไปต้องมีการเปลี่ยนแปลงเจริญเติบโตขึ้น การขยายตัวขององค์กรนี้ทำให้เป้าหมายขององค์กรมีการปรับและพัฒนาแตกต่างไปจากการจัดตั้งองค์กรในระยะแรก ดังนั้น กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรจึงต้องปรับขยายไปตามความเจริญเติบโตขององค์กร จำนวนและคุณสมบัติบุคลากรที่มีอยู่เดิมจึงมีการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเมื่อองค์กรได้มีการวางแผนงานด้านนี้อย่างเป็นระบบ ย่อมอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรและเป้าหมายขององค์กรในอนาคตให้มีความสอดคล้องกัน

๓. ช่วยให้อะกักรรณด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบและความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่าง ๆ เพราะได้มีการวางแผนงานบุคลากรเป็นการล่วงหน้า

๔. ช่วยให้การจ้างบุคลากรใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนบุคลากรเป็นงานที่มีความสำคัญในองค์กรทุกประเภท เป็นการเตรียมการให้ได้บุคลากรใหม่ เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ การที่องค์กรจะกำหนดการรับบุคลากรใหม่ แต่ครั้งจะต้องยึดแผนงานด้านบุคลากรที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ทันต่อความต้องการของหน่วยงาน

๕. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ในการวางแผนงานบุคลากรนั้นไม่จำเป็นต้องจะออกมาในรูปการจ้างบุคลากรใหม่ทั้งหมด บุคลากรที่องค์กรต้องการใหม่นั้น บางครั้งองค์กรจะใช้วิธีการโยกย้ายบุคลากรจากตำแหน่งเดิมมาตำแหน่งใหม่โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ การวางแผนงานบุคลากรเป็นการพิจารณาภาพรวมทั้งหมด จึงทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานขององค์กรได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึง ซึ่งสิ่งนี้นับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตามแผนงานด้านบุคลากรขององค์กร

๖. เป็นแนวทางสำหรับสถาบันการศึกษาจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ในยุคปัจจุบันสถาบันการศึกษาสนใจการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้ เป็นไปตามความต้องการขององค์กร เป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงให้แก่ประเทศ ไม่เกิดปัญหา การว่างงาน หรือการทำงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถที่สำเร็จการศึกษา

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานด้านบุคลากรในองค์กร เกี่ยวกับการวางแผนบุคลากร การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเข้าทำงานในองค์กร การ บำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้ บุคลากรพ้นจากงานเพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก

๒.๒.๖ การสรรหาบุคลากร

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้อธิบายถึงการสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรไว้ดังนี้^{๔๖}

ความหมายของการสรรหา (Recruitment) คือ กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือก บุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆที่องค์กรเปิดรับสมัครการสรรหาบุคลากร หมายถึง การค้นหา และจูงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ ประสบการณ์ความสามารถ ความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กร ต่าง ๆ ต้องการเข้ามาทำงาน การสรรหา เริ่มตั้งแต่การแสวงหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ดึงดูด บุคคลที่มีศักยภาพที่เหมาะสมให้เกิดความสนใจและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้เข้ามาสมัครงานในองค์กร

หลักการสรรหาบุคลากรขององค์กร คือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น เริ่ม จากเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร ได้แก่คุณสมบัติ คุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน และการคัดเลือกจากการสอบคัดเลือกได้แก่ การสอบความรู้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ในขั้น สิ้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสม เข้า เป็นบุคลากรขององค์กร ตามหลักการที่ว่า “บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน” โดยจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรที่ต้องอาศัยบุคลากรที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนจะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

^{๔๖}สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารสอนวิชา การบริหารงานบุคคล, (Personnel management), (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา), หน้า ๔๖ – ๔๗.

๒.๒.๓ การสรรหาบุคลากรที่องค์กรทั่วไปนิยมใช้กัน มี ๒ ระบบ คือ

ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) จัดว่าเป็นระบบการสรรหาบุคลากรขององค์กรโดยอาศัยหลักการแห่งความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือสงเคราะห์ในบรรดางานสาธารณะ มิตร พรวรรค และผู้อยู่ในอุปการะมา มีอิทธิพลเหนือการสอบคัดเลือก มีการใช้บารมีของ ผู้ที่มีอำนาจสูงสุดจากในองค์กรที่ประกาศรับสมัครบุคลากร โดยไม่ต้องคำนึงถึงระบบการสอบคัดเลือก จะพบว่าในองค์กรที่มีระบบการบริหารงานที่ดี ประสิทธิภาพการทำงานสูง จะไม่มีระบบการรับบุคลากรเข้ามาทำงานโดยระบบอุปถัมภ์ ซึ่งในทางตรงกันข้ามองค์กรที่มีระบบการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ การบรรจุบุคลากรเข้าทำงานจะนิยมใช้ระบบอุปถัมภ์ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียหายต่อระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรจะได้แต่บุคลากรที่ไม่มีสมรรถภาพในการทำงานผลงานก็ไม่มีประสิทธิภาพ ชื่อเสียงขององค์กรก็ลดน้อยลงและสุดท้ายขององค์กรก็ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้จะต้องปิดกิจการ

ระบบคุณธรรม (Merit System) จัดเป็นระบบการสรรหาบุคลากรที่ใช้ หลักแห่งความดี โดยใช้หลักการสรรหาบุคลากรที่ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ๔ ประการ มีดังนี้

ประการที่ ๑ ใช้หลักความสามารถ โดยกำหนดเงื่อนไขการรับสมัครบุคลากรได้แก่ คุณสมบัติผู้สมัคร คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน หรือเคยผ่านงานมาแล้ว เพื่อเปิดโอกาสให้แก่บุคคลที่มีความสามารถตรงตามเงื่อนไขการรับสมัครได้มาสมัครเข้าทำงาน โดยผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกหรือการสอบแข่งขันเข้าทำงาน

ประการที่ ๒ ใช้หลักความเสมอภาค โดยคำนึงถึงหลักการแห่งสิทธิของความเสมอภาคของบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ตรงตามเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร เพื่อสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขันบุคคล หรือสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งจะพบว่า การใช้หลักความเสมอภาคนี้ จะไม่จำกัดการคัดเลือกบุคคลโดยภูมิลำเนา ถิ่นที่อยู่ เชื้อชาติศาสนา ผู้ปกครอง และผู้รับรอง

ประการที่ ๓ ใช้หลักความมั่นคง เป็นการให้หลักประกันความมั่นคงแห่งอาชีพให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร ให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน จะไม่ถูกกลั่นแกล้งในการทำงาน ไม่ถูกลงโทษ หรือสั่งให้พักงาน หรือให้ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ หรือไม่เป็นธรรมเนียมที่รักมักที่ชัง เป็นต้น

ประการที่ ๔ ใช้หลักความเป็นกลางทางการเมือง ในการบริหารงานบุคคล องค์กรจะกำหนดหลักการปฏิบัติสำหรับบุคลากร โดยให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรวางตนเป็นกลางทางการเมือง โดยไม่กระทำการใด ๆ อันสื่อเจตนาว่าเป็นการนิยม ฝักใฝ่ อดหนุน ของพรรคการเมือง หรือ นักการเมือง

๒.๒.๘ คุณสมบัติของผู้สรรหา

คุณภาพของบุคคลที่องค์กรรับเข้ามาทำงานเป็นเรื่องสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้ดำเนินการสรรหาจึงมีบทบาทและความรับผิดชอบในเรื่องคุณภาพของบุคคลที่จะมาสมัครงานกับองค์กร ผู้ดำเนินการสรรหาต้องดำเนินการค้นหา แสวงหา และจงใจบุคคลเข้ามาสมัครงานในองค์กร จึงควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

๑. บุคลิกภาพที่ดีมีการแต่งกายที่สุภาพและเหมาะสม
๒. มีความชอบและพอใจในการทำงานที่ขอบพบปะบุคคลและมีใจรักในการบริการให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น
๓. เป็นบุคคลช่างสังเกตบุคลิกรูปร่างหน้าตาและการแสดงออกของผู้อื่นได้ดี
๔. มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ
๕. มีความรู้ในการดำเนินงานของบริษัทอย่างครบถ้วนในทุกด้านที่สำคัญ
๖. มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่
๗. มีความรู้ในตำแหน่งงานที่ว่างลงที่กำลังประกาศรับสมัครอยู่
๘. มีความสามารถในการศึกษาวิเคราะห์ประวัติโดยย่อของผู้สมัครในด้านต่างๆ
๙. มีความรู้ประสบการณ์การใช้คำถามเพื่อถามผู้สมัครเพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆที่สำคัญอย่างครบถ้วน
๑๐. เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรเช่นตรงต่อเวลา มีความจริงใจและขยันในการทำงาน

๒.๒.๙ การคัดเลือกบุคลากร

อำนาจ แสงสว่าง ได้กล่าวถึง การคัดเลือกบุคลากรไว้ดังนี้การคัดเลือกบุคลากรเป็นงานที่สำคัญที่สุดของกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม^{๔๔} ถูกต้องกับคุณลักษณะเฉพาะของงานความหมายของการคัดเลือกบุคลากรการคัดเลือกบุคลากรคือกระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องกับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ ถ้าองค์กรใดสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพมี

^{๔๔}อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๓๒ – ๑๓๓.

ประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรนั้นย่อมจะได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายมีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้ และทำให้องค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับนับถือแก่องค์กรต่างๆ ตลอดจนประชาชนทั่วไปด้วย ดังนั้นจึงนับได้ว่าการคัดเลือกบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากรการคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะว่าจะต้องมีบุคลากรมาประจำเพื่อปฏิบัติตามสายงานการบริหารขององค์กร

๒.๒.๑๐ การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพและการปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคลากรในองค์กร ผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งองค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดให้ หรือโดยบุคลากรดำเนินการเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

นางนุช วงษ์สุวรรณ ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหากศึกษาอย่างเจาะลึกจะมีความหมายแตกต่างกันไปตามสาขาวิชา แต่ในภาพรวมเหมือนกัน คือ ส่วนรวมขององค์กรดีขึ้น เช่น ด้านรัฐศาสตร์ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเตรียมประชาชนสำหรับการมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมือง โดยเฉพาะประชาชนในระบอบประชาธิปไตยในด้านเศรษฐศาสตร์การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มพูนทุนมนุษย์และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นต้น^{๔๙}

สุนันทา เลานันท์ ได้รวบรวมความหมายของการพัฒนาบุคลากร^{๕๐} จากนักวิชาการตะวันตก ได้แก่ เลียนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) และการ์แลน ดี วิกส์ (Garland D.WiggsX) ซึ่งได้อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาบุคลากรจึงครอบคลุม ๓ เรื่อง ด้วยกัน คือการฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ดังนั้น สุนันทาเลานันท์ จึงได้สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ค่อนข้างจะเจาะจงลงไปในตัวองค์กรโดยหมายถึงกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการ

^{๔๙}นางนุช วงษ์สุวรรณ, การทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖),

หน้า ๑๐๓.

^{๕๐}สุนันทา เลานันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ธนการพิมพ์, ๒๕๔๖),

หน้า ๒๒๓.

ฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

บรรยงค์ โตจินดา ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรไม่ใช่เรื่องของการให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการศึกษา และการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียวหากแต่เป็นการหาวิธี^{๕๑} ที่จะดึงเอาศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่และสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพเหล่านั้นไว้กับองค์กรได้

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า คือ กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่ง หรือในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรจะครอบคลุมใน ๓ เรื่อง คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา^{๕๒}

ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่า ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ก็คือ กระบวนการที่มีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้้องค์กรเจริญก้าวหน้า สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

๒.๒.๑๑ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมาย ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด^{๕๓}

วรรณรต แสงมณี ได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าคือ กระบวนการประเมินผล สิ่งที่บุคลากรประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์กร^{๕๔} หรือสิ่งที้องค์กรได้รับจากบุคลากร

^{๕๑}บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์), (กรุงเทพมหานคร : อมราการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕๑.

^{๕๒}สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : บีเค อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔ - ๒๑.

^{๕๓}ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๒๕๑.

^{๕๔}วรรณรต แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๔๓), หน้า ๑๓๕.

ภายในช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นป้อนกลับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบ ว่า ปฏิบัติงานได้ผลดีมากน้อยเพียงใดและแนะนำให้บุคลากรรู้ถึงวิธีการที่จะต้องปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อที่จะได้ใช้เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร การปฏิบัติงานและงานที่ออกมาสามารถที่จะมาวินิจฉัยได้ว่าทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์กรไปในทิศทางใด ถ้าใช้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะสามารถกระตุ้นการปฏิบัติงานได้ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากใช้อย่างไม่เหมาะสม กระบวนการประเมินผลจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ การวินิจฉัยอย่างเป็นระบบที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาคุณค่าของบุคคลนั้นทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐาน โดยอยู่บนรากฐานของความยุติธรรมและสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้ว่าน่าจะอะไรมาเป็นเครื่องวัดผลการปฏิบัติงานอาจ^{๕๕}

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็น การให้ข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองและความต้องการขององค์กรอันนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

สรุป การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ทั้งทักษะและประสบการณ์ในการบริหารเกี่ยวกับงานบุคลากรในโรงเรียน เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กร เป็นหัวใจของการบริหาร และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานขององค์กรสำเร็จ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ กลยุทธ์ และความละเอียดรอบคอบอย่างยิ่งในการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม ตลอดจนถึงความคาดหวังทางด้านการบริหาร โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

มีหลักการบริหารทั้งในด้านหลักความรู้ ความสามารถ ความยืดหยุ่น มนุษย์สัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน การบำรุงรักษาบุคลากรในองค์กร การประสานงาน การประสานผลประโยชน์ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นมนุษยธรรม ที่สำคัญหลักในการบริหารเหล่านี้จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบาย ยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้าง สภาพการทำงาน การแข่งขันทำให้

^{๕๕}สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๑๗๑.

บุคคลกรทราบ การทำให้บุคคลากรรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร” การจัดสรรบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม หรือเป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) เพื่อให้บุคคลมีขวัญกำลังใจ ทุ่มเท รับผิดชอบ และถือว่าการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นเกียรติยศ ศักดิ์ศรี มีความมั่นคงในอาชีพ

มีกระบวนการในการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ เริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผน อัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นกระบวนการและเป็นระบบ อันเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๓.๑ ความหมายและความสำคัญ

หลักธรรมหรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าซึ่งอยู่ในศาสนาพุทธมีมากถึง ๘๔,๐๐๐ พระธรรมชั้นตรี โดยสรุปแล้วมี ๓ ประการที่สำคัญ คือ (๑) ละชั่วทั้งปวง (๒) ทำดีให้บริบูรณ์ (๓) ทำให้บริสุทธิ์ สิ่งที่ต้องปฏิบัติทั้ง ๓ ประการดังกล่าวยังแบ่งได้เป็น ๒ ส่วน คือ ส่วน “ศีลหรือวินัย” อันเป็นคำสั่งหรือข้อบังคับมิให้ทำ ส่วนอีกอย่างหนึ่งคือ “ธรรม” เป็นคำสอนหรือข้อที่ควรกระทำ ในที่นี้จะศึกษาเฉพาะหมวดธรรมพรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมที่ผู้บริหารทุกคนควรศึกษาและฝึกฝนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่ดี ซึ่งไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด ถ้าผู้บริหารมีธรรมในใจ^{๕๖}

พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนา เพื่อให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นออกมาโดยไม่ต้องฝึกฝน นักบริหารต้องมีพรหมวิหารซึ่งจะทำให้ผู้ดำรงธรรมนี้ยอมช่วยเหลือมนุษย์ สัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตา กรุณา และขอมรักษาธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้น เมื่อมีความกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์ก็ต้องมีอุเบกขาด้วย เพื่อจะมีให้เสียธรรมที่มาจากคำว่าพรหมวิหารนี้ มาจากคำว่า “พรหม” ซึ่งแปลว่า ชื่อพระเป็นเจ้าผู้สร้างโลกตามศาสนาพราหมณ์ เทพในพรหมโลก และมาจากคำว่า “วิหาร” ซึ่งแปลว่า วัด ที่อยู่ของสงฆ์ที่ประดิษฐานของพระพุทธรูปรวมความแล้ว “พรหมวิหาร” จึงแปลว่า ธรรมของพรหมหรือธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่ มี ๔ ประการ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา^{๕๗}

^{๕๖}นิติย์ สัมมาพันธ์, การบริหารเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พลีนดิ้งเฮ้าส์, ๒๕๒๕), หน้า ๑๕๓.

^{๕๗}ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๒๕), หน้า ๕๖๘-๕๖๙.

พระพุทธเจ้า ตรัสถึง พรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า^{๕๘} “ดูกรโทณะ ก็พราหมณ์เป็นผู้เสมอด้วยพรหมอย่างไร พราหมณ์ในโลกนี้เป็นอุกโตสุชาติทั้งฝ่ายบิดามารดา มีกรรมเป็นที่ถือปฏิสนธิหมดจดดีตลอด ๗ ชั่วบรรพบุรุษ ไม่มีใครจะคัดค้านหรือติเตียนได้โดยอ้างถึงชาติ เขาประพฤติโกมารพรหมจรรย์เรียนมนต์อยู่ตลอด ๔๗ ปี ครั้นแล้ว ย่อมแสวงหาทรัพย์สำหรับบูชาอาจารย์เพื่ออาจารย์ โดยธรรมอย่างเดียว ไม่แสวงหาโดยไม่เป็นธรรม ก็กรรมในการแสวงหานั้นอย่างไร คือ ไม่แสวงหาด้วยกสิกรรม พาณิชยกรรม โครกขกรรม การเป็นนักรบ การรับราชการ ศิลปะอย่างใดอย่างหนึ่ง เขาถือกระเบื้องเที่ยววิชาการอย่างเดียว มอบทรัพย์สำหรับบูชาอาจารย์แก่อาจารย์แล้ว ปลงผมและหนวดนุ่งห่มผ้ากาสาเยะ ออกบวชบรรพชิตเขาบวชแล้วอย่างนี้มีใจประกอบด้วยเมตตาแผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ ทิศที่ ๒ ที่ ๓ ที่ ๔ ก็เหมือนกัน ตามนัยนี้ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวา แผ่ไปตลอดโลก ทั้งสัตว์ทุกเหล่า ในทุกสถานที่ ด้วยใจประกอบด้วยเมตตา อันไพบุลย์ ถึงความเป็นใหญ่หา มิได้ ไม่มีเวร ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่ มีใจประกอบด้วยกรุณา...ประกอบด้วยมูทิตา...ประกอบด้วยอุเบกขา แผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ ทิศที่ ๒ ที่ ๓ ที่ ๔ ก็เหมือนกัน ตามนัยนี้ ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวา แผ่ไปตลอดโลก ทั้งสัตว์ทุกเหล่า ในที่ทุกสถานด้วยใจที่ประกอบด้วยอุเบกขา อันไพบุลย์ ๔ ความเป็นใหญ่ หาประมาณมิได้ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่ เธอเจริญพรหมวิหาร ๔ ประการนี้แล้ว เมื่อตายไปย่อมเข้าถึงสุคติพรหมโลก ดูกรโทณะ พราหมณ์เป็นผู้ชื่อว่าเสมอด้วยพรหมอย่างนี้แล

พจนานุกรม ศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน อธิบายความหมายของพรหมวิหาร ๔ ว่าเป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมายหลายนัยคือ^{๕๙} (๑) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เครื่องอยู่อย่างพรหมและทำให้พรหมเสมอด้วยพรหมโดยมุ่งประเด็นที่ว่า เมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิ เจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้ว ย่อมส่งผลให้บรรลุฉานได้ตามลำดับ (๒) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐ เมื่อมีธรรม ๔ ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ ปรรณนาช่วยสรรพสัตว์ที่ประสบทุกข์ให้พ้นทุกข์ ไม่ริษยาในความได้ดั่งมีสุขของสรรพสัตว์และวางใจเป็นกลางได้เมื่อช่วยสรรพสัตว์นั้นๆ ไม่สำเร็จ (๓) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่ คือ ผู้นำหรือผู้ปกครอง โดยมุ่งให้ผู้นำหรือผู้ปกครองมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาเมื่อเขาประสบทุกข์ ยินดีด้วยเมื่อเขาได้รับความสำเร็จ และวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ

^{๕๘} อจ. ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๕๒/๒๑๒.

^{๕๙} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุกอังกฤษ-ไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด, อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๐- ๑๒๑.

พรหมวิหาร ๔ เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า อัปมัณฺญา ๔ เพราะมุ่งประเด็นที่ว่า แผ่ไปไม่จำกัดในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย เป็นพรหมวิหารของพระอริยะ

๒.๓.๒ องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔

พระไตรปิฎก พรหมวิหารธรรม หมายถึงธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจ อันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ หลักธรรมข้อนี้ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับ ผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองที่จำเป็นจะต้องประพฤติปฏิบัติ มี ๔ ประการดังนี้^{๖๐}

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี มีไมตรีต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครอง กล่าวคือ ปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข

๒. กรุณา ความสงสาร คือช่วยเหลือให้ประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองให้พ้นจากทุกข์ ใฝ่ใจ ในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความเดือดร้อนของปวงประชารวมถึงสัตว์ทั้งปวงด้วย

๓. มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองประสบความสำเร็จ ในหน้าที่การงานก็รู้สึกยินดีกับความสำเร็จของเขาเหล่านั้น

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็น ด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง ไม่ซ้ำเติมเมื่อผู้อื่น ประสบความทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือการกระทำของเขาเอง ว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้นอันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน) ทรงเรียบเรียงหนังสือชุด รวมธรรมะ ตอนที่๑๖ ด้วยพรหมวิหาร ๔ สามารถสรุปความได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นคุณธรรม สำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดี และความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ดังนี้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์ บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิด ว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณาซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้น ครั้นได้เห็นเขามีสุขไม่ทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดี และเมื่อไม่มีกิจ ที่ควรจะทำต่อไป ก็อุเบกขา คือ อยู่นิ่งเฉยๆ^{๖๑}

^{๖๐} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒

^{๖๑} สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน), รวมธรรมะ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน, ๒๕๔๓), หน้า ๑๕๕-๒๐๓.

ปัญญาหนันทภิกขุ (ปิ่น ปัญญาหนนุโท) กล่าวถึง พรหมวิหารว่า^{๖๒} เป็นหลักใจ ได้แก่ ผู้ใหญ่ที่ดีย่อมดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหาร ๔ ประการเป็นประจำในผู้น้อยเป็นนิจ คือมีเมตตา รักใคร่ปรารถนาให้ผู้น้อยได้รับความร่มเย็นเป็นสุข โดยทั่วกัน ๑ กรุณาสงสารช่วยเหลือผู้ที่น้อยที่ ทุกข์ยากจนเต็มความสามารถ ๑ มุทิตา พลอยยินดีที่มีความเจริญขึ้น แม้จะได้รับยกย่องดีกว่าตนก็ ไม่คิดริษยา ๑ อุเบกขาวางตนเฉยๆ ในเวลาที่เห็นผู้น้อยต้องได้รับโทษหรือรับความวิบัติที่ตนไม่สามารถจะช่วยได้ หรือคนช่วยแล้วแต่ไม่สำเร็จ ๑

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตต์ ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึง พรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครองหรือผู้บริหาร ๔ ประการ ได้แก่^{๖๓}

๑. เมตตา คือ ความรัก ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำ ประโยชน์แก่มนุษย์ทั่วหน้า

๒. กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความ ทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา คือ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข มีใจพองใสบันเทิงประกอบด้วยอาการ แซ่มนชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้มีความสุขเจริญ งอกงามยิ่งๆขึ้นไป

๔. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณากรรมที่สัตว์ ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับทั้งผลดีและชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัย และปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต) ให้ความหมายว่า พรหมวิหาร ๔ ธรรมเครื่องอยู่ อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้ เป็นหลักใจกำกับความประพฤติ จึงจะเชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ ทั้งหลายโดยชอบ มีดังนี้^{๖๔}

๑. เมตตา หมายถึง ความรักใคร่ ปรารถนาดี อยากให้เขามีความสุข มีจิตแผ่ไมตรีและคิด ทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั้งหลาย

^{๖๒}ปัญญาหนันทภิกขุ (ปิ่น ปัญญาหนนุโท), หน้าที่ยของคน(ฉบับสมบูรณ์), (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๑), หน้า ๑๘๘.

^{๖๓}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพมหานคร: เอส.อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๑.

^{๖๔}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๒-๑๔๓.

๒. กรุณา หมายถึง ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจอันปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา หมายถึง ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแจ่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลาย ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดี มีสุข เจริญงดงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองในเมื่อไม่มีกิจควรทำ เพราะเขารับผิดชอบของตน

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ให้ความหมายพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่าบุคคลผู้มีความศรัทธาครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นอันพรหมวิหารธรรมนั้นมี ๔ ประการ คือ^{๖๕}

๑. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งขึ้นไป

๒. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือจุนด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วยนั่นเอง

๓. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงความดีต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

๔. อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงพรหมวิหาร ๔ ซึ่งสามารถสรุปความได้ว่า^{๖๖} นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ๔ ประการ เพราะเมตตาจะทำให้ นักบริหารรู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงานและจดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดี

^{๖๕}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), พระในบ้าน, (กรุงเทพมหานคร : คณากรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘-๙.

^{๖๖}พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), ศาสตราจารย์พิเศษ เสถียรพงษ์ วรรณปก, มณีแห่งปัญญา, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา และสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๔๓-๔๕.

ของเขา กรุณาจะทำให้พนักงานเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น มุทิตาทำให้นักบริหารส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและอุเบกขาจะทำให้ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและโทษ โดยรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ทรงพระราชปรารภว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมที่จะก่อให้เกิดความสุขแก่โลก โดยเฉพาะเมตตาเป็นเครื่องกำจุนโลก สามารถฝึกหัดและปฏิบัติได้โดยไม่มีขอบเขตและสิ้นสุด ส่วนกรุณาเป็นเครื่องประกอบตามกำลังสามารถของแต่ละบุคคล จึงทรงอาราธนาสมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒโน) วัดบวรนิเวศวิหาร ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร ๔ ดังนี้ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ๔ ประการนี้ พระบรมศาสดาทรงแสดงว่าเป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ ทรงเรียกคุณธรรมนี้ว่า พรหมวิหาร เป็นธรรมะ เป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข^{๖๓}

บุญมี แทนแก้ว ให้ความหมายของพรหมวิหารธรรมทั้ง ๔ ประการดังนี้^{๖๔}

๑.เมตตา หมายถึง ความรัก คือ ความปรารถนาดีมีไมตรีจิต ต้องการความช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

๒.กรุณา หมายถึง ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

๓.มุทิตา คือ ความเบิกบานพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีจิตใจแจ่มชื่นเบิกบานเมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จอกงามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีปรีดาปราโมทย์บันเทิงใจด้วย

๔.อุเบกขา หมายถึง ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง แน่วแน่ เทียงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม

แก้ว ชิตตะขบ ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า พรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐ บริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบและประกอบด้วย ๔ อย่าง คือ^{๖๕}

^{๖๓}สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒโน), **พุทธศาสนสุภาษิต**, (กรุงเทพมหานคร : ชมรมพุทธศาสน์ ก.พ.พ. ,๒๕๓๔), หน้า ๑๔๓-๒๐๔.

^{๖๔}บุญมี แทนแก้ว, **จริยศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : โอเคียนส์โตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๑๗๓.

^{๖๕}แก้ว ชิตตะขบ, **รวมวิชาธรรมศึกษา ชั้นตรี**, (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖), (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๗), หน้า ๕๓-๕๔.

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข คำว่า “เมตตา” หมายถึง ความสนิทสนม คือ ความรักใคร่ที่เว้นจากราคะ ความกำหนดได้แก่ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญแก่ผู้อื่น ความปรารถนาดีอยากให้มีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์ และสัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา” หมายถึง ความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ปรารถนาเพื่อจะปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขาหรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความใฝ่ฝันในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มุทิตา” หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแจ่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า “อุเบกขา” หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่ วางตนเป็นกลางในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยโจรเป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีจิตที่ควรทำเพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตน

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ กล่าวถึง พรหมวิหาร ๔ ว่า^{๑๐} เป็นธรรมอันเป็นที่อยู่ของพรหม ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เหมาะสำหรับผู้ใหญ่ ผู้นำ นักปกครอง ผู้จัดการ เมตตาเป็นการทำให้ผู้อื่นสุขยิ่งขึ้น กรุณาเป็นการช่วยแก้ไขให้เขาพ้นทุกข์ที่มีอยู่ มุทิตาเป็นการพลอยยินดีเมื่อเขาได้ดี และอุเบกขาเมื่อเขาเกิดประสบสิ่งไม่ดีก็ไม่ซ้ำเติมเขา ให้วางใจเป็นกลางเป็นการประยุกต์พรหมวิหารมาใช้ในเชิงธุรกิจอย่างเป็นระบบ

^{๑๐}สมหวัง วิทยาปัญญานนท์, การจัดการธุรกิจด้วยพรหมวิหารธรรม, <http://www.budmgt.com>. เข้าถึงเมื่อวันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๒.

จิตร ธานี ได้ให้แนวคิด พรหมวิหาร ๔ ว่า พระพุทธศาสนาเปรียบความรักความปรารถนาดีของบุพการี (บุพการี คือบุคคลผู้อุปการะก่อน) ที่มีต่อบุตรกับหลักธรรม “พรหมวิหาร ๔” ประกอบไปด้วย^{๑๐}

๑. เมตตา ความรักใคร่ความคิดที่ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข
๒. กรุณา ความสงสาร ปรารถนาให้ผู้อื่นปราศจากทุกข์
๓. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้รับ
๔. อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจเสียใจเมื่อผู้อื่นถึงภัยพิบัติ

การปฏิบัติงานของข้าหลวงใหญ่ผู้ลี้ภัยสหประชาชาติ UNHCR (United Nations High Commissioner for Refugees) ที่มีต่อเพื่อนมนุษย์ผู้ได้รับความทุกข์ยากผู้ประสบเคราะห์กรรมต้องหลบหนีภัยจากไฟสงคราม กับหลักธรรม พรหมวิหาร ๔

หลักธรรมทั้ง ๔ ข้อและมือที่กำลังโอบอุ้มผู้ลี้ภัย ที่อยู่ในวงรีรูปทรงไข่ ซึ่งเปรียบถึงการปฏิบัติต่อผู้ลี้ภัย เป็นอย่างดีด้วยหลักมนุษยธรรม จุดดั่งการถนองรักษาไข่ฉะนั้น ในภาพผู้ลี้ภัย ทั้งหญิงชาย เด็ก และคนชรา ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลเป็นอย่างดี ภายในรูปทรงไข่ย่อมมีใบหน้ายิ้มเปี่ยมสุข อันเนื่องมาจาก การคุ้มครองและช่วยเหลือ UNHCR สีฟ้าและสีเขียวอ่อนซึ่งเป็นกลุ่มสีหลักของภาพ หมายถึง ความร่มเย็น ความเมตตา ความอบอุ่น และชีวิตใหม่ ส่วนสีขาว หมายถึง ความเรียบง่ายของวิถีชีวิตไทย ภายใต้บวรพุทธศาสนา ลวดลายไทยแทนสัญลักษณ์ของประเทศไทย ซึ่งเป็นที่พำนักของผู้ลี้ภัยผลงานโดยรวม จะมีลักษณะเรียบง่ายไม่ซับซ้อน ซึ่งความเรียบง่ายยังหมายถึง ความจริงใจ,วิถีชีวิตของคนไทย และหลักธรรมในพระพุทธศาสนา

๒.๓.๓ การบูรณาการหลักพรหมวิหาร ๔

จากความหมายของพรหมวิหาร ๔ ที่ได้สรุปจากหลาย ๆ นักวิชาการจึงนำมาจำแนกองค์ประกอบของพรหมวิหาร ๔ ที่มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายประการโดยแต่ละประเด็นผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. เมตตา องค์ประกอบของหลักธรรมพรหมวิหาร ด้านเมตตานี้มีผู้ให้ข้อคิดเห็นไว้ดังนี้

บุคคลผู้แรกเริ่มทำกัมมัฏฐานและประสงค์จะเจริญเมตตาพรหมวิหารข้อแรกให้บังเกิดมีขึ้นในจิตสันดานของตนเบื้องต้นต้องตัดปลิโพธ คือความกังวล ๑๐ ประการ ให้สิ้นหวังเสียก่อน

^{๑๐}จิตร ธานี, พรหมวิหาร ๔, <http://www.jitdrathanee.com>, สืบค้นเมื่อ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๒.

ครั้นแล้วจึงไปเรียนเอาวิธีเจริญเมตตาตามมัญฐานในสำนักของอาจารย์ ให้เป็นที่เข้าใจพอที่จะนำไปปฏิบัติให้ถูกต้องได้ ครั้นแล้วเมื่อจะเริ่มปฏิบัติพึงบริโภคอาหารให้อิ่มหน้าสำราญพอแก่ความต้องการ และบรรเทาความง่วงอันเกิดแต่การบริโภคนั้นให้สร้างหายก่อน ลำดับนั้นพึงไปนั่งขัดสมาธิอย่างสบาย ณ อาสนะซึ่งได้เตรียมไว้ล่วงหน้าตรงที่อันสงบปราศจากเสียงรบกวน และไม่มีคนพลุกพล่านไปมา โดยเอกเทศแห่งใดแห่งหนึ่งเมื่อนั่งเรียบร้อยแล้วประการแรกจงพิจารณาให้เห็นโทษของความโกรธและอานิสงส์ของขันต้อย่างชัดเจนเสียก่อน^{๑๒}

อานิสงส์การแผ่เมตตา คือการปฏิบัติทั้งหลาย บุคคลผู้เจริญเมตตาภาวนาแล้ว ทำให้มากแล้ว ทำให้เป็นดั่งยาน ทำให้เป็นที่ตั้ง ตั้งไว้เนื่องๆอบรมแล้ว ปรารถดีแล้ว พึงหวังได้แน่นอนซึ่งอานิสงส์ ๑๑ ประการ คือผู้เจริญเมตตาข่อมกลับเป็นสุข ๑ ตื่นเป็นสุข ๑ ไม่ฝันลามก ๑ ข่อมเป็นที่รักของมนุษย์ ๑ ข่อมเป็นที่รักของอมมนุษย์ ๑ เทวดาข่อมรักษา ๑ ไฟ ยาพิษ หรือศาสตราข่อมไม่กล้ากราย ๑ จิตของผู้เจริญเมตตาเป็นสมาธิได้รวดเร็ว ๑ สีหน้าของผู้เจริญเมตตาข่อมส่องใส ๑ ข่อมไม่หลงไหลกระทำกาละ ๑ เมื่อยังไม่แทงตลอดธรรมอันยิ่งข่อมเข้าถึงพรหมโลก ๑ การปฏิบัติทั้งหลาย เมื่อเมตตาเจโตวิมุตติ อันบุคคลเสพแล้ว เจริญแล้ว ทำให้มากแล้วทำให้เป็นดั่งยาน ทำให้เป็นที่ตั้ง ตั้งไว้เนื่องๆอบรมแล้ว ปรารถดีแล้วอานิสงส์ ๑๑ ประการนี้เป็นอันหวังได้^{๑๓}

เมตตา คือ ความรัก พระท่านสอนให้คนเราทุกคนควรมีความรักซึ่งกันและกัน รักในที่นี้ไม่ใช่ความรักที่ชายมีต่อหญิง หรือหญิงมีต่อชาย รักนี้เป็นรักที่มีความใคร่ความรักที่พระท่านสอน คือความรักที่บริสุทธิ์ เหมือนความรักที่แม่มีต่อลูก เมื่อบุคคลใดมีจิตใจตั้งอยู่ในความรักที่บริสุทธิ์และมีต่อผู้อื่น พระท่านว่า จะหา ความอิจฉามาจากที่ไหนจากการศึกษาหลักของเมตตาตามทัศนะของหน่วยงานและนักการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า เมตตา หมายถึง ความรู้สึกรักปรารถนาดี ความผูกพัน ความไม่ผูกพยาบาท เคียดแค้นหรือผูกใจเจ็บ การแผ่ความสุขไปให้บุคลากรในองค์กรด้วยความจริงใจปราศจากกิเลส ตัณหา และอารมณ์เสนาหา^{๑๔}

^{๑๒} สมเด็จพระพุทธาจารย์ (อาจ อาสภมหาเถระ), หนังสือวิสุทธิมรรค (แปล), พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนาเพรส จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๔๘๑.

^{๑๓} อ. ทสก-เอกาทศก. (ไทย), ๒๔/๑๕/๔๒๕.

^{๑๔} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), พุทธธรรม, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

การแผ่เมตตาไปทั่วทิศและทั่วโลก พระโยคีบุคคลผู้เจริญเมตตากรรมมีฐานจนบรรลุถึงอภิปณามาเป็นฉานลาภบุคคลแล้วนั้น ย่อมแผ่เมตตาจิตโดยเจาะจงไปทั่วทุกทิศ คือ เป็นผู้ประกอบด้วยเมตตาอันสำเร็จด้วยอำนาจปฐมฉานเป็นต้น ฉานใดฉานหนึ่ง ย่อมแผ่เมตตาจิตไปทางทิศใหญ่ทิศหนึ่งมีทิศบูรพาเป็นต้น ถัดนั้นย่อมแผ่เมตตาจิตไปทางทิศใหญ่ที่สอง ถัดนั้นย่อมแผ่เมตตาจิตไปทางทิศใหญ่ที่สาม ถัดนั้นย่อมแผ่เมตตาจิตไปทางทิศใหญ่ที่สี่ โดยทำนองเดียวกัน ย่อมแผ่เมตตาจิตขึ้นไปทางทิศเบื้องบนจรดพรหมโลก ย่อมแผ่เมตตาจิตลงไปทางทิศเบื้องล่างจรดอเวจีมหานรก ย่อมแผ่เมตตาจิตไปทางทิศน้อยทั้ง ๔ คือ ทิศอาคเนย์ ทิศพายัพ ทิศอีสาน ทิศหรดี ได้แก่ ยังจิตอันประกอบด้วยเมตตาให้ระลึกล้วนไปในทิศทั้ง ๑๐ ครบทุกทิศอย่างนี้ เหมือนนายสารถีควมม้าให้วิ่งไปทั่วบริเวณสนามม้า ฉะนั้น^๕

เมตตา คือความรักใคร่ ความปรารถนาให้ได้สุข และมีจิตอันแผ่ไมตรีและประโยชน์แก่สัตว์ทั่วหน้า^๖

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า เมตตา คือ ความเอ็นดูรักใคร่ ปราศจากราคะมีความคิดและต้องการช่วยให้ผู้อื่นมีความสุข และมีลักษณะการแสดงออกที่ตรงข้ามกับพยาบาท

๒. **กรุณา** คือสภาวะของจิตที่ห่วงใยไปเพราะความทุกข์ของผู้อื่น เหมือนอย่างถ้าซื้อได้ก็จะซื้อความทุกข์ของเขา ก็จะช่วยทำให้ความทุกข์ของเขาหมดสิ้นไป จึงมีอาการที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ ต้องชวนช่วยช่วยเหลือเพื่อบำบัดทุกข์ ปราศจากความคิดเบียดเบียนซ้ำเติม เห็นใครตกอยู่ในความทุกข์ ไม่มีที่พึ่งก็คอยอยู่ไม่ได้ที่จะต้องคิด ช่วย กรุณาจึงเป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีในจิตใจ วิธีอบรมคือ ระวังไม่ให้คิดเบียดเบียนใคร และหัดใจให้คิดว่าเมื่อตนเองมีทุกข์ ก็ต้องการความช่วยเหลือฉันใด ผู้อื่น สัตว์อื่นก็ฉันนั้น ดังนี้แล้วก็หัด ใจไม่ให้นิ่งดูดาบให้ชวนช่วยช่วยเหลือทุกข์ของผู้อื่น ตามความสามารถหรือตามที่ควรจะทำให้ หัดแผ่จิตใจที่

กรุณาภาวนา โยคีบุคคลผู้มีความประสงค์จะเจริญกรุณาพรหมวิหารนั้นประการแรก^๗ พึงเตรียมการทำบุพกิจเบื้องต้นเสียให้เสร็จสิ้น นับแต่ตัดปليโพธความกังวล ๑๐ ประการให้หมดหวังตลอดจนถึงการนั่ง ณ อาสนะอย่างเรียบร้อย เหมือนอย่างที่ได้แสดงไว้แล้วในเมตตาภาวนา

^๕สมเด็จพระพุทธอาจารย์ (อาจ อาสภมหาเถระ), หนังสือวิสุทธิธรรม (แปล), พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนาเพรส จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๕๑๕.

^๖พระราชวรมุนี (ป.อ. ปยุตฺโต), พุทธศาสนากับสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๗.

^๗อ้างแล้ว, หน้า ๕๔๐.

ครั้นแล้วพึงพิจารณาให้เห็นโทษของวิหิงสา คือการเบียดเบียนสัตว์และอนิสงส์ของภรรยาเสียก่อน เมื่อได้เห็นโทษและอนิสงส์อย่างชัดเจน จึงเริ่มลงมือเจริญภรรยาพรหมวิหารต่อไป

โทษของวิหิงสาและอนิสงส์ของภรรยา ก็ คนบางคนในโลกนี้ เป็นผู้มิชานิตันดานชอบเบียดเบียนสัตว์ทั้งหลายด้วยมือของตนบ้าง ด้วยการขวางด้วยก่อนดินบ้าง ด้วยทุบตีด้วยท่อนไม้บ้าง ด้วยฟันแทงด้วยศาสตราอาวุธบ้าง หรือด้วยวิธีการอื่นๆ อย่างใดอย่างหนึ่งบ้าง ก็ผลวิบากอันเลวทรามของการเบียดเบียนสัตว์ทั้งหลายเช่นนั้น ย่อมจะตามสนองเขาทั้งใน โลกปัจจุบันและโลกอนาคตโดยไม่ต้องสงสัย โยคีบุคคลเมื่อพิจารณาเห็นโทษของวิหิงสา คือการเบียดเบียนสัตว์อย่างปราศจากภรรยาอันสืบเนื่องติดสันดานคนมาเป็นอเนกประการเช่นที่พรรณามาในครั้งแล้วจึงพิจารณาให้เห็นอนิสงส์ของภรรยาคือความสงสารสัตว์ โดยประการตรงกันข้ามกับโทษวิหิงสาตามที่พรรณามาแล้ว เมื่อเห็นโทษและคุณเด่นชัดแล้วจึงเริ่มลงมือเจริญภรรยาด้วยมัญฐานโดยวิธีการแห่งภาวนา^{๗๘}

ภรรยา ออกไปแก่คนและสัตว์ทั้งหลาย โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “จงพ้นจากความทุกข์เดือดร้อน”^{๗๙}

ภรรยา คือ มีความใฝ่ใจอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์หรือความสงสารทนอยู่ไม่ได้ในการที่จะไม่ช่วยบุคคลผู้ที่อาจจะช่วยได้ให้ขึ้นมาเสียจากความทุกข์ยากลำบาก

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ภรรยา คือความสงสารต้องการช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ โดยปราศจากความเศร้าโศก และมีลักษณะที่แสดงออกตรงกันข้ามกับการเบียดเบียน หรือวิหิงสาและหมายถึงความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ ไม่เบียดเบียนซ้ำเติม ความทุกข์ของบุคคลอื่น และพยายามที่จะยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือเพื่อให้ความทุกข์ของบุคคลต่าง ๆ ได้หมดไปด้วยวิธีการที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพความทุกข์ของแต่ละบุคคล^{๘๐}

๓. มุทิตา คือ สภาวะของจิตที่ บันเทิงยินดีเมื่อบุคคลอื่นได้รับความสุข ความเจริญด้วยสมบัติต่าง ๆ ปราศจากความริษยา เห็นใครพร้อมด้วยสมบัติก็พลอยมีมุทิตา ตัดความยินร้ายไม่ยินดีด้วยเหตุริษยาเสียได้ มุทิตาจึงเป็นพรหมวิหารอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิตวิธีอบรมคือ

^{๗๘} สมเด็จพระพุทธอาจารย์ (อาจ อาสกมหาเถระ), หนังสือวิสุทธิธรรม (แปล), พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนาเพรส จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๕๑๕.

^{๗๙} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต), พุทธธรรม, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

^{๘๐} อ่างแล้ว, หน้า ๗.

ระวังมิให้ริษยาในเมื่อได้เห็นได้ทราบสมบัติ คือ ความพร้อมต่าง ๆ ของผู้อื่น เมื่อความริษยาเกิดขึ้นก็พยายามระวังเสีย หัดคิดว่าตนเองมีความยินดี เมื่อตนได้สมบัติที่ชอบใจอย่างใดอย่างหนึ่งไปไหนเมื่อคนอื่นเขาได้จะไปริษยาเขา เช่นว่า“อรดี โลกนาสิกา ความริษยาเป็นเหตุทำลายโลก” เมื่อทำมุกิตาจิตให้เกิดขึ้นได้ ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปสู่คนอื่น สัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป โดยคิดว่า “จงอย่าวิบัติจากสิ่งที่ได้แล้ว”^{๔๑}

พระสัมมาสัมพุทธเจ้า ได้ทรงแสดงวิธีเจริญมุกิตาทภาวนาไว้เป็นแบบอย่างว่า ภิกษุผู้มีจิตประกอบด้วยมุกิตา ย่อมแผ่มุกิตาจิตไปทางทิศหนึ่งอยู่นั้น คือยอมแผ่มุกิตาจิตไปยังสัตว์ทั้งปวง ทุกๆจำพวกเหมือนอย่างที่ได้เห็นคนอื่น ซึ่งเป็นที่รักใคร่เป็นที่เจริญใจคนหนึ่งแล้วพึงพลอยโมทนา ยินดีด้วยขณะนั้น แล้วพึงเจริญมุกิตาให้ไปในบุคคลนั้นเถิด.^{๔๒}

มุกิตา คือมีความสุข ความเจริญ หรือความมีจิตยินดีในลาภยศสรรเสริญสุขของผู้อื่น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า^{๔๓} มุกิตา คือ การคิดและการแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุข ในทางที่ไม่ผิดศีลธรรมหรือพ้นจากทุกข์ด้วยใจ บริสุทธิ์ และมีลักษณะที่แสดงออกตรงข้ามกับความริษยาและ หมายถึง การมีจิตใจพลอยยินดีต่อความสำเร็จและความสุขที่บุคคลอื่นได้รับอย่างจริงใจ ไม่มีจิตที่มุ่งในทางอิจฉาริษยาต่อบุคคลที่ประสบความสำเร็จนั้น ๆ และพร้อมจะส่งเสริมให้บุคคลดังกล่าวมีความสุขหรือสมหวังยิ่ง ๆ ขึ้นไป

๔. อุเบกขา คือ การวางเฉยวางใจเป็นกลาง ไม่ยินดียินร้ายเมื่อสุดวิสัยจะแสดง เมตตา กรุณา มุกิตาได้โดยใช้ปัญญาคิดไตร่ตรองเหตุและผลในสิ่งที่เกิดขึ้น กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยง ธรรมคุณตราซึ้ง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำอันควรได้รับผลดีหรือผลชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักการวางเฉยสงบใจมองดู และในเมื่อไม่กิจควรทำ เพราะเขารับผิดชอบคนได้ดีแล้วเขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับที่รับผิดชอบของตน^{๔๔}

เจริญอุเบกขา โยคีบุคคลพึงเจริญอุเบกขาที่ได้ทำให้บังเกิดขึ้นแล้วในคนเป็นกลางๆ^{๔๕} นั้นไปในบุคคลประเภทอื่นๆ มีคนผู้เป็นคนรักเป็นต้น เหมือนอย่างที่ว่าพระผู้มีพระภาคเจ้าทรงแสดงเป็นแบบอย่างไว้ว่า ภิกษุผู้มีจิตประกอบด้วยอุเบกขา ย่อมแผ่อุเบกขาจิตไปทางทิศหนึ่งนั่นคือ ย่อม

^{๔๑}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

^{๔๒}อภิ. วิ. (ไทย) ๓๕/๖๖๓/๔๓๐.

^{๔๓}พระราชวรมณี (ป.อ. ปยุตฺโต), พุทธศาสนากับสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๗.

^{๔๔}อ้างแล้ว, หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

^{๔๕}อภิ. วิ. (ไทย) ๓๕/๖๖๓/๔๓๐.

แผ่อุเบกขาจิตไปในสัตว์ทั้งปวง เหมือนอย่างที่ได้เห็นคนอื่นซึ่งไม่รักไม่ชังคนหนึ่ง แล้วพึงเป็นผู้เฉยๆ อยู่ฉะนั้น

อุเบกขา เป็นสภาวะของจิตที่มีอาการเป็นกลาง เห็นเสมอกันในสัตว์หรือบุคคลทั้งหลายในคราวทั้งสอง คือ ในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ ไม่ยินดียินร้าย มองเห็นว่าทุกคนมีกรรมที่ทำไว้เป็นของตนเอง จะมีสุข จะพ้นจากทุกข์ จะไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ ก็เพราะกรรมจึงวางเฉยได้ การวางคือไม่ยึดถือไว้ วางลงได้ เฉย คือไม่จัดแจงุ่นวาย ปลอ่ยให้ เป็นไปตามกรรมหรือตามกำหนดของกรรม อุเบกขานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่ง เป็นข้อสุดท้ายที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิตใจ วิธีอบรมคือให้ระวังใจมิให้ขึ้นลงด้วยความยินดียินร้าย ทั้งในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ เมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามระงับหัดคิดถึงกรรมและผลของกรรม หัดคิดวางลงไปให้แก่กรรม เหมือนอย่างให้กรรมรับผิดชอบเอาไปเสีย เมื่อทำจิตให้อุเบกขาได้ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปให้กับบุคคลอื่น สัตว์อื่นโดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “ทุกสัตว์บุคคลมีกรรมเป็นของตน เป็นทายาทรับผลของกรรม มีกรรมกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่อาศัย ทำกรรมใดไว้ดีหรือชั่ว ต้องรับผลของกรรมนั้น”^{๘๖}

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า อุเบกขา คือ อาการที่แสดงออกถึงการวางเฉย ไม่ดีใจ หรือเสียใจ เมื่อผู้อื่นได้รับความวิบัติในเมื่อตนเองไม่อาจช่วยได้ หรือแสดงความเป็นกลางเมื่อต้องให้ความยุติธรรมแก่ผู้อื่น โดยปราศจากความลำเอียง ๔ ประการ รัก เกลียด หลง หรือ กลัว และมีลักษณะที่แสดงออกตรงข้ามกับความยินดีหรือยินร้ายและ หมายถึง การทำใจเป็นกลางหรือวางเฉยในกรณีที่บุคคลใกล้ชิดหรือบุคคลทั่วไปประสบเคราะห์เคราะห์กรรมในกรณีที่สุดวิสัยจะยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือได้ ตลอดจนการรู้สึกวางเฉยไม่ดีใจต่อความสำเร็จของผู้อื่นจนเกินพอดี

๒.๔ การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔

การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ต่อการบริหารงานมหาวิทยาลัย โดยผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้ พรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมประจำอันประเสริฐ อันเป็นหลักความประพฤติที่ประเสริฐอันบริสุทธิ์ เป็นธรรมเครื่องอย่างประเสริฐซึ่งเป็นหลักธรรมประจำใจเกี่ยวกับความประพฤติเป็นธรรมที่ส่งเสริมในการปกครองมี ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

^{๘๖} พระราชวรมณี (ป.อ. ปยุตฺโต), พุทธศาสนากับสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๗.

๑. เมตตา แปลว่า ความรัก ความปรารถนาดี มีไมตรีจิต หมายถึง การคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วกัน จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของเมตตา คือ การฝึกอบรมจิตใจเป็นสำคัญ คือ ฝึกจิตใจให้มีความเยือกเย็น มีเมตตาต่อสรรพสัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา แปลว่า ความสงสาร หมายถึง การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์เดือดร้อน ได้แก่ ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้อง บำบัดความทุกข์ ความเดือดร้อนของผู้อื่นและสัตว์ทั้งปวงในการปฏิบัติเกี่ยวกับกรุณา เริ่มจากปลูกฝังความสงสารให้กับผู้อื่นได้รับความลำบากเกิดขึ้นในใจ เมื่อมีความกรุณาในใจแล้วการแสดงออกย่อมจะเกิดขึ้นตามแต่เหตุการณ์นั้นๆ เช่น การช่วยเหลือคนเจ็บ ช่วยเหลือคนกำพร้าอนาถาช่วยเหลือคนขาดแคลนความกรุณาเป็นคุณธรรมสำคัญที่จะทำให้ นักเสียดสพร้อมที่ จะทำทุกอย่างเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นให้ได้รับความสุขคุณธรรมข้อนี้แสดงว่าผู้ประพฤติจะต้องมีฐานคุณธรรมเมตตาสูงมาก

๓. มุทิตา แปลว่า ความชื่นบาน หมายถึง ความพลอยยินดีด้วยในเรื่องเห็นผู้อื่นได้ดี มุทิตานี้เป็นธรรมของผู้มีลักษณะใจกว้างขวาง ยินดีต่อความดีของผู้อื่น นับได้ว่าเป็นการทำบุญหรือความดีอย่างหนึ่ง นอกจากนี้ ยังหมายถึงการให้ความสนับสนุน แก่ผู้สร้างสรรค์ประดิษฐ์สิ่งต่างๆ เพื่อประโยชน์ของสังคมด้วย

๔. อุเบกขา แปลว่า การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริง หมายถึง ในการตัดสินใจเรื่องใด ควรพิจารณาด้วยปัญญา มีเหตุผล ที่ถูกต้อง และเที่ยงธรรม แล้วปฏิบัติลงไปด้วยความเยือกเย็นสุ่มรอบคอบ สามารถดำรงมั่นรักษาความถูกต้อง หรือความยุติธรรมไว้ได้

พระธรรมปิฎก กล่าวการบริหารโดยมีหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ จะเป็นการบริหารที่มีคุณธรรมดำเนินการปกครองด้วยความเป็นธรรม ทำให้สังคมมีสุข คุณธรรม ๔ อย่างนี้ส่งเสริมการบริหารสนับสนุนการบริหารด้วยความเรียบร้อยสมประสงค์ ในการที่ผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมในการประพฤติปฏิบัติด้วยเพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วยดี^{๔๗}

ผู้บริหารถ้าปฏิบัติตนตามหลักของพรหมวิหาร ๔ จะเป็นผู้ที่มีนิสัยอย่างนี้

๑. เป็นคนใจคอกว้างขวาง เยือกเย็น ไม่เป็นพิษเป็นภัยแก่ใคร

๒. บุคลิกน่านิยมนับถือ เป็นที่พึ่งของสังคม

^{๔๗}พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๓๗-๔๘.

๓. มีน้ำใจประเสริฐ เปี่ยมด้วยมนุษยธรรม มองโลกในแง่ดี ทำให้มีชื่อเสียงดีเด่น ชีวิตผาสุกในทุกที่

ด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ นี้ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญต่อการบริหารมาก โดยเฉพาะกับหัวหน้า ดังนั้นการที่หัวหน้าจะนำหลักธรรมนี้มาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาสถานการณ์ที่จะนำหลักธรรมนี้มาใช้ ดังนี้

๑. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ปกติ หัวหน้าควรมีเมตตา หมายถึง การให้ความรัก ความปรารถนาดี มีความปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสุข

๒. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตกต่ำกว่าเดิม ได้รับความเดือดร้อน เป็นทุกข์ หัวหน้า ต้องมีความกรุณา หมายถึง การมีความรู้สึกหวั่นไหว เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อนและหัวหน้ามีความต้องการที่จะช่วยให้บุคคลนั้นหมดทุกข์

๓. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น ประสบความสำเร็จ หัวหน้าควรมี มุทิตา หมายถึง มีความปีติยินดี กับความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และคอยให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

๔. ในกรณีที่มีการรักษาความถูกต้อง ชอบทำตามหลักการและกฎเกณฑ์หัวหน้าควรมี อุเบกขา หมายถึง การที่วางใจเป็นกลาง แต่ยังคงอยู่ใกล้ ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่เข้าไปก้าวก่าย เพื่อให้ความถูกต้องชอบธรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป

ดังนั้นการบริหารโดยใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารงานมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ดีนั้นจะส่งผลให้เกิดความประทับใจต่อผู้ร่วมงาน เกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างดียิ่งอันจะนำไปสู่การทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้และดำเนินไปด้วยดี ดังนั้นเพื่อให้สามารถครองใจคนในการปฏิบัติงานใด ๆ ผู้บริหารจึงต้องมีทั้ง ความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาอย่างครบถ้วน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

จึงสรุปได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมอย่างหนึ่งในพุทธศาสนาที่นำมาปฏิบัติเพื่อความสงบสุขของสังคม เพราะเป็นธรรมเครื่องอบรมจิตใจให้สงบ พัฒนาให้ประเสริฐขึ้นซึ่งหลักธรรมดังกล่าวแบ่งออกเป็น ๔ ด้านคือ

๑. ด้านเมตตา คือ การแสดงออกถึง ความรัก ความปรารถนาดี ไม่ตรีจิต เป็นความคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่ว ๆ กัน อันเป็นความคิดที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในภาวะปกติ

๒. ด้านกรุณา คือ การแสดงออกถึงความสงสาร หมายถึง การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจในภาวะที่ได้รับความเดือดร้อนเป็นทุกข์และต้องการความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง ไม่เบียดเบียนใครรวมทั้งตนเอง

๓. ด้านมูทิตา คือ การแสดงออกถึง ความชื่นบาน เป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่น ได้ดี อันมีความคิดรู้สึกเมื่อผู้ใดบังคับบัญชา มีความก้าวหน้า มีความสุข อันเป็นความดีแท้ เช่น ได้ลาภยศมาโดยบริสุทธิ์ มิได้โกงหรือเบียดเบียนใคร รวมถึงดเว้นความริษยาอิจฉาผู้อื่นเพราะ นึกเห็นแก่ตัว

๔. ด้านอุเบกขา คือ การแสดงออกถึง การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริงเมื่อ ตัดสินใจในเรื่องใดๆแล้ว ควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผล ถูกต้องและเที่ยงธรรม อัน เป็นการรักษาความถูกต้อง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผดุงไว้ซึ่งความถูกต้อง

คุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔

สุพล เครือมนโรรมย์ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคลากร มีนักการศึกษากล่าวไว้กัน มากมาย ซึ่งมีทักษะที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมาและผลจากการศึกษาและวิจัย ของนักวิชาการซึ่งมีทั้งของไทยและต่างประเทศ เช่น กล่าวว่่านักบริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะดังนี้^{๕๕}

ก. ด้านเมตตา

๑. มีการเสียดสละอย่างปราศจากการเห็นแก่ตัว
๒. เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี
๓. มีความจริงใจ
๔. มีความรอบรู้ในวิชาการ
๕. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
๖. เป็นผู้นำที่ดี รับผิดชอบต่อหน้าที่อุทิศตนและเวลาในสถานศึกษาอย่างเต็มที่
๗. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เคารพในสิทธิ์และศักดิ์ศรี

ข. ด้านกรุณา

๑. มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการที่เคยถูกครอง บังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่างๆ เพื่อที่ได้ทักษะในการปกครองบังคับบัญชาผู้อื่น
๒. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น
 ๑. เปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมาก หรือบุคคลหลายๆคน เข้ามามีส่วนร่วมในการ กระทำโดยไม่ทำงานตามลำพัง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

^{๕๕}สุพล เครือมนโรรมย์, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด เทศบาลนครเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,(สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓), หน้า ๑๗.

๔. เป็นผู้ทำหน้าที่ประสานผลประโยชน์ บริการแก่ผู้อื่นทุกๆคนในการที่จะช่วยให้เขาดำเนินงานต่างๆในการให้การศึกษาได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด
๕. เป็นผู้เสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชนและเพื่อให้สังคมดีขึ้น
๖. เป็นผู้มีความสามารถส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม
๗. เป็นผู้ศึกษาหาความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การแนะแนว การวัดผล และประเมินผล ตลอดจนสามารถจัดระบบการนิเทศศึกษาภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค. ด้านมูทิตา

๑. มีความกระตือรือร้น เป็นมิตร และมองโลกในแง่ดี
๒. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
๓. ต้องรู้จักยกย่อง ชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำความคิดตามความเหมาะสม
๔. เผยแพร่ผลงานที่ดีของผู้ร่วมงานทุกคน
๕. ชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ
๖. เป็นกำลังใจให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย

ง. ด้านอุเบกขา

๑. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน
๒. มีความสามารถรอบด้าน
๓. มีความเชื่อมั่นในตัวเองไม่โลเล
๔. มีกำลังกายและพลังประสาทมั่นคง
๕. มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ
๖. มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
๗. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง หน่วยงาน และผู้อื่น
๘. เฉลียวฉลาด แต่ไม่อวดฉลาด
๙. กล่าวหาญทั้งกายและใจ กล่าวเผชิญกับเหตุการณ์ร้อนหรือด่วน สามารถควบคุมจิตใจตนเองได้ กล่าวตัดสินใจในเมื่อชั่งใจว่าถูกต้องและยืนหยัดอย่างไม่สะทกสะท้าน
๑๐. มีความคิดริเริ่ม ทำใ้งานต่างๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอ เป็นผู้สำรวจตนเองและพัฒนาหน้าที่ของตนเองได้คืออยู่เสมอ คิดและวางแผนการงานไว้ล่วงหน้า
๑๑. มีความยุติธรรม เมื่อผู้น้อยเกิดความรู้สึกว่า "ไม่ได้รับความยุติธรรม เมื่อนั้นขวัญของเขาจะเสื่อมลงทันที อย่างไม่รู้ตัวว่าแสดงความใกล้ชิดกับใครจนออกนอกหน้า"

๑๒. วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติให้ประทับใจแก่ผู้น้อย แต่งกายสะอาด

๑๓. ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้

ดังนั้นคุณสมบัติของบุคลากรที่ดีนั้น จะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดี และจากแนวคิดที่ได้สรุปมานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาใดสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนจะถือได้ว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสมบูรณ์ในหลักพรหมวิหาร ๔

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องนำเอาหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ด้าน อุเบกขา มาใช้ในการบริหารงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคน เสมอภาคกันด้วยความยุติธรรมอีกอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันของผู้ร่วมงานทุกคน และในบางสถานการณ์ จำเป็นต้องวางเฉยเป็นกลางรู้เท่าทัน

สรุปพรหมวิหาร หมายถึง หลักธรรมหนึ่งของพระพุทธศาสนาที่สอนให้ประพฤติปฏิบัติ หรือควบคุม กำกับทางจิตใจของมนุษย์ให้อยู่กับสังคมในโลกปัจจุบัน โดยการแสดงออกในด้านความรัก ความปรารถนาให้ทุกคนมีความสุขและให้มีจิตใจสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่น รวมทั้งสัตว์ทั้งหลายให้พ้นทุกข์ รวมถึงคืนจิตใจ พลอยยินดีกับคนที่เขาได้ดีมีความสุข รวมถึงอาการที่แสดงออกด้วยความเที่ยงตรง เทียบธรรม ไม่ลำเอียง ด้วยรักและซังใคร ทำดีได้ดี ทำชั่ว ได้ชั่ว ผู้ใดมีพรหมวิหาร ๔ ผู้นั้นย่อมมีจิตใจที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ของตนเองและผู้อื่นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงการมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ก่อให้เกิดศรัทธาแก่ครู เพื่อนร่วมงานและชุมชน ตลอดจนการบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรม วางระบบและวิธีการให้คุณให้โทษ ให้รางวัลด้วยความเป็นธรรม

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๕.๑ งานวิจัยในประเทศ

การบริหารศาสตร์จะช่วยเป็นหลักวิชาการที่ระบุไว้อย่างแน่นอน ชัดเจน สามารถพิสูจน์ให้เห็นได้จริงและ เป็นศิลปะเนื่องจากการนำไปใช้ให้ เกิดผลนั้นจำเป็นต้องอาศัยการฝึกและทดลองใช้ซ้ำอีกในสถานการณ์ต่าง ๆจนเชี่ยวชาญจนสามารถใช้งาน ได้ทันทีเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรจึงมีผู้นำหลักการบริหารไปใช้ใน การวิจัยหลายท่าน ดังนี้

วิไลวรรณ ยะสินธ์ ได้ศึกษาเรื่อง “ การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๑^{๕๕}

^{๕๕}วิไลวรรณ ยะสินธ์, การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒), หน้า ก.

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนประชา
 เคารห์ กลุ่มสถานศึกษาที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการและผู้ด้อยโอกาสกลุ่มที่ ๕ ปีการศึกษา
 ๒๕๕๑ จำนวน ๑๐๕ คน รองผู้อำนวยการ โรงเรียนกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน ๗ คน และกลุ่ม
 ตัวอย่างที่ศึกษา คือ ครูผู้สอน จำนวน ๑๕๑ คน รวมทั้งสิ้น ๓๐๓ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ
 รวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร นำข้อที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้
 ความถี่และร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า

ด้านการวางแผนบุคลากร มีการกำหนดแผนงานด้านบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ และม
 การมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างชัดเจน ส่วนปัญหาที่พบ คือ การมอบหมายงานไม่ได้คำนึงถึง
 ปริมาณงาน ความยากง่ายของงาน บุคลากรบางคนได้รับงานมากเกินไป บุคลากรไม่เพียงพอด
 เกณฑ์ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ ควรมอบหมายงาน ตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร
 มีการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง และ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อสำนัก
 บริหารงานการศึกษาพิเศษ

ด้านการสรรหา หรือ การคัดเลือกบุคลากร มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปของ
 คณะกรรมการ และมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส ส่วนปัญหาที่พบ คือ มี
 การปรับเปลี่ยนบุคลากรบ่อย ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสรรหา หรือคัดเลือกบุคลากรการ
 ประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่ยังไม่ทั่วถึง ทำให้มีผู้มาสมัครน้อย ข้อเสนอแนะในการ
 แก้ปัญหาคือ การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรควรพิจารณาคนในพื้นที่ก่อน เพื่อป้องกันการย้าย
 ของบุคลากร และควรมีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง

ด้านการบรรจุแต่งตั้ง มีการแจ้งเกณฑ์การทดลองงานและการประเมินผลบุคลากรใหม่
 ส่วนปัญหาที่พบ คือ การแต่งตั้งบุคลากรใหม่ ยังไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนประจำ
 ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้เข้าใจบทบาท
 หน้าที่ ของ โรงเรียนประจำ และควรมีการบรรจุ แต่งตั้ง พนักงานราชการที่ทำงานในโรงเรียน
 สังกัด สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษมาแล้ว อย่างน้อย ๑ ปี เป็นข้าราชการครูด้านการธำ
 รักษาบุคลากร มีการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีการยกย่องเชิดชูเกียรติ
 บุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ส่วนปัญหาที่พบ คือ ขาดการ
 เผยแพร่ผลงานของบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ขาดความเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากร
 อย่างสม่ำเสมอ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือ ควรจัดให้มีการแสดงนิทรรศการผลงานของคร
 ที่มีผลงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นตัวอย่าง แก่บุคลากรคนอื่น และเอาใจใส่ต่อชีวิต
 ความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

ด้านการพัฒนาบุคลากรเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นมีการประชุมชี้แจงหรือปฐมนิเทศผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียนก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาที่พบคือขาดการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่องขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรเพียงบางกลุ่มไม่ทั่วถึงข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือควรจัดทำแผนการนิเทศบุคลากรและดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่องควรสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอและควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการพิจารณาความดีความชอบในรูปของคณะกรรมการ และมีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกครั้ง ส่วนปัญหาที่พบคือบุคลากรในโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นระบบการพิจารณาความดี ความชอบ ยังไม่โปร่งใสไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นควรสร้างเกณฑ์การประเมินให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

เตือนใจ ฤทธิจักร ได้ศึกษาเรื่อง “ธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ตามทัศนะของบุคลากรสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม” ผลการศึกษาพบว่า^{๕๐} บุคลากรสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีทัศนะต่อธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ โดยภาพรวมแตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยกลุ่มที่ปฏิบัติงานในสายงานสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในสายงานหลักอาจเป็นเพราะกลุ่มสายงานหลักและกลุ่มสายงานสนับสนุนของสถาบันนิติวิทยาศาสตร์มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานแตกต่างกัน แต่ทั้งสองสายงานต้องประสานการทำงานร่วมกัน

วรายุทธ สุวรรณ ได้ศึกษาเรื่อง “สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑” ประจำปีการศึกษา ๒๕๔๕^{๕๑} กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการ

^{๕๐}เตือนใจ ฤทธิจักร, “ธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ตามทัศนะของบุคลากรสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม”, *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนา, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, ๒๕๕๐), หน้า ๘๑.

^{๕๑}วรายุทธ สุวรรณ, “สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๕), หน้า ข.

วิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑ ปีการศึกษา ๒๕๕๘ จำนวน ๑๘๖ คน จำแนกเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน ๑๑๕ คน ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน ๕๗ คน และผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน ๒๔ คน

๑. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตรเขต ๑ โดยภาพรวม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ยกเว้นด้านการลาออกจากราชการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

๒.๑ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้นวิเคราะห์ภารกิจ และประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

๒.๒ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้นการรักษาราชการแทน ได้แต่งตั้งตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

๒.๓ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้นสนับสนุนบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

๒.๔ ด้านวินัยและการรักษาวินัย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

๒.๕ ด้านการลาออกจากราชการ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ยกเว้นประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความเป็นธรรม และแนะนำหรือดักเตือนหรือลงโทษผู้ได้บังคับ บัญชาที่กระทำผิดระเบียบวินัยด้วยความเป็นธรรม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

๒. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑ คำนัยสำคัญที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่า ๐.๐๕ ดังนั้น มีโรงเรียนอย่างน้อย ๒ ขนาดที่มีสภาพการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของ Sheffe พบว่า

โรงเรียนขนาดเล็กมีสภาพการปฏิบัติการบริหารงานบุคลากรมีความแตกต่างกับ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่

กรณีการ กงแก้ว ได้ศึกษาเรื่อง “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์ประจำปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จำนวน ๖๐ คน ผลการวิจัยพบว่า^{๕๒}

อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรและต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกด้าน แต่นโยบายการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจน และการจัดสรรงบประมาณยังไม่เพียงพอกับความต้องการ นอกจากนี้อาจารย์ต้องการความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ เงินเดือนและสวัสดิการที่ดีขึ้น ต้องการฝึกอบรมสัมมนา การศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอก อย่างน้อยปีละ ๑ – ๒ ครั้ง ต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ซึ่งมหาวิทยาลัยควรจัดสรรโควตาเพิ่มมากขึ้น ต้องการทำวิจัยและตำแหน่งทางวิชาการมาก แต่ยังขาดซึ่งทักษะและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และต้องการพัฒนาตนเองหลังจากการประเมินบุคลากรประจำปีเพื่อให้ตนเองทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในปีถัดไป

สมบุญ ธรรมลังกา ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัด เชียงราย พบว่า การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงรายในด้าน โครงสร้างการบริหารงานบุคลากร ได้จัดทำแผนภูมิโครงสร้างและนำเสนอหรือเปิดเผยไว้ปรากฏชัดเจนมีการวางแผนกรอบอัตราค่าจ้างไว้ล่วงหน้า กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ได้จัดทำและจัดเก็บทะเบียนประวัติบุคลากร ส่วนในด้านการสรรหาบุคลากรได้มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการร่วมกับผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาสรรหาจากบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากรได้มีการอบรมระยะสั้นเป็นประจำทุกปี ให้ครูมีส่วนร่วมในการ วางแผนพัฒนาบุคลากร ส่วนด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรได้จัดสวัสดิการให้เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร ได้พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่บุคลากรอย่างยุติธรรม และได้สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานสำหรับด้านการให้พื่นจากงานได้ดำเนินการโดยแจ้งเหตุแห่งการพ้นจากงานให้ทราบล่วงหน้า และได้จัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรที่พ้นจากงานอย่างเหมาะสม^{๕๓}

^{๕๒}กรณีการ กงแก้ว, “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐), หน้า ก.

^{๕๓}สมบุญ ธรรมลังกา, “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย” การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑), หน้า ข.

เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์ ได้ศึกษา การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ พบว่า^{๕๔} รูปแบบการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร คือ การสัมมนา บุคลากรอยากให้มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมเพิ่มขึ้นในเรื่องการส่งเสริมการศึกษาต่อด้านการฝึกอบรมการสัมมนาและการศึกษาดูงาน โดยภาพรวมบุคลากรเห็นด้วยมาก เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม การฝึกอบรมสัมมนาที่จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัย และการจัดฝึกอบรมความรู้ความเข้าใจในภาระงาน ส่งเสริมเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่รับผิดชอบ มีวิธีการเสริมแรงจูงใจการสำรวจความต้องการผู้เข้าฝึกอบรมสัมมนา พิจารณาดูความสามารถของวิทยากร เนื้อหา และความทันสมัยของเนื้อหาการฝึกอบรมสัมมนา สนองความต้องการของบุคลากร ด้านการศึกษาต่อภาพรวมบุคลากรเห็นด้วยปานกลางเกี่ยวกับการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในเรื่องการชี้แนะแนวทางในการศึกษาต่อ การสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นพร้อมกับเปิดโอกาสศึกษาต่อตามสาขาที่มีความสนใจ มีทุนสนับสนุน โอกาสรับการคัดเลือกเท่าเทียมกันพร้อมทั้งสนับสนุนการศึกษาต่อภายในประเทศและต่างประเทศ และบุคลากรเห็นด้วยอย่างมากเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ของคณาจารย์

สนิท สายปิ่นตา ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย พบว่าครูผู้สอนส่วนใหญ่ มีการปฏิบัติงานทุกงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร สำหรับปัญหาที่พบ คือ ขาดแคลนบุคลากร ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ บุคลากรรับผิดชอบงานหลายด้านทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ มีข้อจำกัดด้านเวลา และงบประมาณ ผู้บริหารไม่มีความหนักแน่น ไม่มีความจริงจัง และไม่ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ และขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน ส่วนข้อเสนอแนะพบว่า ควรวางแผนและจัดเก็บข้อมูลบุคลากรอย่างเป็นระบบ ควรศึกษาขอบข่ายของงานก่อนที่จะมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติ และผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเอง^{๕๕}

^{๕๔}เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์, “การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ก.

^{๕๕}สนิท สายปิ่นตา, “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕), หน้า ก.

สายสันต์ จันทร์ตา ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า^{๖๖}บุคลากรส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติกิจกรรมตามกระบวนการพัฒนากิจกรรมทั้ง ๕ ขั้นตอน โดยมีการปฏิบัติปานกลาง ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ การสำรวจความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์และการกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ไม่มีนโยบายไม่มีแผนโครงการพัฒนาบุคลากรเป็นของโรงเรียน โดยเฉพาะไม่มีงบประมาณ ไม่มีการติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ ปัญหารองลงมาคือ ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่ให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง เวลาที่ใช้ไม่เหมาะสม ประโยชน์ที่ได้ไม่คุ้มกับเวลาที่เสียไป วิทยากรขาดความรู้และทักษะ ไม่มีเอกสารให้ผู้เข้ารับการพัฒนา สถานที่ไม่เหมาะสม และในส่วนของผู้บริหารโรงเรียน เห็นว่า มีปัญหาสูงสุดด้านงบประมาณที่ใช้ดำเนินการ พบว่าโรงเรียนควรมีแผนโครงการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนเป็นของโรงเรียน โดยเฉพาะควรใช้การสำรวจอย่างมีรูปแบบที่ชัดเจนและต้องนำข้อมูลไปปฏิบัติ เน้นรูปแบบที่หลากหลายรวมทั้งให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมด้านงบประมาณ วิทยากรเน้นมืออาชีพและให้ชุมชนมีส่วนร่วม ควรมีการวางแผนประเมินผลและติดตามผลที่ชัดเจนต่อเนื่อง

พันธุ์นิภา แยมชุตติ ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านนครภาคเหนือ พบว่า ปัญหาที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้ใหม่ๆ การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ การได้รับการฝึกอบรมสัมมนาเฉพาะสาขาวิชา การใช้ระบบสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต และการใช้ภาษาต่างประเทศ ด้านการพัฒนาบุคลากรควรเน้นเนื้อหาสาระและประสบการณ์ด้านทักษะความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านการใช้เครื่องมือที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรมีความต้องการ การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาต่อ การสัมมนา และการทัศนศึกษาดูงาน^{๖๗}

^{๖๖}สายสันต์ จันทร์ตา, “การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า, ข.

^{๖๗}พันธุ์นิภา แยมชุตติ, “การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านภาคเหนือ”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๔), หน้า, ข.

ไพบูลย์ คุณชมภู ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดลำพูนพบว่า^{๕๘} มีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในเรื่อง ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ของแต่ละคนไว้ชัดเจน มีการกำหนดนโยบายในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้ศึกษา หาความรู้เพิ่มเติมทั้งทางการศึกษาต่อหรือการอบรม เพื่อพัฒนาตนเอง มีการให้ความรู้ เรื่อง ระเบียบวินัยแก่บุคลากร ตลอดจนส่งเสริมให้ทุกคนได้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัย มีการกำหนดนโยบายชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และมีการนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อไป ส่วนปัญหาที่พบคือ บุคลากรมีไม่เพียงพอ ครูสายผู้สอนมีงานที่รับผิดชอบมาก นอกจากการสอนปกติ ขาดงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรบุคลากรไม่มีวินัยในตนเอง และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่ได้นำเสนอมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปผลจากค้นคว้าวิจัยของนักการศึกษาเกี่ยวกับ “การบริหารงานบุคลากร” เข้าใน ๔ ประเด็นหลักของกระบวนการบริหารงานบุคลากร ได้ดังนี้

๑. ด้านการวางแผนบุคลากร มีการปฏิบัติมาก แต่ยังมีปัญหา คือ โรงเรียนมีการวางแผนแต่ยังไม่เป็นระบบชัดเจน ไม่มีแผนระยะยาว ควรมีการกำหนดแผนระยะยาวไว้

๒. ด้านการสรรหาบุคลากรและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรมีการปฏิบัติมาก เพราะมีความจำเป็นมาก จะต้องมีการสรรหาบุคลากรอย่างดี เพื่อจะได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาอยู่ในโรงเรียน แต่ก็ยังมีปัญหา คือ ขาดแคลนบุคลากรในบางสาขาวิชา บุคลากรที่ได้ไม่ตรงกับสาขาวิชา

๓. ด้านการพัฒนาบุคลากร มีการปฏิบัติยังอยู่ในเกณฑ์น้อย ที่เป็นปัญหามากคือ ครูไม่ชอบเข้ารับการอบรมหรือพัฒนาวิชาชีพ ดังนั้นยังจำเป็นที่จะต้องใช้วิธีหลากหลายในการพัฒนา

๔. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง แต่ที่เป็นปัญหาคือ ยังไม่มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนเท่าที่ควร และมีน้อยสำหรับการนำผลการประเมินไปปรับปรุงใช้ และที่สำคัญควรให้มีคณะกรรมการการศึกษาของชุมชนร่วมประเมินด้วย

^{๕๘}ไพบูลย์ คุณชมภู, “การบริหารบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕), หน้า, บทคัดย่อ.

๒.๕.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับคุณธรรมของพรหมวิหาร ๔ ในการบริหาร

ความหมายของพรหมวิหาร ๔ คือ หลักธรรมประจำใจที่ทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติมีชีวิตอยู่อย่างผู้ใหญ่ อยู่อย่างผู้ประเสริฐ และเป็นที่ยอมรับนับถือ ประกอบด้วยธรรม ๔ ข้อ คือ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา จึงทำให้มีผู้วิจัยหลายท่านนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ นี้มาประกอบและประยุกต์ใช้กับงานวิจัยหลายท่านดังนี้

อรทัย แสงทอง ได้ศึกษาเรื่อง “หลักธรรมมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน” ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานตลิ่งชัน กรุงเทพมหานครพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่า ครูผู้สอนมีการบริหารงานตามหลักธรรมมาภิบาลโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก^{๕๕}

เนตรชนก โปธารามิก ได้วิจัยเรื่อง “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อพัฒนาสังคม” การวิจัยพบว่า^{๕๖} พรหมวิหารธรรม คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอภัยมัญญา คือธรรมที่แผ่ไปไม่มีประมาณเป็นหลักปฏิบัติพื้นฐานในการดำเนินชีวิตเป็นคุณธรรมที่เกื้อหนุนกรรมดีทั้งหลายให้สมบูรณ์ และสร้างสรรค์ดีสุขสู่สังคม ทำให้มนุษย์รู้จักการพัฒนาตนเองให้สัมมาทิฐิ

ปัทมาสน์ อมาตยกุล ได้วิจัยเรื่อง “ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อกลุ่มบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิตปริญญาตรี” ผลการวิจัยพบว่า^{๕๗} นิสิตที่มีการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มมีบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ สูงกว่านิสิตที่ไม่ให้คำปรึกษาแบบกลุ่มอย่างน้อย

^{๕๕}อรทัย แสงทอง, “หลักธรรมมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ก.

^{๕๖}เนตรชนก โปธารามิก, “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อการพัฒนาสังคม”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ข.

^{๕๗}ปัทมาสน์ อมาตยกุล, “ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อกลุ่มบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิตปริญญาตรี”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต*, (ภาควิชาแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, ๒๕๔๕), หน้า ก.

ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมการให้คำปรึกษากลุ่มที่ใช้ในการวิจัย ครั้งมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิต

พรหม วุฒิวิวัฒน์ชัย ได้วิจัยเรื่อง “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตาม อุดมคติตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต” ผลการวิจัย พบว่า^{๑๒} หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักอุดมคติตำรวจทั้ง ๕ ประการ มีความสัมพันธ์คล้ายคลึงกัน สามารถใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตำรวจได้ทั้ง ๒ หลักการ จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามและ แบบสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า ข้าราชการตำรวจส่วนใหญ่ มีความศรัทธาในพระพุทธศาสนาเป็นอย่างดี แต่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง พรหมวิหาร ๔ ปานกลาง การปฏิบัติธรรม ฝึกฝนจิตใจของตน อยู่ในระดับปานกลาง ความรู้ ความเข้าใจในอุดมคติตำรวจอยู่ในเกณฑ์ดี การนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจระดับหนึ่งซึ่งต้องมีการเพิ่มเติมใน ส่วนต่างๆ ต้องมีการอบรม ฝึกฝนจิตใจโดยวิทยากรที่มีความรู้ความเข้าใจและต้องมีการจัด โครงการ ปฏิบัติธรรมของข้าราชการตำรวจในทุกระดับชั้น ต้องเป็นผู้ดำเนินโครงการที่ต่อเนื่อง ตลอดเวลา การคัดเลือกผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้าสถานีตำรวจ ต้องให้ได้ผู้มีความรู้ความ สามารถ และคุณธรรมในจิตใจอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ในส่วนของประชาชน นั้นเองควรมีความเข้าใจ เห็นใจในปัญหาการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจและที่สำคัญข้าราชการตำรวจ ต้องยึดมั่นคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่โดยเคร่งครัด เพื่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลในการ ปฏิบัติหน้าที่

พระชัยชนะ ธรรมทินุโน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบหลักมนุษยชนกับสิทธิ มนุษยชนทางพุทธศาสนา” ศึกษาพบว่า^{๑๓} หลักพรหมวิหาร ๔ ได้กล่าวถึงในพระอภิธรรมปิฎกไว้ ว่า ภิกษุในศาสนานี้เจริญมรรคปฏิบัติเพื่อเข้าถึงรูปภาพ สัจจจากภาพ สัจจจากอกุศลธรรม ทั้งหลายแล้วบรรลุปฐมฌานที่ด้วยเมตตา ประกอบด้วยวิตกวิจารณ์มีปีติและสุขอันเกิดแต่วิเวกอยู่ใน สมัยใด ผัสสะ อวิกเขปะ มีในสมัยนั้นสภาวะธรรมเหล่านี้ชื่อว่า กุศล การเจริญปฏิบัติเพื่อฌานที่ ด้วยกรุณาประกอบด้วยวิตกวิจารณ์ มีปีติและสุขทั้งหลาย บรรลุปฐมฌานที่ด้วยกรุณา ประกอบด้วย

^{๑๒}พรหม วุฒิวิวัฒน์ชัย, “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติตำรวจ : ศึกษา เฉพาะกรณี ข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาศาสนาเปรียบเทียบ, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๕), หน้า ก.

^{๑๓}พระชัยชนะ ธรรมทินุโน, (นาทองไชย), “การเปรียบเทียบหลักมนุษยชนกับสิทธิมนุษยชนทาง พุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ก.

วิตกวิจารณ์ มีปีติและสุขอันเกิดแต่เวกอยู่ในสมัยใด ผัสสะ อวิกเขปะ มีในสมัยนั้นสภาวะธรรมเหล่านี้ชื่อว่า กุศล

การเจริญมรรคปฏิบัติเพื่อเข้าถึงรูป สังคจากถาม สังคจากอกุศลกรรมทั้งหลาย แล้วบรรลุปฐมฌานที่แล้วด้วยมุกตาประกอบด้วย วิตกวิจารณ์ มีปีติและสุขอันเกิดแต่เวกอยู่ในสมัยใด ผัสสะ อวิกเขปะ มีในสมัยนั้นสภาวะธรรมเหล่านี้ชื่อว่า กุศล

การเจริญปฏิบัติเพื่อเข้าถึงรูปภพ บรรลุคฤกขณด้วยอุเบกขา ไม่มีทุกข์ไม่มีสุข เพราะละสุขและทุกข์ได้ เพราะ โสมนัส และโทมนัสดับสนิทในก่อนมีสติบริสุทธิ์เพราะอุเบกขาอยู่ในสมัยใด ผัสสะ อวิกเขปะ มีในสมัยนั้นสภาวะธรรมเหล่านี้ชื่อว่า กุศล จะเห็นได้ว่าการเจริญอัปปมัญญา ๔ ในพระอภิธรรมปิฎก คือ

เมตตา คือ ความปรารถนา อยากให้ เขามีความสุข มีจิตอันเป็นไมตรีต้องการให้เขามีความร่มเย็นในใจมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย

กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้เขาพ้นทุกข์ใส่ใจในการปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากของมนุษย์และสรรพสัตว์ทั้งหลาย

มุกตา คือ ความยินดีปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข ไม่ว่าชีวิตมนุษย์หรือสัตว์ที่เกิดมารวมโลกกันทั้งหลาย พลอยยินดีด้วยเมื่อเขามีสุข

อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยความรักและความชัง พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามหลักธรรม เพราะการเจริญอัปปมัญญา ๔ เป็นหลักมนุษยธรรมที่ประเสริฐถ้าว่ามนุษย์จะมีพรหมวิหาร ๔ จะต้องนำพาความสงบ และสันติสุขมาสู่มวลมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย

พรหม วุฒิวินิจฉัย พ.ต.ต.ได้วิจัยเรื่อง “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต” ผลการวิจัยพบว่า หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นที่มีความสัมพันธ์กับหลักอุดมคติของตำรวจทั้ง ๕ ข้อเป็นอย่างดี สามารถใช้แทนกันได้ในการปฏิบัติหน้าที่^{๑๑๔}

^{๑๑๔} พันตำรวจตรี พรหม วุฒิวินิจฉัย, “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติตำรวจ:ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๕), หน้า ข.

วิเชียร ด้วงพุ่ม ได้วิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช ” ผลการวิจัยพบว่า^{๑๑๕}

๑. ผลการวิจัยความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น จำแนกตามเพศ พบว่า อายุตั้งแต่ ๒๐ปี ถึง ๕๐ปี และตั้งแต่ ๕๑ปีขึ้นไปโดยภาพรวม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

๒. ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น จำแนกตามอายุ พบว่า อายุตั้งแต่ ๒๐ปี ถึง ๕๐ปี และตั้งแต่ ๕๑ ปีขึ้นไปโดยภาพรวม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

๓. ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น จำแนกตามการศึกษา พบว่า การศึกษาดำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีขึ้นไป โดยภาพรวม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

๔. ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น จำแนกตามอาชีพพบว่า อาชีพข้าราชการ / นักธุรกิจ และรับจ้างทั่วไป โดยภาพรวม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

สิทธิพร อ่อนคำ ได้วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ” ผลการวิจัยพบว่าคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ที่ได้นำมาศึกษา ปรากฏว่า^{๑๑๖} คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ที่ได้นำมาศึกษา ปรากฏว่า พฤติกรรมของผู้นำทั้งสองมิติอยู่ใน

^{๑๑๕}วิเชียร ด้วงพุ่ม, “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช”, วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๕๐.

^{๑๑๖}สิทธิพร อ่อนคำ, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๓๑), หน้า ก.

ระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่แต่ละด้านกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละมิติ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ที่ได้นำมาศึกษา ปรากฏว่า คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติมุ่งงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ การเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ต่างกัน ปรากฏว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ไม่มีคู่ใดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ทุกด้าน กับพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนคุณธรรมด้านกรณากับพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

สมชาย สิริจนุโท พระมหา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทางของพระพุทธคุณ (สมาน สุเมโท)” พบว่า^{๑๐๓} ความหมายของหลักพรหมวิหาร ๔ ว่าเป็นการเจริญจิตภาวนาโดยธรรม ที่พึงแผ่ออกไปในสรรพสัตว์ทั้งหลายโดยมีสติอย่างสม่ำเสมออันไม่ประมาท ไม่จำกัดขอบเขต โดยมากเรียกว่า พรหมวิหาร ๔ แปลว่าธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐหรือคุณธรรมประจำตัวของท่านผู้มีจิตใจกว้างขวางยิ่งใหญ่แยกออกไปได้ ๔ ประการ คือ

เมตตา คือ ความรัก ปราบณาคี มีไมตรี อยากให้สรรพสัตว์มีความสุขถ้วนหน้า

กรุณา คือ อยากช่วยเหลือสรรพสัตว์ ให้หลุดพ้นจากภาวะแห่งทุกข์

มุทิตา คือ ความพลอยยินดีเมื่อผู้ ได้ดีมีสติเข้มแข็งเบิกบาน

อุเบกขา คือ มีใจเป็นกลางวางเฉยในอิฏฐารมณ์ และอนิฏฐารมณ์แล้วปราศจากอคติคือมีความเครียด

สุทธิชัย จิตชโย(ถาวรศีล) พระมหา ได้ให้ทัศนะไว้ในวิทยานิพนธ์เรื่อง ศึกษาเชิงวิเคราะห์พรหมวิหาร ๔ ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา^{๑๐๔} โดยเนื้อหาสาระสำคัญของวิทยานิพนธ์เล่มนี้วิเคราะห์ถึงคำแปล ความหมาย ลักษณะวิธีการเจริญวิธีการแผ่ โทษที่เกิดขึ้นจากการขาด

^{๑๐๓} สมชาย สิริจนุโท, พระมหา, “พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทางของพระพุทธคุณ (สมาน สุเมโท)”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ก.

^{๑๐๔} สุทธิชัย จิตชโย (ถาวรศีล) พระมหา, “ศึกษาเชิงวิเคราะห์พรหมวิหาร ๔ ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๐.

เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา รวมถึงผลหรืออานิสงส์ของพรหมวิหาร โดยมุ่งเน้น ศึกษาจาก พระไตรปิฎก คัมภีร์ อรรถกถา ฎีกา ในเชิงอรรถของวิทยานิพนธ์และเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องของ พรหมวิหารแล้วนำวิเคราะห์ประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อความสุขต่อตนเองและส่วนรวม

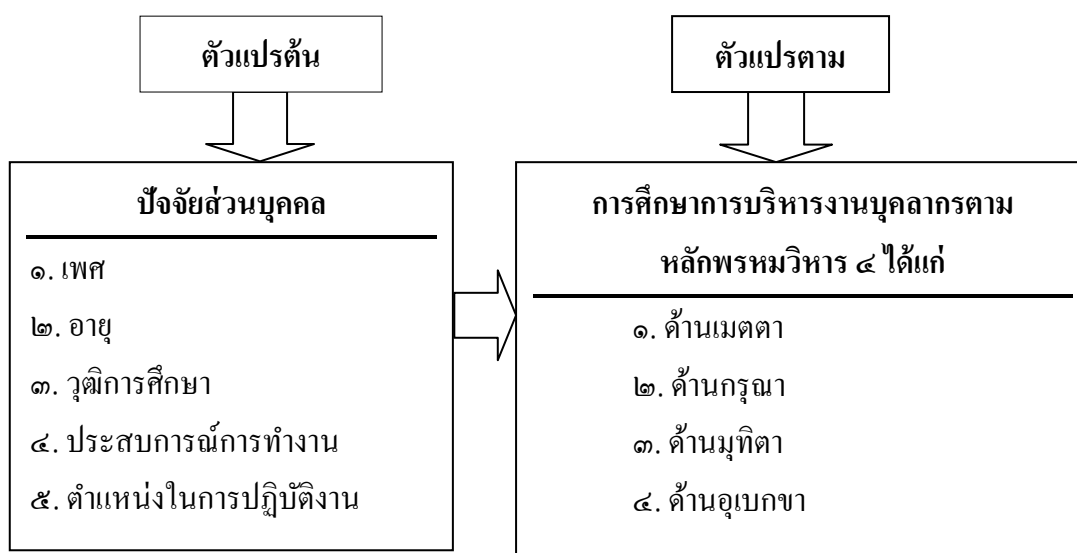
ศุพล เกรือมะโนรมณ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาใช้หลักพุทธธรรมในการ บริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็น ของพนักงานครูเทศบาลเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา และมุทิตา ไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ที่สูงขณะที่ อุเบกขานั้น ถูกไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย^{๑๑๕}

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพรหมวิหาร ๔ สรุปได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็น หลักธรรมที่มีความสำคัญและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในทางการบริหารได้ไม่จำเพาะเจาะจงแต่ การบริหารการศึกษาเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้เกี่ยวกับการบริหารต่างๆได้ด้วย ทั้งนี้ เพราะพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมของผู้เป็นพรหม ผู้ประเสริฐ ผู้นำหรือผู้บริหารหากมีหลัก พรหมวิหาร ๔ ในใจหรือปฏิบัติเป็นเครื่องมือในการบริหารงานก็เปรียบเสมือนหนึ่งว่าพระพรหม ของผู้ได้บังคับบัญชา มีความเมตตาต่อผู้ได้บังคับบัญชาปรารถนาให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสุขใน การปฏิบัติงาน ส่งเสริมและยินดีเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ และมองปัญหาที่เกิดขึ้น ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยใจที่เป็นกลาง ที่กล่าวมาแล้วพอเป็นเครื่องสนับสนุนในการเสนอ งานวิจัยนี้เหมาะสม โดยเฉพาะการนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหารงานบุคลากรตาม สถานศึกษาต่างๆ

^{๑๑๕}ศุพล เกรือมะโนรมณ์, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด เทศบาลเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ข.

๑.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามดังกรอบแนวคิด



แผนภูมิที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยการดำเนินการวิจัยมีลำดับดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ซึ่งเป็นการใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

๓.๒.๑ ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๗ โรงเรียน ซึ่งมีจำนวน ๒๖๐ คน

๓.๒.๒ กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๗ โรงเรียน โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ๑๕๕ คน จากเทคนิคการสุ่มตัวอย่าง โดยเปิดตารางของเครซี่และมอร์แกน (R.V.Krejcie.& D.W.Magan) ° ดังตารางต่อไปนี้

°รองศาสตราจารย์ธานีท์ ศิลป์จารุ, การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย spss, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บิซซิเนสอาร์แอนด์ดี, ๒๕๕๑), หน้า ๔๘.

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูล	ผู้บริหาร	บุคลากร	ประชากร (รวม)	กลุ่มตัวอย่าง
๑. โรงเรียนประถมทวีธาภิเศก	๓	๔๐	๔๓	๒๕
๒. โรงเรียนวัดนาคกลาง	๓	๓๖	๓๙	๒๕
๓. โรงเรียนวัดหงส์รัตนาราม	๓	๓๕	๓๘	๒๔
๔. โรงเรียนวัดใหม่พิเรนทร์	๓	๓๕	๓๘	๒๔
๕. โรงเรียนวัดราชสิทธิาราม	๓	๓๓	๓๖	๒๑
๖. โรงเรียนวัดศิลาขาว	๓	๓๑	๓๔	๑๘
๗. โรงเรียนวัดประดู่พิมพลี	๒	๓๐	๓๒	๑๘
รวม	๒๐	๒๔๐	๒๖๐	๑๕๕

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา โดยมีวิธีการสร้างแบบสอบถามและการหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

๓.๓.๑ การสร้างแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้ โดยมีเนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์และเนื้อหาจากแนวคิดที่ต้องการศึกษา มีทั้งหมด ๓ ตอน ดังนี้

ชุดที่ ๑ แบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรในสถานศึกษา ดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน จำนวน ๔ ข้อ

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ๕ ระดับ ซึ่งประกอบด้วย ทักษะในการปฏิบัติงานมากที่สุด ทักษะในการปฏิบัติงานมาก ทักษะในการปฏิบัติงานปานกลาง ทักษะในการปฏิบัติงานน้อย และทักษะในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ที่กำหนดไว้ในขอบเขตการศึกษาโดยกำหนดระดับการปฏิบัติไว้ ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้ค่าเท่ากับ ๕
เห็นด้วยมาก	ให้ค่าเท่ากับ ๔
เห็นด้วยปานกลาง	ให้ค่าเท่ากับ ๓

เห็นด้วยน้อย	ให้ค่าเท่ากับ ๒
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้ค่าเท่ากับ ๑

เกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับคะแนนกับการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา กำหนดเป็นช่วงคะแนน ดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย ๔.๕๐-๕.๐๐	แปลความว่า	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย ๓.๕๐-๔.๔๕	แปลความว่า	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย ๒.๕๐-๓.๔๕	แปลความว่า	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย ๑.๕๐-๒.๔๕	แปลความว่า	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย ๑.๐๐-๑.๔๕	แปลความว่า	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งเป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาแนวทาง และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๓.๓.๒ การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว ไปหาคุณภาพแบบสอบถามโดยหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

๑) หาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหาที่ต้องการศึกษา ซึ่งเป็นการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) สำหรับผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถามมีจำนวน ๕ ท่าน ดังนี้

๑. ผศ. ดร. ชวาล ศิริวัฒน์
๒. ผศ. ดร. อินตา ศิริวรรณ
๓. ผศ. สมหมาย ดุยอัครมย์
๔. ดร. มงคล คำมูล
๕. ดร. นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ

นำแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของแต่ละข้อ (Index of Objective Congruence : IOC)^๒ ได้ค่า IOC มากกว่า ๐.๕ ทุกข้อคำถาม

^๒ Cronbach, Lee J, Essentials of psychological testing, 4th ed., (New York : Harper & Row, 1971), p, 123.

๒) หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขจากการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญและไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนชุมชนทางตลิ่งชัน และโรงเรียนวัดทอง เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน และนำมาตรวจให้คะแนน หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (co- Coefficient)^๓ ของความเชื่อมั่น ตามวิธีการของครอนบาค โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๕๗

๓.๓.๓ นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข

นำแบบสอบถามมาปรับปรุงให้เป็นฉบับสมบูรณ์สำหรับนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริงต่อไป

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

๓.๔.๑ ผู้วิจัยติดต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอหนังสือความร่วมมือในการทำวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไปยังโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๓.๔.๒ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๕๕ ฉบับและรับคืนมาด้วยตนเอง

๓.๔.๓ เมื่อได้แบบสอบถามมาจำนวน ๑๕๕ ฉบับ ถือว่าเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้ว นำมาวิเคราะห์ค่าสถิติต่างๆ โดยผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

๓.๕.๑ นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดแล้วตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว

๓.๕.๒ กำหนดคะแนนของแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ดังนี้

กถกถกถกถก^๓ประยูร อายานาม, รศ. ดร., คู่มือวิจัยทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑), หน้า ๖๖.

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้ค่าเท่ากับ ๕
เห็นด้วยมาก	ให้ค่าเท่ากับ ๔
เห็นด้วยปานกลาง	ให้ค่าเท่ากับ ๓
เห็นด้วยน้อย	ให้ค่าเท่ากับ ๒
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้ค่าเท่ากับ ๑

๓.๕.๓ นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ SPSS for windows เพื่อใช้วิเคราะห์หาค่าสถิติตามจุดมุ่งหมาย และสมมติฐานที่ตั้งไว้

๑. หาความถี่ (Frequency) โดยนำข้อมูลตัวเลขที่ได้มารวบรวม แล้ววิเคราะห์หาความถี่
๒. หาค่าร้อยละ (Percentage) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์หาความถี่
๓. หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

คือ รวมคะแนนแต่ละข้อเข้าด้วยกัน และทำการแจกแจงความถี่ของคะแนน แล้วคำนวณหาค่าเฉลี่ย (X) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วแปลความโดยใช้แบบอิงเกณฑ์ ซึ่งอ้างใน บุญชม ศรีสะอาด^๔ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	แปลความว่า	ระดับความคิดเห็น
๔.๕๐-๕.๐๐	แปลความว่า	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
๓.๕๐-๔.๔๙	แปลความว่า	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
๒.๕๐-๓.๔๙	แปลความว่า	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
๑.๕๐-๒.๔๙	แปลความว่า	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
๑.๐๐-๑.๔๙	แปลความว่า	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ คือ

๓.๖.๑ **สถิติพรรณนา (Descriptive statistics)** ใช้ในการอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และการบริหารงานวิชาการด้านการเรียนการสอน ที่ใช้ คือ ความถี่ (Frequency), ร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

^๔บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น จำกัด, ๒๕๓๗), หน้า ๙๙-๑๐๐.

บทที่ ๔

ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ เพื่อศึกษาแนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น ๓ ส่วน ดังนี้

๔.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๒ วิเคราะห์ การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งตามการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยแบ่งออกเป็น ๔ ด้าน

๔.๓ ข้อเสนอแนะแนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา บางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๔.๔ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา บางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๔.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและบุคลากร โดยจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ทำงานและตำแหน่งในการปฏิบัติงาน โดยมีการนำเสนอข้อมูลดังปรากฏในตาราง ๔.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและร้อยละของผู้บริหารและบุคลากร จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
๑. เพศ		
ชาย	๓๓	๒๑.๓
หญิง	๑๒๒	๗๘.๗
รวม	๑๕๕	๑๐๐

๒. อายุ		
ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๒๓	๑๔.๘
๓๑ – ๓๕ ปี	๔๕	๓๑.๖
๔๐ – ๔๕ ปี	๓๓	๒๑.๓
๕๐ – ๖๐ ปี	๕๐	๓๒.๓
รวม	๑๕๕	๑๐๐
๓. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓๗	๒๓.๕
ปริญญาตรี	๕๖	๖๑.๕
ปริญญาโท	๒๒	๑๔.๒
รวม	๑๕๕	๑๐๐
๔. ประสบการณ์การทำงาน		
๑-๑๐ ปี	๕๘	๓๗.๔
๑๑ – ๒๐ ปี	๔๖	๒๙.๗
๒๑ – ๓๐ ปี	๑๕	๑๒.๓
๓๑ ปี ขึ้นไป	๓๒	๒๐.๖
รวม	๑๕๕	๑๐๐
๕. ตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติงาน		
ผู้บริหารสถานศึกษา	๓	๑.๕
รองผู้บริหารสถานศึกษา	๓	๑.๕
ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	๓	๑.๕
บุคลากร	๑๔๖	๕๔.๒
รวม	๑๕๕	๑๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่าผู้บริหารและบุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๑๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๘ และเพศชาย จำนวน ๓๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๓ ผู้ที่มีอายุ ๕๐ – ๖๐ ปี มากที่สุด จำนวน ๕๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๓ รองลงมาเป็นผู้ที่มีอายุ ๓๑ – ๓๕ ปี จำนวน ๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๖ และผู้ที่มีอายุ ๔๐ – ๔๕ ปี จำนวน ๓๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๓ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี ต่ำที่สุด จำนวน ๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๘ เป็นปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน ๕๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๑.๕ รองลงมาเป็นต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ

ละ ๒๓.๕ และ โดยกลุ่มตัวอย่างปริญญาโท จำนวน ๒๒ คน ต่ำที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๒ เป็นประสบการณ์ในการทำงาน ๑-๑๐ ปี มากที่สุด จำนวน ๕๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๔ รองลงมาอยู่ที่ระหว่าง ๑๑-๒๐ ปี จำนวน ๔๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๗ และระหว่าง ๓๑ ปี ขึ้นไป จำนวน ๓๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๖ โดยกลุ่มตัวอย่าง ระหว่าง ๒๑-๓๐ ปี ต่ำที่สุด จำนวน ๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๓ เป็นตำแหน่งบุคลากร มากที่สุด จำนวน ๑๔๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๒ รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๕ รองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๕ และผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๕ ตามลำดับ

๔.๒ วิเคราะห์ การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ความเห็นเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและจำแนกตามกระบวนการในการบริหารบุคลากรทั้ง ๔ ด้าน คือ ๑) ด้านเมตตา ๒) ด้านกรุณา ๓) ด้านมูทิตา ๔) ด้านอุเบกขา มีรายละเอียดภาพรวมดังปรากฏในตาราง ๔.๒

ตารางที่ ๔. ๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรผลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม (n = ๑๕๕)

ความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. ด้านการใช้หลักเมตตาในการบริหารบุคลากร	๔.๒๑	.๖๑๐	มาก
๒. ด้านการใช้หลักกรุณาในการบริหารบุคลากร	๔.๑๔	.๖๕๕	มาก
๓. ด้านการใช้หลักมูทิตาในการบริหารบุคลากร	๔.๑๑	.๗๑๗	มาก
๔. ด้านการใช้หลักอุเบกขาในการบริหารบุคลากร	๓.๕๘	.๗๔๗	มาก
รวม	๔.๑๒	.๔๕๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่าผู้บริหารและบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๒$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านเมตตา ($\bar{X} = ๔.๒๑$) ด้านกรุณา ($\bar{X} = ๔.๑๔$) ด้านมูทิตา ($\bar{X} = ๔.๑๑$) และด้านที่ผู้บริหารและบุคลากรมีความเห็นค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านอุเบกขา ($\bar{X} = ๓.๕๘$) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปรผล เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรตาม
หลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร
ด้านเมตตา (n = ๑๕๕)

ความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการศึกษาการบริหาร งานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านเมตตา	\bar{X}	S.D.	แปล ผล
๑. จัดให้มีบุคลากรที่มีคุณวุฒิการศึกษาตรงกับความต้องการตาม นโยบายโรงเรียน	๔.๑๒	.๓๐๖	มาก
๒. จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรที่จะใช้ประโยชน์ในการ บริหารงานบุคลากรอย่างเป็นระบบ	๔.๑๘	.๖๑๕	มาก
๓. สำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง เพื่อ กำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเสมอ	๔.๐๘	.๓๑๑	มาก
๔. วางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด	๔.๑๐	.๓๒๘	มาก
๕. ได้วางแผนปรับปรุงบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ	๔.๐๘	.๓๓๘	มาก
๖. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน	๔.๒๖	.๖๒๕	มาก
๗. วางแผนความต้องการกำลังคนในอนาคตทุกปีการศึกษา	๔.๐๕	.๖๕๖	มาก
๘. ได้บริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็นธรรมจากการ ปฏิบัติงานวางแผนงานวิชาการอย่างเท่าเทียมกัน	๓.๕๖	.๓๘๐	มาก
๙. ได้มีการบริหารการวางแผนงานบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรม ปราศจากอคติ	๓.๕๓	.๓๖๕	มาก
๑๐. เมื่อมีปัญหา/อุปสรรคในการบริหารการวางแผนงานบุคลากร ผู้บริหารสามารถใช้ความอดทนในการบริหารงานจนสำเร็จลุล่วง	๔.๒๑	.๖๑๐	มาก
รวม	๔.๑๐	.๕๐๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่าผู้บริหารและบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารงานบุคลากร ด้านเมตตาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๐$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน ($\bar{X} = ๔.๒๖$) เมื่อมีปัญหา/อุปสรรคในการบริหารการวางแผนงานบุคลากร ผู้บริหารสามารถใช้ความอดทนในการบริหารงานจนสำเร็จลุล่วง ($\bar{X} = ๔.๒๑$) จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรที่จะใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากรอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = ๔.๑๘$) จัดให้มีบุคลากรที่มีคุณวุฒิการศึกษาตรงกับความต้องการตามนโยบายโรงเรียน

($\bar{X}=๔.๑๒$)และข้อที่ผู้บริหารและบุคลากรมีความคิดเห็น ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ได้มีการบริหารการวางแผนงานบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ($\bar{X}= ๓.๘๓$) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรผลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านกรุณา ($n=๑๕๕$)

ความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านกรุณา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยยึดระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเป็นธรรม	๔.๑๒	.๖๔๘	มาก
๒. ได้กำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจน	๔.๒๑	.๖๔๒	มาก
๓. ได้ชี้แจงรายละเอียดของงานที่มอบหมายให้บุคลากรเข้าปฏิบัติ	๔.๑๕	.๖๑๑	มาก
ทราบ	๔.๑๒	.๗๐๒	มาก
๔. จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถ	๔.๐๖	.๖๔๑	มาก
๕. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ	๔.๑๔	.๗๐๓	มาก
๖. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกันทุกฝ่าย	๔.๑๔	.๗๓๐	มาก
๗. มีความยุติธรรมในการกำหนดเกณฑ์การสอบเข้าเป็นบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	๔.๐๕	.๖๐๗	มาก
๘. ได้บริหารงานส่งเสริมบุคลากรด้วยความปรารถนาดีต่อทุกฝ่าย	๔.๐๖	.๖๖๗	มาก
๙. มีการบริหารงานส่งเสริมบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ	๔.๑๔	.๖๕๕	มาก
๑๐. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องเท่าเทียมกัน			
รวม	๔.๑๓	.๕๐๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่าผู้บริหารและบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารงานบุคลากร ด้านกรุณาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= ๔.๑๓$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ได้กำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจน ($\bar{X}=๔.๒๑$) ได้ชี้แจงรายละเอียดของงานที่มอบหมายให้บุคลากรเข้าปฏิบัติทราบ($\bar{X}=๔.๑๕$)มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ได้อย่างเท่าเทียมกันทุกฝ่าย($\bar{X}=๔.๑๔$)จัดบุคลากรเข้า

ปฏิบัติงานโดยยึดระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเป็นธรรม($\bar{X}=๔.๑๒$)และข้อที่ผู้บริหารและบุคลากรมีความคิดเห็น ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือมีการบริหารงานส่งเสริมบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ ($\bar{X}=๔.๐๖$) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรผลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านมูทิตา (n = ๑๕๕)

ความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านมูทิตา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. ได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร	๔.๐๓	.๗๕๑	มาก
๒. ผู้บริหารมีความยินดีในการให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากร	๔.๓๒	.๖๔๒	มาก
๓. มีการสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน	๔.๓๒	.๖๐๐	มาก
๔. นำผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากร	๔.๑๕	.๖๕๔	มาก
๕. มีความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานบุคลากรอย่างสร้างสรรค์	๔.๐๕	.๖๔๘	มาก
๖. ให้ความสนใจชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากร	๔.๐๖	.๗๑๔	มาก
๗. ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน	๔.๑๘	.๖๕๘	มาก
๘. ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน	๔.๒๑	.๖๗๑	มาก
๙. ได้จัดสวัสดิการบริการด้านสุขภาพให้บุคลากรด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน	๔.๑๐	.๖๗๖	มาก
๑๐. ได้ดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	๔.๑๑	.๗๑	มาก
รวม	๔.๑๖	.๕๓๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่าผู้บริหารและบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารงานบุคลากร ด้านมูทิตาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๑๖$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ผู้บริหารมีความยินดีในการให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากร ($\bar{X}=๔.๓๒$) ยกย่องชมเชย

บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=๔.๒๑$) นำผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร มาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}=๔.๑๕$) ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ($\bar{X}=๔.๑๘$) และข้อที่ผู้บริหารและบุคลากรมีความคิดเห็น ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}=๔.๐๓$) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปรผลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านอุเบกขา (n = ๑๕๕)

ความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. มีความเป็นกลางในการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป	๔.๒๓	.๖๖๐	มาก
๒. มีความเป็นธรรม ในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์	๔.๑๕	.๖๓๒	มาก
๓. แจ่มแจ้งการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้าและมีความเป็นธรรม	๔.๐๕	.๖๘๒	มาก
๔. ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่องานด้านการบริหารงานบุคลากรอย่างทั่วถึง	๔.๐๖	.๖๖๑	มาก
๕. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติ ผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม	๔.๐๖	.๗๑๒	มาก
๖. ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและไม่มี การลำเอียง	๔.๐๖	.๗๐๐	มาก
๗. ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม	๔.๐๕	.๖๕๘	มาก
๘. ประเมินบุคลากรด้วยผลงานทางวิชาการและการปฏิบัติงานด้วยความ เป็นกลาง	๔.๑๐	.๖๗๖	มาก
๙. เก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่าง เป็นระบบ	๔.๐๕	.๖๗๘	มาก
๑๐. แจ่มแจ้งผลการประเมินบุคลากรให้บุคลากรทราบทุกครั้ง	๓.๕๘	.๗๔๓	มาก
รวม	๔.๑๒	.๔๕๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่าผู้บริหารและบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารงานบุคลากร ด้านอุเบกขาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๑๒$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีการบริหารงานบุคลากรอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ มีความเป็นกลางในการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรม ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป($\bar{X}=๔.๒๓$)มีความเป็นธรรม ในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์($\bar{X}=๔.๑๕$) นำประเมินบุคลากรด้วยผลงานทางวิชาการและการปฏิบัติงานด้วยความเป็นกลาง($\bar{X}=๔.๑๐$)เก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ($\bar{X}=๔.๐๕$)และข้อที่ผู้บริหารและบุคลากรมีความคิดเห็น ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ แจ้างผลการประเมินบุคลากรให้บุคลากรทราบทุกครั้ง($\bar{X}=๓.๕๘$) ตามลำดับ

๔.๓ ข้อเสนอแนะแนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ดังนี้

ตารางที่ ๔. ๗ แนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

ข้อเสนอแนะแนวทางการศึกษาการบริหารงาน บุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔	N : ๑๕๕	
	จำนวน	ร้อยละ
๑. แนวทางการใช้หลักเมตตาในการบริหารบุคลากร	๖๑	๓๙.๓
๒. แนวทางการใช้หลักกรุณาในการบริหารบุคลากร	๕๕	๓๘.๐
๓. แนวทางการใช้หลักมุทิตาในการบริหารบุคลากร	๖๒	๔๐.๐
๔. แนวทางการใช้หลักอุเบกขาในการบริหารบุคลากร	๖๐	๓๘.๗
รวม	๖๒	๑๐๐.๐

ตารางที่ ๔. ๘ แนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านเมตตา

ข้อเสนอแนะแนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการใช้หลักเมตตา	N : ๑๕๕	
	จำนวน	ร้อยละ
๑. ผู้บริหารควรแสดงความรักความเมตตาทั้งต่อหน้าและลับหลังด้วยความจริงใจ	๒๐	๑๒.๕
๒. ผู้บริหารต้องสร้างจิตสำนึกที่ดีในการทำงานร่วมกันให้กับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	๑๘	๑๑.๖
๓. ผู้บริหารควรมีความเมตตาที่เป็นการแสดงถึงความรักความปรารถนาดีต่อบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง	๑๓	๘.๓
๔. ผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือในการทำงานและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นไป	๑๐	๖.๔
รวม	๖๑	๑๐๐.๐

ตารางที่ ๔. ๙ แนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านกรุณา

ข้อเสนอแนะแนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการใช้หลักกรุณา	N : ๑๕๕	
	จำนวน	ร้อยละ
๑. ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมพร้อมที่จะเสียสละทั้งทรัพย์สินและแรงใจในการช่วยเหลือบุคลากร	๒๒	๑๔.๑
๒. เมื่อเกิดความผิดพลาดในการบริหารงานผู้บริหารต้องช่วยเหลือดูแลแก้ไขไม่ปล่อยปะละเลย	๑๕	๙.๖
๓. ผู้บริหารควรให้ความเอื้อเฟื้อแผ่ต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	๑๒	๗.๘
๔. ผู้บริหารควรช่วยเหลือให้คำแนะนำปลอบใจบุคลากรเมื่อเจอปัญหา	๑๒	๗.๘
รวม	๕๙	๑๐๐.๐

ตารางที่ ๔ . ๑๐ แนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมนศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านมุทิตา

ข้อเสนอแนะแนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการใช้หลักมุทิตา	N : ๑๕๕	
	จำนวน	ร้อยละ
๑. ผู้บริหารต้องมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรยินดีในความสำเร็จของบุคลากรอย่างจริงใจ	๒๒	๑๔.๑
๒. ผู้บริหารควรทำให้ของขวัญแก่บุคลากรผู้ทำคุณประโยชน์แก่สถานศึกษา	๑๕	๑๒.๒
๓. ผู้บริหารต้องพลอยยินดีชื่นชมบุคลากรทุกคนที่ได้รับความสำเร็จและคอยให้การสนับสนุนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	๑๒	๗.๘
๔. ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมแสดงความยินดีแก่บุคลากรในโอกาสที่ได้เลื่อนตำแหน่ง	๑๐	๖.๔
รวม	๖๒	๑๐๐.๐

ตารางที่ ๔ . ๑๑ แนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมนศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านอุเบกขา

ข้อเสนอแนะแนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการใช้หลักอุเบกขา	N : ๑๕๕	
	จำนวน	ร้อยละ
๑. ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางในทุกๆ สถานการณ์สอบถามถึงความ เป็นจริงจากหลายๆฝ่ายก่อนตัดสินใจว่าฝ่ายนั้นถูกหรือผิด	๒๐	๑๒.๙
๒. ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงคุณและโทษประโยชน์มิใช่ประโยชน์ปราศจากความลำเอียง	๑๕	๑๒.๒
๓. ผู้บริหารจะต้องไม่ฟังความข้างเดียวควรมีเหตุมีผลมีพยานหลักฐานตัดสินความขัดแย้งด้วยใจเป็นกลาง	๑๑	๗.๐
๔. ผู้บริหารควรวางเฉยในเมื่อไม่สามารถช่วยเหลือบุคลากรได้	๑๐	๖.๔
รวม	๖๐	๑๐๐.๐

๔.๔ การวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ในการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร มีดังนี้

ตารางที่ ๔ . ๑๒ การวิเคราะห์ ปัญหา และอุปสรรค ในการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลัก
พรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

ปัญหา อุปสรรค การศึกษาการบริหารงาน บุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔	N : ๑๕๕	
	จำนวน	ร้อยละ
๑. ปัญหา อุปสรรคการใช้หลักเมตตาในการบริหารบุคลากร	๗๐	๔๕.๑
๒. ปัญหา อุปสรรคการใช้หลักกรุณาในการบริหารบุคลากร	๕๖	๓๖.๑
๓. ปัญหา อุปสรรคการใช้หลักมุทิตาในการบริหารบุคลากร	๖๕	๔๑.๕
๔. ปัญหา อุปสรรคการใช้หลักอุเบกขาในการบริหารบุคลากร	๗๑	๔๕.๘
รวม	๗๑	๑๐๐.๐

ตารางที่ ๔ . ๑๓ การวิเคราะห์ ปัญหา และอุปสรรค ในการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลัก
พรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านเมตตา

ปัญหา อุปสรรค การศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการใช้หลักเมตตา	N : ๑๕๕	
	จำนวน	ร้อยละ
๑. ลักษณะการทำงานบุคลากรไม่ค่อยกล้าทำเนื่องจากกว่าต่อ ความผิดพลาด	๒๔	๑๕.๔
๒. ผู้บริหารเลือกปฏิบัติโดยปรารถนาอยากให้ผู้อื่นมีความสุข เฉพาะบุคคลที่ตนเองได้รับผลประโยชน์จากคนผู้นี้มากที่สุด	๒๐	๑๒.๕
๓. บุคลากรบางท่านเข้าใจผิดว่าความเมตตาจะต้องได้รับจาก ผู้บริหารเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชาก็ต้อง มีความเมตตาต่อผู้บังคับบัญชาด้วย	๑๖	๑๐.๓
๔. มีปัญหารายบุคคลเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ผู้บริหาร คิดถึงถึงตัวเองมากกว่า	๑๐	๖.๔
รวม	๗๐	๑๐๐.๐

ตารางที่ ๔. ๑๔ ผลการวิเคราะห์ ปัญหา และอุปสรรค ในการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านกรุณา

ปัญหา อุปสรรค การศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการใช้หลักกรุณา	N : ๑๕๕	
	จำนวน	ร้อยละ
๑. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรู้จักหน้าที่และตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุ โดยถ้าเกิดปัญหาต้องร่วมมือกันแก้ไขโดยไม่โทษหน้าที่ของคนใดคนหนึ่ง	๒๐	๑๒.๕
๒. ผู้บริหารเลือกปฏิบัติโดยปรารถนาอยากให้คนที่ตนรักได้รับผลประโยชน์มากที่สุด	๑๘	๑๑.๖
๓. บุคลากรเกรงกลัวต่อผู้บังคับบัญชาในการจะร้องทุกข์	๑๕	๙.๖
๔. บุคลากรบางท่านคิดว่าความกรุณาจะต้องได้รับจากผู้บริหารเท่านั้น แต่ความเป็นจริงบุคลากรก็ให้ความกรุณาต่อเพื่อนร่วมงานได้	๑๓	๘.๓
รวม	๕๖	๑๐๐.๐

ตารางที่ ๔. ๑๕ ผลการวิเคราะห์ ปัญหา และอุปสรรค ในการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านมุทิตา

ปัญหา อุปสรรค การศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการใช้หลักมุทิตา	N : ๑๕๕	
	จำนวน	ร้อยละ
๑. ผู้บริหารไม่พลอยยินดีชื่นชมต่อบุคลากรที่ได้รับความสำเร็จและให้การสนับสนุนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	๒๒	๑๔.๑
๒. บุคลากรไม่ค่อยยินดีในการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรคนอื่นเพราะได้ตำแหน่งสูงกว่าตน	๒๐	๑๒.๕
๓. ผู้บริหารควรแสดงความยินดีอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอไม่ว่าความสำเร็จนั้นจะมากหรือน้อย	๑๒	๗.๘
๔. ผู้บริหารเลือกแสดงความยินดีต่อบุคลากรบางท่านเท่านั้นโดยไม่แสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคน	๑๑	๗.๐
รวม	๖๕	๑๐๐.๐

ตารางที่ ๔. ๑๖ ผลการวิเคราะห์ ปัญหาและอุปสรรค ในการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลัก
พรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านอุเบกขา

ปัญหา อุปสรรค การศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้านการใช้หลักอุเบกขา	N : ๑๕๕	
	จำนวน	ร้อยละ
๑. ผู้บริหารขาดความยุติธรรม ส่งเสริมบุคลากรเฉพาะบางคนเท่านั้น ให้ได้ตำแหน่งสูงขึ้น	๒๓	๑๔.๘
๒. บุคลากรมีการอิจฉาริษยาเห็นผิดเป็นถูก ไม่เคารพซึ่งกันและกัน	๒๐	๑๒.๙
๓. ผู้บริหารวางตัวไม่เป็นกลาง ไม่มีความเป็นธรรม เลือกปฏิบัติ เฉพาะต่อบุคลากรบางคนเท่านั้น	๑๕	๙.๖
๔. ผู้บริหารไม่พิจารณาถึงคุณและโทษตามความเป็นจริงเห็นแก่ พวกพ้องมีอคติไม่วางใจเป็นกลาง	๑๓	๘.๓
รวม	๗๑	๑๐๐.๐

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๔ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ประการ คือ

๑. เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๒. เพื่อศึกษาแนวทางการศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๓. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ คือ ผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๗ แห่ง ซึ่งมีจำนวน ๒๖๐ คน และทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Krejcie & Morgan ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๕๕ คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งในการปฏิบัติงาน การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร แบ่งตามการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยจำแนกเป็นรายด้าน ประกอบไปด้วย ๔ ด้าน ดังนี้ ๑) ด้านเมตตา ๒) ด้านกรุณา ๓) ด้านมุทิตา ๔) ด้านอุเบกขา ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำมาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบความแปรปรวนทางเดียว สรุปผลการศึกษาค้นคว้าตามลำดับนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษา การดำเนินการการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

๕.๑.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูในการวิจัยครั้งนี้ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน ๑๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๗ และเพศชาย จำนวน ๓๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๓ ส่วนมากมีอายุ ๕๐-๖๐ ปี จำนวน ๕๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๓ รองลงมาเป็นผู้ที่มีอายุ ๓๑ – ๓๕ ปี จำนวน ๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๘ และอายุ ๔๐ – ๔๕ ปี จำนวน ๓๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๓ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี น้อยที่สุด จำนวน ๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๘ ส่วนมากเป็นปริญญาตรี จำนวน ๕๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๑.๕ รองลงมาเป็นผู้จบต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๕ จบ และปริญญาโท จำนวน ๒๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๒ ส่วนมากมีประสบการณ์การทำงาน ๑-๑๐ ปี จำนวน ๕๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๔ รองลงมาระหว่าง ๑๑-๒๐ ปี จำนวน ๔๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๗ และระหว่าง ๓๑ ปี ขึ้นไป จำนวน ๓๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๖ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง ๒๑-๓๐ ปี น้อยที่สุด จำนวน ๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๓ ส่วนมากเป็นบุคลากร จำนวน ๑๔๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๔.๒ รองลงมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๙ รองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๙ ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๙ ตามลำดับ

๕.๑.๒ การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

ความเห็นเกี่ยวกับ “การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน ประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” จำแนกตามการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ออกเป็น ๔ ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความเห็นอยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. ด้านการใช้หลักเมตตา พบว่ามีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มากที่สุดคือ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน รองลงมาคือ เมื่อมีปัญหา/อุปสรรคในการบริหารการวางแผนงานบุคลากร ผู้บริหารสามารถใช้ความอดทนในการบริหารงานจนสำเร็จลุล่วง และรองลงมาคือ จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรที่จะใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากรอย่างเป็นระบบ และน้อยที่สุดคือ ได้มีการบริหารการวางแผนงานบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติตามลำดับ

๒. ด้านการใช้หลักกรรม พบว่ามีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มากที่สุดคือ ได้กำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจนรองลงมาคือ ได้ชี้แจงรายละเอียดของงานที่มอบหมายให้บุคลากรเข้าปฏิบัติทราบ รองลงมาอีกคือ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกันทุกฝ่าย และน้อยที่สุดคือ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามลำดับ

๓. ด้านการใช้หลักมูทิตา พบว่ามีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มากที่สุดคือ ผู้บริหารมีความยินดีในการให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากร รองลงมาคือ มีการสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน รองลงมาอีกคือ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน และน้อยที่สุด ได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ

๔. ด้านการใช้หลักอุเบกขา พบว่ามีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มากที่สุดคือ มีความเป็นกลางในการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรม ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป รองลงมาคือ มีความเป็นธรรม ในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ รองลงมาอีกคือ ประเมินบุคลากรด้วยผลงานทางวิชาการและการปฏิบัติงานด้วยความเป็นกลาง และน้อยที่สุดคือ แจ้งผลการประเมินบุคลากรให้บุคลากรทราบทุกครั้ง ตามลำดับ

๕.๑.๓ แนวทางการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษาเขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษาเขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร แต่ละด้าน ดังนี้

๑. ด้านการใช้หลักเมตตา ในการบริหารงานบุคลากร มีดังนี้ ๑) ควบคุมปริมาณงานมากกว่าควบคุมคนเพราะงานแต่ละชิ้นกว่าจะได้ผลลัพธ์ออกมามีขั้นตอนหลายขั้นตอนทุกขั้นตอนต้องละเอียดรอบคอบ ๒) ควบคุมกิจกรรมปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากร ให้รักษากฎระเบียบมีความสามัคคีลดความเห็นแก่ตัวมีความรัก ความร่วมมือในการทำงาน

๒. ด้านการใช้หลักกรุณา ในการบริหารงานบุคลากร มีดังนี้ ๑) ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ดูแลเมื่อบุคลากรมีความเดือดร้อน ปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรมีความรัก มีการช่วยเหลือกันเกื้อกูลกัน จัดให้มีการทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระงานและเพื่อเกิดความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน

ในองค์กร ๒) ให้บุคลากรรู้จักการทำงานร่วมกัน และต้องให้มองเห็นภาพที่เป็นภาพเดียวกันและแก้ปัญหาาร่วมกัน ๓) ผู้บริหารควรเปิดใจให้กว้างรับเรื่องราวร้องและนำไปแก้ไข

๓. ด้านการใช้หลักมูทิตา ในการบริหารงานบุคลากร มีดังนี้ ๑) ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างในการแสดงความยินดี ต่อบุคลากร โดยไม่เลือกปฏิบัติ มีความเต็มใจที่จะสนับสนุนบุคลากร นำหลักการเสมอภาคมาให้ ๒) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงมี มีการฝึกอบรมบุคลากรให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน ๓) ทุกคนควรมีความยินดีในเมื่อผู้อื่น ได้ดี ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมแสดงความยินดีให้กับบุคลากรที่ได้เลื่อนตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กรและความเจริญก้าวหน้าในการบริหารบุคลากรต่อไป

๒. ด้านการใช้หลักอุเบกขา ในการบริหารงานบุคลากร มีดังนี้ ๑) ผู้บริหารควรมีการวางตัวเป็นกลาง ใช้เหตุใช้ผล มีความเที่ยงธรรมไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง รู้จักทำใจให้สงบ เสมอต้น เสมอปลาย วางตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด โดยยึดหลักปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมแก่ฐานะ ๒) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร้องทุกข์ ทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ถือตัวเย่อหยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา วางตัวเหมาะสมตามสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม ๓) มีเกณฑ์การร้องทุกข์ มีการประชุมพิจารณาปัญหาทุกครั้ง เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผดุงไว้ซึ่งความถูกต้อง เพื่อให้การบริหารบุคลากรเป็นไปด้วยความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน

๕.๑.๔ ปัญหาและ อุปสรรคการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๑. ด้านการใช้หลักเมตตา ในการบริหารงานบุคลากร มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้คือ ๑) ภาระงานที่ได้รับมีปริมาณมากเกินไป อาจจะทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพล่าช้ากว่าที่ควรจะเป็น ๒) บุคลากรส่วนหนึ่ง ยังมีความอิจฉา ริษยา นินทา ว่าร้ายทำงานเพื่อหวังได้หน้า

๒. ด้านการใช้หลักกรุณา ในการบริหารงานบุคลากร มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้คือ ๑) บุคลากรไม่คิดช่วยเหลือคนเพื่อนที่เดือดร้อนหรือแม่เต่งานที่คนอื่นรับผิดชอบ ก็จะไม่ช่วยทำ เพราะถือว่าไม่ใช่หน้าที่ของตน ๒) ผู้บริหารและบุคลากร ต้องรู้จักหน้าที่และตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุโดยถ้าเกิดปัญหาต้องร่วมมือกันแก้ไขโดยไม่ใช่เป็นหน้าที่ของคนใดคนหนึ่ง ๓) บุคลากรเกรงกลัวที่จะร้องทุกข์

๓. **ด้านการใช้หลักมูทิตา** ในการบริหารงานบุคลากร มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้คือ ๑) การเลือกปฏิบัติมีอยู่ทั่วไป เห็นแก่ตัว ไม่ค่อยแสดงความยินดีพลอยยินดีกับคนอื่น กลัวเขาได้ดีกว่าตัวเอง ๒) ผู้บริหารไม่มีมูทิตา การให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของบุคลากร ไม่ค่อยสนับสนุนเท่าที่ควร ๓) บุคลากรส่วนมากจะไม่ค่อยยินดีกับคนอื่น อิจฉาเขา กลัวเขาจะได้ดีกว่าตนเอง

๔. **ด้านการใช้หลักอุเบกขา** ในการบริหารงานบุคลากร มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้คือ ๑) ผู้บริหารไม่มีความเป็นกลาง เป็นที่พึ่งของลูกน้องไม่ได้ ไม่มีความเป็นธรรม เกรงกลัวต่ออำนาจผู้ใหญ่กว่าไม่เป็นกลางเลือกปฏิบัติ ๒) ไม่มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร้องเรียนหรือร้องทุกข์ กรณีไม่ได้รับความเป็นธรรม ๓) ไม่มีหลักเกณฑ์ในการร้องทุกข์ มีการเลือกปฏิบัติ

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย “การศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” ผู้อภิปรายขออภิปรายผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

๕.๒.๑ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

จากสภาพการศึกษา การศึกษาการบริหารงานบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นจริง ทั้งนี้เนื่องจาก บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ตอบเกี่ยวกับตัวผู้บริหารมากกว่าองค์กร เพราะบุคลากรส่วนใหญ่ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงความไม่เป็นกลางของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดสรรคนให้ตรงกับงาน เรื่องการประเมินขึ้นประเมินตำแหน่ง และไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

ดังนั้นบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้ผู้บริหารมีความเป็นกลาง ผู้บริหารไม่ควรเน้นเรื่องงาน ความสำเร็จของงานให้เป็นเลิศอย่างเดียว ควรดูแลเอาใจใส่บุคลากร ให้เกิดความสุข สนุกกับการทำงานด้วย ผู้บริหารต้องมีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน มีการจัดสรรงานให้เท่าๆกัน และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความทุกข์ ต้องช่วยเหลือและหาวิธีช่วยหรือผ่อนจากหนักให้เป็นเบา พุดให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่รักชอบเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง และควรให้โอกาสทั้งสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพบุลย์ คุณชมภู ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากร

ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน พบว่า มีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในเรื่อง ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ของแต่ละคนไว้ชัดเจน มีการกำหนดนโยบายในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้ศึกษา หาความรู้เพิ่มเติมทั้งทางการศึกษาต่อ หรือการอบรม เพื่อพัฒนาตนเอง มีการให้ความรู้ เรื่อง ระเบียบวินัยแก่บุคลากร ตลอดจนส่งเสริมให้ทุกคนได้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัย มีการกำหนดนโยบายชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และมีการนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อไป ส่วนปัญหาที่พบคือ บุคลากรมีไม่เพียงพอ ครูสายผู้สอนมีงานที่รับผิดชอบมาก นอกจากการสอนปกติ ขาดงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร บุคลากรไม่มีวินัยในตนเอง และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน จากผลการวิจัย ที่เป็นประโยชน์ต่อวงวิชาการ และยังช่วยให้ผู้บริหารบุคลากรสามารถประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในทางพระพุทธศาสนา เพื่อปรับทัศนคติที่ดีในการบริหารบุคลากร พร้อมทั้งเป็นข้อมูลในการศึกษาค้นคว้า การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ที่ได้บริหารบุคลากรทั้ง ๔ ด้าน อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ในการบริหาร ได้แก่

๑. ด้านการใช้หลักเมตตา จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ด้านเมตตา โดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีการให้ความรัก ความปรารถนาดี มีไมตรีจิต การจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือบุคลากรทุกคนให้ประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วกัน เป็นการใช้หลักเมตตาเข้ากับการศึกษาการบริหารงานบุคลากรอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิชัย ฐิตชโย(ถาวรศิลป์) พระมหา ได้กล่าวไว้ในวิทยานิพนธ์ เรื่อง ศึกษาเชิงวิเคราะห์พรหมวิหาร ๔ ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา ผลการวิจัยพบว่า ความเมตตา คือ ความรัก ปรารถนาดี มีไมตรี อยากให้สรรพสัตว์มีความสุขถ้วนหน้า วิธีการเจริญวิธีการแผ่ โทษที่เกิดขึ้นจากการขาดเมตตา หรืออานิสงส์ของเมตตา แล้วนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อความสุขต่อตนเองและส่วนรวม

๒. ด้านการใช้หลักกรุณา จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ด้านกรุณา โดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความปรารถนาอยากให้เป็นสุข คิดจะช่วยเหลือให้พ้นจากความเดือดร้อน แบ่งเบาความทุกข์ช่วยเหลือเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ แบ่งปัน เอาใจใส่ดูแลบุคลากร มีการวางแผนการบริหารตรงไปตรงมา เป็นที่ยอมรับนับถือ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมาสน์ อมาตยกุล ได้วิจัยเรื่อง “ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อกลุ่มบุคลิกภาพ

ด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิติตปริญาตรี” ผลการวิจัยพบว่า กรุณา ความปรารถนาอยากให้เขาเป็นสุข ดูแลเอาใจใส่ ของครูที่มีต่อนิสิตนักศึกษาที่มาขอคำปรึกษา โดยมากครูจะรับฟังปัญหาของนิติตและเสนอแนะทางออกให้กับนิติตอย่างเท่าเทียมกันทุกคน การให้คำปรึกษากลุ่มที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิติต

๓. ด้านการใช้หลักมูทิตา จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ด้านมูทิตา โดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีการแสดงความยินดี พลอยยินดี ยกย่อง ชมเชย ให้คำแนะนำปรึกษา สนับสนุนส่งเสริม จัดสวัสดิการ ดูแลเอาใจใส่ ช่วยเหลืออนุเคราะห์สงเคราะห์ ให้ความสนใจชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิพร อ่อนคำ ได้วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ” ผลการวิจัยพบว่าคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ที่ได้นำมาศึกษา ปรากฏว่าคุณธรรมด้านมูทิตาของผู้นำทั้งสองมิติอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่แต่ละด้านกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละมิติ

๔. ด้านการใช้หลักอุเบกขา จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา ด้านอุเบกขา โดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีการตนเป็นกลางมีเหตุผล ถูกต้อง มีความเที่ยงธรรมไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง รู้จักทำให้สงบ เสมอต้น เสมอปลาย การวางตนของผู้บริหารต้องเป็นกลาง ช่วยเหลือจนสุดความสามารถ มีการปฏิบัติตนเหมาะสมแก่ฐานะของตน เป็นกันเองกับบุคลากร ไม่ถือตัวเย่อหยิ่ง มีการวางตนเหมาะสมกับบุคลากรตามเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม มีการประชุมคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาก่อนมีการโยกย้าย เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพล เครือมะโนรมณ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา และมูทิตา ไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ที่สูงขณะที่ อุเบกขานั้น ถูกไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย

การศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักหลักพรหมวิหาร ๔ นี้เป็นแนวทางที่ทำให้ผู้บริหาร โรงเรียนต้องรู้จักส่งเสริมสนับสนุนบุคลากร ให้ได้ใช้ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานในการกำหนดค่าตอบแทนและประโยชน์ที่เกื้อกูลแก่บุคลากรตามผลงานที่ได้ปฏิบัติ การ

ประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพอย่างยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ การให้ความรักความเมตตาเป็นกันเอง คอยช่วยเหลือเกื้อกูล ขยายขอบข่ายบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การวางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการจัดบุคลากรให้เหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่การงาน ส่งเสริมให้บุคลากรไปฝึกอบรมความชำนาญเฉพาะด้าน มีการประพุดิตตนเป็นกลาง เหมาะกับกาลเทศะ ตลอดจนให้การสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่งหรือปรับระดับความสามารถตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเนตรชนก โพธารามิกได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อพัฒนาสังคม” การวิจัยพบว่า พรหมวิหารธรรม คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอภัยมณี คือธรรมที่แผ่ไปไม่มีประมาณเป็นหลักปฏิบัติพื้นฐานในการดำเนินชีวิต เป็นคุณธรรมที่เกื้อหนุนกรรมดีทั้งหลายให้สมบูรณ์ และสร้างสรรค์ดีสุขผู้สังคม ทำให้มนุษย์รู้จักการพัฒนาตนเองให้สัมมาทิฐิ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ พระชัยชนะ ธรรมทินโน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบหลักมนุษยชนกับลัทธิมนุษยชนทางพุทธศาสนา” ศึกษาพบว่า หลักพรหมวิหาร ๔ ได้กล่าวถึงในพระอภิธรรมปิฎกไว้ว่า การเจริญปฏิบัติเพื่อเข้าถึงรูปภพ บรรลุคุณงามด้วยอุเบกขา ไม่มีทุกข์ไม่มีสุข เพราะละสุขและทุกข์ได้ เพราะโสมนัส และโทมนัสดับสนิทในก่อนมีสติบริสุทธิ์เพราะอุเบกขาอยู่ในสมัชชใด ผัสสะ อวิกเขปะ มีในสมัชชนั้นสภาวะธรรมเหล่านี้ชื่อว่า กุศล จะเห็นได้ว่าการเจริญอภัยมณี ๔ ในพระอภิธรรมปิฎก คือ

เมตตา คือ ความปรารถนา อยากให้ เขามีความสุข มีจิตอันเป็นไมตรีต้องการให้เขามีความร่มเย็นในใจมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย

กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้เขาพ้นทุกข์ใส่ใจในการปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากของมนุษย์และสรรพสัตว์ทั้งหลาย

มุทิตา คือ ความยินดีปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขไม่ว่าชีวิตมนุษย์หรือสัตว์ที่เกิดมารวมโลกกันทั้งหลาย พลอยยินดีด้วยเมื่อเขามีสุข

อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยความรักและความขัง พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามหลักธรรม เพราะการเจริญอภัยมณี ๔ เป็นหลักมนุษยธรรมที่ประเสริฐถ้ามนุษย์จะมีพรหมวิหาร ๔ จะต้องนำพาความสงบ และสันติสุขมาสู่มวลมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพรหมวิหาร ๔ ของ พรหม วุฒิวิวัฒน์ชัยได้วิจัยเรื่อง “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต” ผลการวิจัยพบว่า หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักอุดมคติตำรวจทั้ง ๕ ประการ มีความสัมพันธ์คล้ายคลึงกันสามารถใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตำรวจได้ทั้ง ๒ หลักการ จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า

ข้าราชการตำรวจส่วนใหญ่ มีความศรัทธาในพระพุทธศาสนาเป็นอย่างดี แต่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง พรหมวิหาร ๔ ปานกลาง การปฏิบัติธรรม ฝึกฝนจิตใจของตนอยู่ในระดับปานกลาง ความรู้ ความเข้าใจในอุดมคติตำรวจอยู่ในเกณฑ์ดี การนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจระดับหนึ่งซึ่งต้องมีการเพิ่มเติมในส่วนต่างๆ ต้องมีการอบรม ฝึกฝนจิตใจโดยวิทยากรที่มีความรู้ความเข้าใจและต้องมีการจัดโครงการ ปฏิบัติธรรมของข้าราชการตำรวจในทุกระดับชั้น ต้องเป็นผู้ดำเนินโครงการที่ต่อเนื่องตลอดเวลา การคัดเลือกผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้าสถานีตำรวจ ต้องให้ได้ผู้มีความรู้ ความสามารถและคุณธรรมในจิตใจอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ในส่วนของประชาชนนั้นเองควรมีความเข้าใจ เห็นใจในปัญหาการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจและที่สำคัญข้าราชการตำรวจต้องยึดมั่นคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่โดยเคร่งครัด เพื่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติหน้าที่

๕.๒.๒ แนวทางการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๑. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ด้านที่ ๑ คือ ด้านการใช้หลักเมตตา ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้บุคลากร รู้จักเคารพรักกัน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ด้วยการแบ่งปันสิ่งที่เป็นประโยชน์เพื่อเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทั้งการมอบความรัก ความไว้วางใจ ความห่วงหาอาทร การเสียสละ ทั้งคิดและความรู้ ต่อผู้อื่นให้มากยิ่งขึ้น

๒. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ด้านที่ ๒ คือ ด้านการใช้หลักกรุณา ผู้บริหารควรให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อบุคลากร ควรช่วยเหลือให้คำแนะนำปลอบใจบุคลากรเมื่อเจอปัญหา พร้อมทั้งจะเสียสละทั้งทรัพย์สินและแรงใจในการช่วยเหลือบุคลากร เมื่อเกิดความผิดพลาดในการบริหารงานผู้บริหารต้องช่วยเหลือดูแลแก้ไขไม่ปล่อยปะละเลย เห็นใจ ปลอบใจ แนะนำให้คำปรึกษาชี้แนวทางแก้ไขปัญหา ทำให้บุคลากรมีกำลังใจสบายใจพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษาและสังคม ประเทศชาติต่อไป

๓. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ด้านที่ ๓ คือ ด้านการใช้หลักมุทิตา ผู้บริหารควรสนับสนุน พลอบยินดีชื่นชมบุคลากรทุกคนที่ได้รับความสำเร็จและคอยให้กำลังใจยินดีในความสำเร็จของบุคลากร ควรจัดกิจกรรมแสดงความยินดีแก่บุคลากรในโอกาสที่ได้เลื่อนตำแหน่ง ควรให้ของขวัญแก่บุคลากรผู้ทำคุณประโยชน์แก่สถานศึกษา ช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกันและกัน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานเพื่อก่อให้เกิดความสามัคคี สันติสุข และเจริญก้าวหน้าทั้งทางสังคมและบ้านเมือง

๔. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ด้านที่ ๔ คือ ด้านการใช้หลักอุเบกขา ผู้บริหารควรมีความเป็นกลาง ไม่มีความลำเอียง ผิดก็ว่าไปตามผิด ถูกก็ว่าไปตามถูก มีความเที่ยงธรรม รักษา

มาตรฐานไว้ ซึ่งจะทำให้องค์กรในการบริหารงานประสบความสำเร็จในเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” เนื่องจากผู้บริหารมีความประพฤติเป็นกลาง เทียงตรง ไม่เอินเอียง เสมอต้นเสมอปลาย จริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเสมอภาค ร่วมทุกข์ร่วมสุข ตลอดจนการวางตนอย่างเหมาะสมในการบริหารบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

๕.๒.๓ ปัญหา และอุปสรรคการบริหารการบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการบริหารงานบุคลากร ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้เสนอแนะในการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ดังนี้

๑. **ปัญหาด้านเมตตา** พบว่า มีปัญหารายบุคคล เอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ เลือปฏิบัติ โดยผู้บริหารมีความลำเอียงในการปฏิบัติต่อบุคลากรไม่จัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ ไม่ส่งเสริมบุคลากรในด้านสวัสดิการ สนับสนุนบุคลากรด้านกิจกรรม ด้านจริยธรรมน้อยเกินไป

๒. **ปัญหาด้านกรุณา** พบว่า มีปัญหา การเลือกปฏิบัติโดยปรารถนาอยากให้คนที่ตนรักได้รับผลประโยชน์มากที่สุด ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรู้จักหน้าที่และตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุโดยถ้าเกิดปัญหาต้องร่วมมือกันแก้ไขโดยไม่ชี้หน้าที่ของใครคนคนหนึ่ง

๓. **ปัญหาด้านมุทิตา** พบว่า ผู้บริหารไม่พลอยยินดีชื่นชมต่อบุคลากรที่ได้รับความสำเร็จ และให้การสนับสนุนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารเลือกแสดงความยินดีต่อบุคลากรบางท่านเท่านั้น โดยไม่แสดงความยินดีกับบุคลากรทุกคน การแสดงความยินดีของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่เป็นที่พึงพอใจ

๔. **ปัญหาด้านอุเบกขา** พบว่า ผู้บริหารวางตัวไม่เป็นกลาง ไม่มีความเป็นธรรม เลือกปฏิบัติเฉพาะต่อบุคลากรบางท่านนั้น ผู้บริหารขาดความยุติธรรม ส่งเสริมบุคลากรเฉพาะบางคนเท่านั้นให้ได้ตำแหน่งสูงขึ้นไป มีการเลื่อนตำแหน่งโดยขาดความยุติธรรม

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๑. **ด้านเมตตา** ควรนำผลการศึกษานี้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบในการศึกษาการบริหารงานบุคลากรให้มีการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนให้มีคุณภาพ คุณธรรม และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒. **ด้านกรุณา** ควรนำผลการศึกษาเป็นข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่ ผู้ปกครอง ชุมชน และบุคลากรคนอื่น ๆ ที่มีความสนใจเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนในการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ทางพระพุทธศาสนาในโรงเรียน

๓. **ด้านมุทิตา** ควรรายงานผลให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้น ได้ทราบปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา และเพื่อให้มีการขยายวงกว้างในแวดวงวิชาการ เพื่อสนับสนุนโรงเรียนที่ยังขาดความพร้อมในด้านการบริหารด้วยปัจจัยต่าง ๆ ต่อการพัฒนาสถานศึกษา และอำนวยความสะดวก ในด้านการประสานงานขอความช่วยเหลือจากเครือข่ายผู้อุปถัมภ์ต่าง ๆ ให้มากยิ่งขึ้น

๔. **ด้านอุเบกขา** ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค เมื่อเกิดปัญหาผู้บริหารควรให้มีการเจรจากันด้วยวาจาก่อน อาจมีการประนีประนอม บางอย่างอาจเกิดจากการเข้าใจผิด เพราะเมื่อเกิดการร้องเรียน ก็ต้องมีการตั้งกรรมการสายงานต่างๆ เสียเวลา เสียสุขภาพจิตกันทุกฝ่าย

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

หากมีการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารงานบุคลากรในครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะการดำเนินการวิจัยในลักษณะ ดังนี้

๑. ควรทำการศึกษาการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในกลุ่มประชากรที่กว้างและหลากหลายมากขึ้น เช่นนักเรียน ผู้ปกครองและประชาชนทั่วไป เป็นต้น

๒. ควรศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของโรงเรียนประถมศึกษาทั่วประเทศเพื่อนำผลการวิจัยมาใช้พัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารต่อไป

๓. ควรมีการเพิ่มเครื่องมือในการวิจัยให้กว้างมากขึ้น นอกเหนือจากการเก็บข้อมูลต่างๆ ด้วยแบบสอบถาม เช่นการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตพฤติกรรม หรือการสนทนากลุ่มเพื่อนำข้อมูลที่ได้อมาวิเคราะห์ให้ได้ผลตรงกับความเป็นจริงที่สุด

บรรณานุกรม

๑.ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับประชาชน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสากล อังกฤษ-ไทย ฉบับบัณฑิตยสถาน.

พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ

กิตติมา ปรีดีดิถก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร. ธนะการพิมพ์, ๒๕๓๕.

แก้ว ชิตตะขบ. รวมวิชาธรรมศึกษาชั้นตรี. ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม. พ.ศ. ๒๕๔๖. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๖.

คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ. สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๕.

ชาญชัย อาจิมณสมจาร. ศัพท์การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.

ดิน ปรัชญพฤทธิ. ศัพท์รัฐศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

_____ . หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๕.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. การบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๔๕.

_____ . การบริหารงานบุคลากร. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๔๕.

_____ . การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๔๕.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒.

_____ . การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ. กรุงเทพมหานคร: บิซิเนสอาร์แอนด์ดี,
๒๕๕๒.

นนุช วงษ์สุวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: จามจรีโปรดักท์, ๒๕๔๖.

_____ . การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : จามจรีโปรดักท์, ๒๕๔๖.

นลินี ทวีสิน. การศึกษาอู่แพเรตสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา(IFD). ผู้บริหารสถานศึกษา,
๒๕๕๓.

นิพนธ์ กินาวงศ์. หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, ๒๕๓๓.

นิตย์ สัมมาพันธ์. การบริหารเชิงพุทธ. กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พลีนดิงเฮาส์, ๒๕๒๕.

บรรยงค์ โตจินดา. การบริหารงานบุคคล. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร:

อมราการพิมพ์, ๒๕๔๖.

บุญมี แทนแก้ว. จริยศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๕.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร:สุวีริยาสาส์น จำกัด, ๒๕๔๓.

ปัญญา นันทิกงู (ปิ่น ปัญญา นุโท). หน้าที่ของคน(ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพมหานคร:

ธรรมสภา, ๒๕๔๑.

ปรีชา ช่างขวัญยืน. ความคิดทางการเมืองในพระไตรปิฎก. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

ประยูร อาษานาม, รศ.ดร., คู่มือวิจัยทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๑.

พงศ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๒.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต,

๒๕๔๒.

_____. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ

สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีในการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร:

มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). คุณธรรมสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร :

มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๕.

_____. คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธ

ธรรม, ๒๕๔๑.

พระราชวรมนี (ประยูรค์ ปยุตฺโต). พุทธศาสนากับสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย

มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗.

พระเทพโสภณ (ประยูร ชุมมจิตโต). ศาสตราจารย์พิเศษ เสถียรพงษ์ วรรณปก. **มณีแห่งปัญญา.**

กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา และสถาบันบันลือธรรม กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

พระธรรมกิตติวงศ์(ทองดี สุรเตโช). **พระในบ้าน.** กรุงเทพมหานคร : คณากรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑.

พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต). **พุทธธรรม.** กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย, ๒๕๔๒.

_____. **พุทธธรรม.** กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**

กรุงเทพมหานคร : เอส.อาร์.พรีนติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, ๒๕๕๑.

_____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.** พิมพ์ครั้งที่ ๑๓.

กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส.อาร์.พรีนติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๘.

ภาวดี อนันต์นาวิ. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.** ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์
มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **การบริหารงานบุคคล.สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัย**

สุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๑.

รองศาสตราจารย์ธานีฑ์ ศิลป์จารุ. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย spss.** พิมพ์ครั้งที่ ๕.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี, ๒๕๕๑.

วรรณารถ แสงมณี. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๔๓), หน้า ๑๓๕.

วิโรจน์ สารรัตนะ. **การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๒.

วิจิตร ศรีสอ้าน. **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา เล่ม ๑ หน่วยที่ ๑๕.**

นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๒.

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน). **รวมธรรมะ.** กรุงเทพมหานคร:

บริษัท อมรินทร์พรีนติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน, ๒๕๔๓.

_____. **พุทธศาสนสุภาษิต.** กรุงเทพมหานคร : ชมรมพุทธศาสตร์ ก.ฟ.ผ., ๒๕๓๔.

สมเด็จพระพุทธาจารย์ (อาจ อาสภมหาเถระ). **หนังสือวิสุทธิมรรค (แปล).** พิมพ์ครั้งที่ ๖,

กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนาเพรส จำกัด, ๒๕๔๘.

_____. **หนังสือวิสุทธิมรรค (แปล).** พิมพ์ครั้งที่ ๖, กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนาเพรส จำกัด.

๒๕๔๘.

..... หนังสือวิสุทธิมรรค (แปล). พิมพ์ครั้งที่ ๖, กรุงเทพมหานคร : บริษัท ชนาเพรส จำกัด.
๒๕๔๘.

..... หนังสือวิสุทธิมรรค (แปล). พิมพ์ครั้งที่ ๖, กรุงเทพมหานคร : บริษัท ชนาเพรส จำกัด.
๒๕๔๘.

สุเมธ เดียววิเศษ. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
บางแสน, ๒๕๒๕.

สมาน รังสิโยภักดิ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๑๗. กรุงเทพมหานคร :
น้ำกิงการพิมพ์, ๒๕๓๕.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วาณิชยากรณ์. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร :
ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู.
กรุงเทพมหานคร : สำนักคณะกรรมการข้าราชการครู, ๒๕๓๖.

เสนาะ ดิยาว. หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.

สุดา สุวรรณภักดิ์. เอกสารคำสอนวิชาการบริหารงานบุคคล. (Personnel management)
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘.

..... เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล (Personnel management).
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘.

สุภาพร พิศาลบุตร. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ชนะการพิมพ์, ๒๕๔๓.

..... การสรรหาและบรรจุพนักงาน. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำรา
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓.

สุภาพร พิศาลบุตรและยงชยุต เกษสาคร. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร :
บีเค อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๔๕.

สุนันทา เลานันทน์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ชนะการพิมพ์, ๒๕๔๖.

อำนวยการ แสงสว่าง. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : อักษราพัฒนา, ๒๕๔๔.

อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ. การบริหารงานบุคคล ระดับประกาศนียบัตร
วิชาชีพชั้นสูง (ปวส.). กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๔๘.

อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียน โตร์, ๒๕๓๑.

(๒.) **วิทยานิพนธ์และงานวิจัย**

กรรณิการ์ กงแก้ว. “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟรีอิสเทอร์น”.

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐.

ซารรี่พ์ สื่อนิ. สภาพปัจจุบัน ปัญหาและพัฒนาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอน

ศาสนาอิสลาม ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**.

บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๖.

เดือนใจ ฤทธิจักร. “ธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ตามทัศนะของบุคลากร

สถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**.

สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, ๒๕๕๐.

เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์. “การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ”. การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ.

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒.

เนตรชนก โพธารามิก. “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อการพัฒนาสังคม”. **วิทยานิพนธ์พุทธ**

ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาพระพุทธศาสนา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง

กรราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

ปัทมาสน์ อมาตยกุล. “ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อกลุ่มบุคลากรภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔

ของนิสิตปริญญาตรี”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต**. ภาควิชาแนะแนวและจิตวิทยา

การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, พิษณุโลก, ๒๕๔๕.

พรหม วุฒิวิวัฒน์ชัย. “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติตำรวจ : ศึกษา

เฉพาะกรณี ข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลคูสิต”. **วิทยานิพนธ์อักษร**

ศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาศาสนาเปรียบเทียบ, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล,

๒๕๔๕.

พันธ์นิภา แยมชุตติ. “การพัฒนาบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านภาคเหนือ”. **วิทยานิพนธ์**

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๔.

ไพบุลย์ คุณชมพู่. “การบริหารบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการ

ประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน”. การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ. **ศึกษาศาสตร**

มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕.

พระชัยชนะ ธรรมทินโน, (นาทอง ไชย). “การเปรียบเทียบหลักมนุษยชนกับสิทธิมนุษยชนทางพุทธ

ศาสนา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง

กรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

- วิไลวรรณ ยะสินธุ์. “การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังจากย้ายไป
สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ”. **ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต** การบริหาร
การศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒.
- วราวุธ สุวรรณ. “สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษา
พิจิตร เขต ๑”. **ครุศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
๒๕๔๕.
- วิเชียร ดั่งพริ้ม. “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔
ของผู้นำท้องถิ่น:กรณีศึกษาเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัด
นครศรีธรรมราช”. **วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- สมบูรณ์ ธรรมลังกา. “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย” การศึกษา
ค้นคว้าแบบอิสระ **ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
๒๕๔๑.
- สนิท สายปินดา. “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษา อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย”. การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,
๒๕๔๕.
- สายวสันต์ จันทร์ตา. “การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษา อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่” .**การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒.
- สิทธิพร อ่อนคำ. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ”.
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหา
วิทยานบูรพา, ๒๕๓๑.
- สมชาย สิริจินโท พระมหา. “พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทางของพระพุทธคุณ
(สมาน สุเมโธ)”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.
- สุทธิชัย ฐิตชโย (ถาวรศีล)พระมหา. “ศึกษาเชิงวิเคราะห์พรหมวิหาร ๔ ในคัมภีร์ทาง
พระพุทธศาสนา” . **วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

สุพล เกรือมะโนรมณ์. “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด
เทศบาลเชียงใหม่”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒.

_____. “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
เทศบาลนครเชียงใหม่”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓.

อรทัย แสงทอง. “หลักธรรมมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา
สถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน”. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต.
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

(๓) สื่ออิเล็กทรอนิกส์

จิตร ธานี. พรหมวิหาร ๔, <http://www.jitdrathanee.com>, สืบค้นเมื่อ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๒.

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์. การจัดการธุรกิจด้วยพรหมวิหารธรรม, <http://www.budmgt.com.>,
สืบค้นเมื่อวันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๒.

๒. ภาษาอังกฤษ

Campbell, R, F, **Introduction to Educational Administration**, Boston : Allyn and Bacon, Inc.,
1972.

Cronbach, Lee J, **Essentials of Psychological Testing**, 4th ed., New York : Harper & Row 1971.

William Ouchi. **Organization and Management**, (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1971).

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
(สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร)

เรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา
เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๒. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้จากท่าน ไว้เป็นความลับ และมีให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือหน่วยงานของท่านแต่ประการใด

๓. แบบสอบถามมี ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ใน ๔ ด้าน ๆ ละ ๑๐ ข้อ รวมเป็น ๔๐ ข้อ

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามปลายเปิดสอบถามปัญหา แนวทาง และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้าน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ เป็นอย่างดีและขออนุโมทนา มา ณ โอกาสนี้

พระมหาบุญญวัฑฒ์ ปญฺญาวุฑฺฒโ (อ่อนดี)

หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

๑. เพศ

- ๑) ชาย ๒) หญิง

๒. อายุ

- ๑) ต่ำกว่า ๓๐ ปี ๒) ๓๑ - ๓๕ ปี
 ๓) ๔๐ - ๔๕ ปี ๔) ๕๐ - ๖๐ ปี

๓. วุฒิการศึกษา

- ๑) ต่ำกว่าปริญญาตรี ๒) ปริญญาตรี
 ๓) ปริญญาโท ๔) ปริญญาเอก

๔. ประสบการณ์การทำงาน

- ๑) ๑-๑๐ ปี ๒) ๑๑-๒๐ ปี
 ๓) ๒๑-๓๐ ปี ๔) ๓๑ ปีขึ้นไป

๕. ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

- ๑) ผู้บริหารสถานศึกษา ๒) รองผู้บริหารสถานศึกษา
 ๓) ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ๔) บุคลากร

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔
โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ใน ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านเมตตา
๒. ด้านกรุณา
๓. ด้านมุทิตา
๔. ด้านอุเบกขา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องข้อความที่ตรงกับทักษะการปฏิบัติงานของท่านตามความเป็นจริง

โดยกำหนดเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ ๕	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นด้วย มากที่สุด
ระดับ ๔	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นด้วย มาก
ระดับ ๓	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นด้วย ปานกลาง
ระดับ ๒	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นด้วย น้อย
ระดับ ๑	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นด้วย ปรับปรุง

ข้อ ที่	การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตาม หลักพรหมวิหาร ๔	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด ๕	มาก ๔	ปานกลาง ๓	น้อย ๒	ปรับปรุง ๑	
	ด้านเมตตา						
๑	จัดให้มีบุคลากรที่มีคุณวุฒิการศึกษา ตรงกับความต้องการตามนโยบาย โรงเรียน						
๒	จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรที่จะใช้ ประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากร อย่างเป็นระบบ						

ข้อ ที่	การศึกษการบริหารงานบุคลากรตาม หลักพรหมวิหาร ๔	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด ๕	มาก ๔	ปานกลาง ๓	น้อย ๒	ปรับปรุง ๑	
๓	สำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง เพื่อกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง						
๔	วางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด						
๕	ได้วางแผนปรับปรุงบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ						
๖	ให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน						
๗	วางแผนความต้องการกำลังคนในอนาคตทุกปีการศึกษา						
๘	ได้บริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็นธรรมจากการทำงานวางแผนงานวิชาการอย่างเท่าเทียมกัน						
๙	ได้มีการบริหารการวางแผนงานบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ						
๑๐	เมื่อมีปัญหา/อุปสรรคในการบริหารการวางแผนงานบุคลากร ผู้บริหารสามารถใช้ความอดทนในการบริหารงานจนสำเร็จลุล่วง						

ข้อ ที่	การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตาม หลักพรหมวิหาร ๔	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด ๕	มาก ๔	ปานกลาง ๓	น้อย ๒	ปรับปรุง ๑	
	ด้านกรรณา						
๑๑	จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยยึด ระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเป็นธรรม						
๑๒	ได้กำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานของ บุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจน						
๑๓	ได้ชี้แจงรายละเอียดของงานที่ มอบหมายให้บุคลากรเข้าปฏิบัติทราบ						
๑๔	จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้ตรงกับ ความรู้ความสามารถ						
๑๕	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ						
๑๖	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่า เทียมกันทุกฝ่าย						
๑๗	มีความยุติธรรมในการกำหนดเกณฑ์ การสอบเข้าเป็นบุคลากรอย่างเท่าเทียม กัน						
๑๘	ได้บริหารงานส่งเสริมบุคลากรด้วย ความปรารถนาดีต่อทุกฝ่าย						

ข้อ ที่	การศึกษการบริหารงานบุคลากรตาม หลักพรหมวิหาร ๔	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด ๕	มาก ๔	ปานกลาง ๓	น้อย ๒	ปรับปรุง ๑	
๑๙	มีการบริหารงานส่งเสริมบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ						
๒๐	ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเท่าเทียมกัน						
	ด้านมูทิตา						
๒๑	ได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร						
๒๒	ผู้บริหารมีความยินดีในการให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากร						
๒๓	มีการสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน						
๒๔	นำผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากร						
๒๕	มีความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานบุคลากรอย่างสร้างสรรค์						
๒๖	ให้ความสนใจชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากร						

ข้อ ที่	การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตาม หลักพรหมวิหาร ๔	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด ๕	มาก ๔	ปานกลาง ๓	น้อย ๒	ปรับปรุง ๑	
๒๗	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน						
๒๘	ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน						
๒๙	ได้จัดสวัสดิการการบริการด้านสุขภาพให้บุคลากรด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน						
๓๐	ได้ดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ						
	ด้านอุเบกขา						
๓๑	มีความเป็นกลางในการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรม ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป						
๓๒	มีความเป็นธรรม ในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์						
๓๓	แจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้า และมีความเป็นธรรม						

ข้อ ที่	การศึกษการบริหารงานบุคลากรตาม หลักพรหมวิหาร ๔	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด ๕	มาก ๔	ปานกลาง ๓	น้อย ๒	ปรับปรุง ๑	
๓๔	ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่องาน ด้านการบริหารงานบุคลากรอย่างทั่วถึง						
๓๕	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การประเมินผลการปฏิบัติผลการ ปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม						
๓๖	ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างเป็นระบบและไม่มีการลำเอียง						
๓๗	ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยความยุติธรรม						
๓๘	ประเมินบุคลากรด้วยผลงานทาง วิชาการและการปฏิบัติงานด้วยความ เป็นกลาง						
๓๙	เก็บรวบรวมผลการประเมินการ ปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างเป็น ระบบ						
๔๐	แจ้งผลการประเมินบุคลากรให้ บุคลากรทราบทุกครั้ง						

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามปลายเปิดสอบถามปัญหา แนวทาง และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ใน ๔ ด้าน ดังนี้

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านตามความเป็นจริง

๑. ปัญหา อุปสรรค ในการบริหารงานบุคลากร ด้านเมตตา: ความรักปรารถนาอยากให้คนอื่นมีความสุข มคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ ในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร ?

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๒. ปัญหา อุปสรรค ในการบริหารงานบุคลากร ด้านกรุณา: ความสงสารคิดช่วยให้เขาพ้นทุกข์ ยินดีที่จะเปลื้องทุกข์ บำบัดความเดือดร้อนของมนุษย์และสัตว์ ในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร ?

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๓. ปัญหา อุปสรรค ในการบริหารงานบุคลากร ด้านมูทิตา : ความยินดี ในเมื่อผู้อื่น
ได้ดี มีการแสดงออกซึ่งความยินดี มีของขวัญให้ในเมื่อคนอื่นได้ดี ในหน่วยงานของท่านเป็น
อย่างไร ?

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

ข้อเสนอแนะ

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

๔. ปัญหา อุปสรรค ในการบริหารงานบุคลากร ด้านอุเบกขา: ความวางใจเป็นกลาง
ความไม่ลำเอียง ความเที่ยงตรง ตัดสินอย่างยุติธรรม ในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร ?

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

ข้อเสนอแนะ

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

ขอเจริญพรขอบคุณท่านที่ให้ข้อมูลที่เป็ประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เรื่องการศึกษาการบริหารงานบุคลากรทาง
ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมนศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย
ผู้เชี่ยวชาญ ดังต่อไปนี้

- ๑) ผศ. ดร. ชวาล ศิริวัฒน์
- ๒) ผศ. ดร. อินตา ศิริวรรณ
- ๓) ผศ. สมหมาย ดุยอธรรมย์
- ๔) ดร. มงคล คำมูล
- ๕) ดร. นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ



บันทึกออก

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร. ๐๘๑-๖๒๘-๕๖๖๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๓๑๕ วันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผศ. ดร. ชวาล ศิริวัฒน์

ด้วย พระมหาบุญญวัฒน์ ฉายา ปญญาวุฑโฒ นามสกุล อ่อนดี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๐๕ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามีพิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ ดังนั้น ทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามุ่งเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์ จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญญ)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์
ผู้อำนวยการ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



บันทึกออก

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร. ๐๘๑-๖๒๘-๕๖๖๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๓๑๕ วันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผศ. ดร. อินทา ศิริวรรณ

ด้วย พระมหาบุญญวัฒน์ ฉายา ปญญาวุฑโฒ นามสกุล อ่อนดี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๐๕ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ ดังนั้น ทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์ จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญอุป)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์
ผู้อำนวยการ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



บันทึกออก

ส่วนงาน ภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์ มจร. โทร. ๐๘๑-๖๒๘-๕๖๖๕

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๓๑๕ วันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผศ. สมหมาย คูยอัครมย์

ด้วย พระมหาบุญญวัฒน์ ฉายา ปญญาวุฑโฒ นามสกุล อ่อนดี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๐๕ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ ดังนั้น ทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามุ่งเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์ จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญอุป)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์
ผู้อำนวยการ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๑๑๕



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
เรียน ดร. มงคล คำมูล

ด้วย พระมหาบุญญวัฒน์ ฉายา ปญญาวุฑฒินามสกุล อ่อนดี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๐๕ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ ดังนั้น ทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามุ่งเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์ จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญป)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศึกษา



๑๒๗

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๑๑๕

คณะกรรมการ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุทธาราม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร. ๐๒-๖๓๖๖๖๖๖-๖๖๖๖๖๖๖๖

๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร. นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ

ด้วย พระมหาบุญญวัฒน์ ฉายา ปญญาวุฑฒิ นามสกุล อ่อนดี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๐๕ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ ดังนั้น ทางโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์ จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาคผนวก ค

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญของแบบสอบถาม
เรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา
เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

	รายการ	ค่าความสอดคล้อง					รวม	ค่า IOC
		คนที่ ๑	คนที่ ๒	คนที่ ๓	คนที่ ๔	คนที่ ๕		
	ด้านเมตตา							
๑	จัดให้มีบุคลากรที่มีคุณวุฒิการศึกษาตรงกับความต้องการตามนโยบายโรงเรียน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๒	จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรที่จะใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากรอย่างเป็นระบบ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๓	สำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเองเพื่อกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๔	วางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๕	ได้วางแผนปรับปรุงบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๖	ให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๗	วางแผนความต้องการกำลังคนในอนาคตทุกปีการศึกษา	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๘	บริหารงานบุคลากรให้ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงานวางแผนงานวิชาการอย่างเท่าเทียมกัน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๙	บริหารการวางแผนงานบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๑๐	เมื่อมีปัญหา/อุปสรรคในการบริหารการวางแผนงานบุคลากร ผู้บริหารสามารถใช้ความอดทนในการบริหารงานจนสำเร็จลุล่วง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐

รายการ		ค่าความสอดคล้อง					รวม	ค่า IOC
		คนที่ ๑	คนที่ ๒	คนที่ ๓	คนที่ ๔	คนที่ ๕		
	ด้านกรรณา							
๑๑	จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยยึดระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเป็นธรรม	๑	๐	๑	๑	๑	๕	๐.๘
๑๒	กำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๑๓	ชี้แจงรายละเอียดของงานที่มอบหมายให้บุคลากรเข้าปฏิบัติทราบ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๑๔	จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ได้ตรงกับความรู้ความสามารถ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๑๕	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๑๖	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกันทุกฝ่าย	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๑๗	มีความยุติธรรมในการกำหนดเกณฑ์การสอบเข้าเป็นบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๑๘	มีบริหารงานส่งเสริมบุคลากรด้วยความปรารถนาดีต่อทุกฝ่าย	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๑๙	มีการบริหารงานส่งเสริมบุคลากรด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๒๐	ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องเท่าเทียมกัน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐

รายการ		ค่าความสอดคล้อง					รวม	ค่า IOC
		คนที่๑	คนที่๒	คนที่๓	คนที่๔	คนที่๕		
	ด้านมูทิตา							
๒๑	จัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร	๑	๑	๑	๐	๑	๔	๐.๘
๒๒	มีความยินดีในการให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากร	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๒๓	มีการสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๒๔	นำผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากร	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๒๕	มีความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานบุคลากรอย่างสร้างสรรค์	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๒๖	ให้ความสนใจชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากร	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๒๗	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๒๘	ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๒๙	ได้จัดสวัสดิการการบริการด้านสุขภาพให้บุคลากรด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๓๐	ได้ดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐

รายการ	ค่าความสอดคล้อง					รวม	ค่า IOC	
	คนที่ ๑	คนที่ ๒	คนที่ ๓	คนที่ ๔	คนที่ ๕			
ด้านอุเบกขา								
๓๑	มีการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าอบรม ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และเพิ่มพูนคุณวุฒิที่สูงขึ้นไป	๑	๐	๑	๐	๑	๓	๐.๖
๓๒	มีความเป็นธรรม ในการแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสร้างสรรค์	๑	๑	๑	๐	๑	๔	๐.๘
๓๓	แจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้าและมีความเป็นธรรม	๑	๑	๑	๐	๑	๔	๐.๘
๓๔	ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่องานด้านการบริหารงานบุคลากรอย่างทั่วถึง	๑	๑	๑	๐	๑	๔	๐.๘
๓๕	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม	๑	๑	๑	๐	๑	๔	๐.๘
๓๖	ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และไม่มีการลำเอียง	๑	๑	๑	๐	๑	๔	๐.๘
๓๗	ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๓๘	ประเมินบุคลากรด้วยผลงานทางวิชาการและการปฏิบัติงานด้วยความเป็นกลาง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๓๙	เก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐
๔๐	แจ้งผลการประเมินบุคลากรให้บุคลากรทราบทุกครั้ง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐

ภาคผนวก ฅ

ผลจากการทดสอบ Try out ของแบบสอบถาม

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.986	28

Statistics

		sex	age	edu	status	exper
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0

မျက် (sex)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Man	7	23.3	23.3	23.3
	women	23	76.7	76.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

อายุ (age)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ต่ำกว่า ๓๐ ปี	4	13.3	13.3	13.3
๓๑-๓๕ ปี	12	40.0	40.0	53.3
๔๐ - ๔๕ ปี	8	26.7	26.7	80.0
๕๐ - ๖๐ ปี	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

วุฒิการศึกษา (edu)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	23.3	23.3	23.3
ปริญญาตรี	20	66.7	66.7	90.0
ปริญญาโท	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ประสบการณ์การทำงาน

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ๑-๑๐ ปี	14	46.7	46.7	46.7
๑๑ - ๒๐ ปี	8	26.7	26.7	73.3
๒๑-๓๐ปี	4	13.3	13.3	86.7
๓๐ ปีขึ้นไป	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ตำแหน่ง (status)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid รองผู้บริหาร	2	6.7	6.7	6.7
บุคลากร	28	93.3	93.3	100.0
	30	100.0	100.0	

Descriptives (Notes)

Output Created		19-JAN-2012 20:42:14
Comments		
Input	Data	C:\Users\bas\Desktop\๓๐ ชุค.txt
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User defined missing values are treated as missing. All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=v7 v8 v9 v10 v11 v12 v13 v14 v15 v16 v17 v18 v19 v20 v21 v22 v23 v24 v25 v26 v27 v28 v29 v30 v31 v32 v33 v34 v35 v36 v37 v38 v39 v40 v41 v42 v43 v44 v45 v46 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .
Resources	Elapsed Time	0:00:00.01

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V7	30	2	5	4.03	.809
V8	30	3	5	4.23	.679
V9	30	3	5	4.30	.702
V10	30	3	5	3.93	.640
V11	30	3	5	4.10	.662
V12	30	3	5	4.20	.610
V13	30	3	5	3.97	.615
V14	30	1	5	3.70	.877
V15	30	1	5	3.63	.850
V16	30	3	5	4.10	.548
V17	30	3	5	4.17	.747
V18	30	3	5	4.40	.621
V19	30	3	5	4.20	.610
V20	30	3	5	4.03	.669
V21	30	3	5	4.07	.740
V22	30	3	5	4.23	.679
V23	30	1	5	4.03	.928
V24	30	3	5	4.07	.740
V25	30	1	5	3.97	.850
V26	30	3	5	4.07	.691
V27	30	1	5	3.87	.900
V28	30	3	5	4.33	.547
V29	30	3	5	4.33	.547
V30	30	3	5	4.33	.661
V31	30	3	5	4.10	.712
V32	30	3	5	4.03	.718
V33	30	3	5	4.10	.712
V34	30	3	5	4.37	.615

V35	30	3	5	4.23	.817
V36	30	2	5	4.03	.850
V37	30	3	5	4.37	.669
V38	30	3	5	4.20	.761
V39	30	3	5	4.10	.712
V40	30	3	5	4.07	.785
V41	30	3	5	4.03	.765
V42	30	3	5	4.03	.765
V43	30	3	5	4.07	.740
V44	30	3	5	4.03	.669
V45	30	2	5	4.10	.712
V46	30	2	5	4.03	.765
Valid N (listwise)	30				

Reliability Coefficients N of Cases = 30.0

N of Items =30 Alpha = .98

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๑๕๘



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วัดศรีสุคาราม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐
โทร. ๐๘๕-๐๖๘-๔๕๓๗, ๐๘-๑๘๓๘-๒๔๑๖

๔ กันยายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนทางคลังชั้น

ด้วย พระมหาบุญญวัฒน์ ฉายา ปญฺญาวุฑฺฒ โนนามสกุล อ่อนดี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๐๕ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็น ต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๑๕๘



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วัดศรีสุคาราม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐
โทร. ๐๘๕-๐๖๘-๔๕๓๗, ๐๘-๑๘๓๘-๒๔๑๖

๔ กันยายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดมะกอก

ด้วย พระมหาบุญญวัฒน์ ฉายา ปญฺญาวุฑฺฒ โนมสกุต อ่อนดี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๐๕ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็น ต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๒๕๒



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วัดศรีสุคาราม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐
 โทร. ๐๘๕-๐๖๘-๔๕๓๗, ๐๘-๑๘๓๘-๒๔๑๖

๑๓ กันยายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมพิชากิเสก

ด้วย พระมหาบุญญวัฒน์ ฉายา ปญญาวุฑฒิน นามสกุล อ่อนดี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๐๕ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๒๕๒



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วัดศรีสุคาราม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐
โทร. ๐๘๕-๐๖๘-๔๕๓๗, ๐๘-๑๘๓๘-๒๔๑๖

๑๓ กันยายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนาคกลาง

ด้วย พระมหาบุญญวัฒน์ ฉายา ปญฺญาวุฑฺฒ โนนามสกุล อ่อนดี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๐๕ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๒๕๒



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วัดศรีสุคาราม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐
โทร. ๐๘๕-๐๖๘-๔๕๓๗, ๐๘-๑๘๓๘-๒๔๑๖

๑๓ กันยายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหงส์รัตนาราม

ด้วย พระมหาบุญญวัฒน์ ฉายา ปญฺญาวุฑฺฒ โนมสกุต อ่อนดี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๐๕ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๒๕๒



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วัดศรีสุคาราม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐
 โทร. ๐๘๕-๐๖๘-๔๕๓๗, ๐๘-๑๘๓๘-๒๔๑๖

๑๓ กันยายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดใหม่พิเรนทร์

ด้วย พระมหาบุญญวัฒน์ ฉายา ปญญาวุฑฒิน นามสกุล อ่อนดี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๐๕ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๒๕๒



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วัดศรีสุคาราม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐
โทร. ๐๘๕-๐๖๘-๔๕๓๗, ๐๘-๑๘๓๘-๒๔๑๖

๑๓ กันยายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราชสิทธิาราม

ด้วย พระมหาบุญญวัฒน์ ฉายา ปญฺญาวุฑฺฒ โนนามสกุล อ่อนดี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๐๕ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๒๕๒



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วัดศรีสุคาราม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐
โทร. ๐๘๕-๐๖๘-๔๕๓๗, ๐๘-๑๘๓๘-๒๔๑๖

๑๓ กันยายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดีดวด

ด้วย พระมหาบุญญวัฒน์ ฉายา ปญฺญาวุฑฺฒ โณ นามสกุล อ่อนดี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๐๕ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็น ต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๒๕๒



คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วัดศรีสุคาราม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐
โทร. ๐๘๕-๐๖๘-๔๕๓๗, ๐๘-๑๘๓๘-๒๔๑๖

๑๓ กันยายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประดู่ฉิมพลี

ด้วย พระมหาบุญญวัฒน์ ฉายา ปญฺญาวุฑฺฒ โณ นามสกุล อ่อนดี รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๔๐๒๓๐๕ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดสอบเครื่องมือเพื่อวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ** : พระมหาบุญญวิฑิต์ ปญญาวุฑโฒ (อ่อนดี)
- เกิด** : วันพฤหัสบดี ที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๒๕
- ภูมิลำเนา** : ๑๗ หมู่ ๗ บ้านทัพป่าจิก ต.ราษฎร์เจริญ อ.พยุหะภูมิพิสัย
จ.มหาสารคาม ๔๕๑๑๐
- อุปสมบท** : วันที่ ๑๘ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๑ ณ พัทธสีมาวัดอรุณราชวราราม
แขวงวัดอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพฯ ๑๐๖๐๐
- การศึกษา** : นักธรรมชั้นเอก, เปรียญธรรม ๗ ประโยค
สำนักเรียนวัดอรุณราชวราราม แขวงวัดอรุณ เขตบางกอกใหญ่
กรุงเทพมหานคร
: ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- หน้าที่การงาน** : ครูพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน ครูสอนพระปริยัติธรรม
- เข้าศึกษา** : ๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๓
- สำเร็จการศึกษา** : ๑๖ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๕
- ที่อยู่ปัจจุบัน** : วัดอรุณราชวราราม แขวงวัดอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพฯ ๑๐๖๐๐
โทรศัพท์ ๐๘๓-๘๖๐-๑๓๑๘ / Email: Bonyawat@hotmail.com